

Lernweltforschung

Sascha Benedetti · Sebastian Lerch  
Hannah Rosenberg *Hrsg.*

# Beratung pädagogisch ermöglichen?!

Bedingungen der Gestaltung (selbst-)  
reflexiver Lern- und Bildungsprozesse



Springer VS

---

# Lernweltforschung

Band 33

**Reihe herausgegeben von**

Heide von Felden, Johannes-Gutenberg-Universität Mainz, Mainz, Deutschland

Rudolf Egger, Karl-Franzens-Universität Graz, Graz, Österreich

Ausrichtung und Zielsetzung: Innerhalb der derzeit dominierenden gesellschaftlichen Entwicklungen wird der Stellenwert der individuellen Handlungsfähigkeit der sozialen Akteure in den Vordergrund gerückt. Schlagworte wie „Wissensgesellschaft“ oder „Civil Society“ weisen auf die zentrale Bedeutung von Lern- und Bildungsprozessen für die politische, ökonomische und kulturelle Entwicklung hin. Diese Entwicklung schlägt entsprechend auf die einzelnen Biografien durch. Mit dem in dieser Reihe entfalteten Programm der Lernweltforschung werden diesbezüglich die hier eingelagerten Vielschichtigkeiten und Eigenwilligkeiten, die überraschenden Umgestaltungen und Suchbewegungen von Subjekten in Lern- und Bildungsprojekten untersucht. Die hier sichtbar werdenden eigensinnigen Aneignungsprozesse werden innerhalb der je konkreten Situationen und Strukturen analysiert. Lernwelten werden dabei zumindest in einer doppelten Bedeutung sichtbar: Sie sind Rahmen und Rahmungen zugleich, Blick und Gegenblick, in denen Erfahrungen (im Rückgriff auf ein System von Regeln) bewertet, als Bestandteile der sozialen Welt durch subjektive Bedeutungszuweisung (re-)konstruiert werden, und in denen auch das „Aneignungssystem“ selbst und der Prozess der Erfahrungsaufschichtung zur Disposition stehen.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/12485>

---

Sascha Benedetti · Sebastian Lerch ·  
Hannah Rosenberg  
(Hrsg.)

# Beratung pädagogisch ermöglichen?!

Bedingungen der Gestaltung (selbst-)  
reflexiver Lern- und Bildungsprozesse

*Hrsg.*

Sascha Benedetti  
Johannes Gutenberg-Universität Mainz,  
Institut für Erziehungswissenschaft  
Mainz, Deutschland

Sebastian Lerch  
Johannes Gutenberg-Universität Mainz,  
Institut für Erziehungswissenschaft, AG  
Erwachsenenbildung und Weiterbildung  
Mainz, Deutschland

Hannah Rosenberg  
Universität Koblenz-Landau,  
Campus Koblenz  
Zentrum für Lehrerbildung,  
Projekt MoSAiK  
Koblenz, Deutschland

ISSN 2512-1081

ISSN 2512-109X (electronic)

Lernweltforschung

ISBN 978-3-658-25916-7

ISBN 978-3-658-25917-4 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-25917-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung: Beratung als Medium (selbst-)reflexiver Lern- und Bildungsprozesse</b> . . . . .	1
Sascha Benedetti, Sebastian Lerch und Hannah Rosenberg	
<b>Teil I Professionalität der Berater*innen als Voraussetzung für die Ermöglichung (selbst-)reflexiver Lern- und Bildungsprozesse</b>	
<b>Professionelle Identität im Kontext rekonstruktiver Beratung: Widersprüche biografischer Haltung, Reflexivität und kritischen Anspruchs</b> . . . . .	11
Kira Nierobisch und Sonja Burkard	
<b>„... und wenn die 13. Fee gar nicht böse war?“ – Märchen als Möglichkeit zur Herausbildung systemischer Beratungsperspektiven?</b> . . . . .	29
Sascha Benedetti	
<b>Beratungskompetenzentwicklung aus didaktischer Perspektive</b> . . . . .	45
Cornelia Maier-Gutheil und Marc Weinhardt	
<b>Teil II Beratung im biografischen Verlauf: individuelle Bedürfnisse und Anliegen der Klient*innen</b>	
<b>Peer-Beratung als Ermöglichungsraum</b> . . . . .	63
Birte Egloff	
<b>Studierendenberatung zwischen Studienorganisation und Selbstfindung</b> . . . . .	77
Christian Toth	

<b>Teil III Beraterische Interaktion: Methoden und Medien als Möglichkeit zur Gestaltung von (selbst-)reflexiven Beratungsprozessen</b>	
<b>Reflexionsprozesse sichtbar machen – Visualisierung in der Beratung</b> .....	93
Heidi Ellner und Kathrin Oeder	
<b>Beratung digital unterstützen. Notwendigkeit und Veränderung von Beratung in einer beschleunigten Zeit</b> .....	109
Sebastian Lerch	
<b>Teil IV Gesellschaftliche, institutionell-organisatorische und machtstrukturelle Kontexte als Rahmenbedingungen für Beratungsprozesse</b>	
<b>HOPROs im Third Space? Zu jüngeren Entwicklungen im Feld der Hochschulberatung</b> .....	129
Nicole Hoffmann	
<b>Doing Beratung: Überlegungen zur Analyse von Praktiken der Beratung im Kontext von Beschäftigung, Beruf und Karriere</b> .....	145
Hannah Rosenberg	
<b>Beratung als Stilmittel der Öffentlichkeitsarbeit pädagogischer Organisationen: Ergebnisse einer empirischen Analyse von Leitbildern</b> .....	161
Barbara Lindemann und Dieter Nittel	
<b>Hohe Ansprüche – bescheidene Praxis? Stolpersteine und Grenzen pädagogischer Beratung</b> .....	177
Rosemarie Klein und Gerhard Reutter	

---

# Reflexionsprozesse sichtbar machen – Visualisierung in der Beratung

Heidi Ellner und Kathrin Oeder

---

## 1 Ausgangspunkt: Was uns bewegt

Wir verstehen Beratung als begleiteten Lern-, Entwicklungs- und Reflexionsprozess. Gelungene Beratung bemisst sich dabei im Anschluss an Zech „grundsätzlich an der erweiterten Verfügung über die individuell relevanten gesellschaftlichen Lebensbedingungen respektive über organisational relevante interne und externe Handlungsbedingungen“ (2013b, S. 117). Ausgehend von der Erwartung, die im Kontext der gegenwärtigen Entwicklung verstärkt diskutiert wird, dass das Profil von pädagogisch Tätigen vermehrt Beratungsanteile enthalten wird, geht es in diesem Artikel um die Frage, wie Beratung in oben genannten Sinn *pädagogisch ermöglicht und unterstützt werden* kann. Welche Instrumente, Herangehensweisen und welche professionellen Haltungen von Beratenden sind hierfür förderlich?

Aus dem breiten hier denkbaren Pool an pädagogischen Handlungsformen im Rahmen von Beratung (vgl. beispielsweise die Übersicht von Knoll 2008, S. 22) wollen wir in diesem Artikel Visualisierung als spezifische Strategie und beraterische Herangehensweise herausgreifen. Ausgangspunkt der folgenden Überlegungen sind zum einen unsere persönlichen Erfahrungen in der Beratung von Weiterbildungs- und Beratungsorganisationen und in der Beratung des dort pädagogisch tätigen Personals, zum anderen wird der Einsatz von visueller

---

H. Ellner (✉)

Aus- und Fortbildungszentrum der Bundespolizei Bamberg, Bamberg, Deutschland

E-Mail: [heidiellner@me.com](mailto:heidiellner@me.com)

K. Oeder

Universität Bamberg, Bamberg, Deutschland

E-Mail: [kathrinoeder@aol.com](mailto:kathrinoeder@aol.com)



Sprache von verschiedenen Autor\*innen aus unterschiedlichen Perspektiven diskutiert (vgl. z. B. Mahlmann 2010; Hausmann 2016b; Zech 2013b).

Wir setzen in Beratungsprozessen verschiedene Formen der Visualisierung ein und erleben befruchtende und unterstützende Effekte dieses Vorgehens. Wir bedienen uns dabei einer, wie Enderli und Frey (2011) schreiben, „bildhaft[en]“ Sprache als „inszenierten Datenfeedbacks“ (S. 75) und nutzen somit nicht nur Begriffe als „Werkzeug zur Unterstützung von Reflexion“ (Reith und Wimmer 2014, S. 215), sondern auch Visualisierung. Das heißt, wir ergänzen den auszudrückenden Inhalt entweder durch „bildsprachliche Zeichen“ oder aber „übersetzen ihn ganz in die Bildsprache“ (Stary 1997, zit. nach Bergedick et al. 2011, S. 12). Grundsätzlich ist diese Art in Beratung zu arbeiten, in vielfältigen Beratungsfeldern mit sehr unterschiedlichen Ratsuchenden bzw. Klient\*innen denkbar.

Wie verschiedene Autor\*innen aufzeigen (vgl. u. a. Enderli und Frey 2011, S. 75; Stary 1997, zit. nach Bergedick et al. 2011, S. 12; Mahlmann 2010, S. 88; Hausmann 2016b, S. 216), trägt Visualisierung zu erhöhter Prozesstransparenz, zu einer Intensivierung von Beteiligung und einer vertieften Auseinandersetzung und Reflexion bei. Visualisierung kann damit die Subjektorientierung von Lern- und Veränderungsprozessen befördern. Bender versteht „als Kennzeichen einer subjektorientierten Erwachsenenbildung einerseits die Unterstützung des Individuums bei seiner reflexiven Auseinandersetzung mit Absichten, Begründungen, impliziten Werthaltungen, Handlungsmöglichkeiten und Normenbezügen. Andererseits ist eine pädagogische Aufgabe auch die damit verbundene Hilfe bei der individuellen Aneignung von jeweils erforderlichem neuem Wissen“ (2004a, S. 43). Ausgehend von diesen zentralen Herausforderungen in Beratungsprozessen fragen wir nach der Wirkungsweise von Visualisierung und beleuchten deren Rahmenbedingungen und Grenzen.

---

## 2 Der Versuch einer Begriffsklärung: Was ist Visualisierung?

Zunächst gilt es, einen Einblick in die *Welt der Visualisierung* zu geben. Hier werden je nach disziplinärem Hintergrund unterschiedliche Fachbegriffe in der Argumentation rund um den Einsatz von Symbolen, Bildern oder eben Visualisierungen verwendet. So nutzt Arztmann den Begriff „Graphik Facilitation“ als „die Anwendung Visueller Sprache in Gruppenprozessen. Graphik Facilitation dient der visuellen Wegführung oder Leitung durch Workshops, Seminare

und Meetings“ (2006, S. 55). Bei Hausmann findet man unter der Bezeichnung „Visual Facilitation“ als „visuelle Prozessbegleitung“ ein vergleichbares Verständnis (2016b, S. 216). So schreibt er, dass hier „das Denken mit dem Stift sein volles Potenzial für persönliche Entwicklung, Gruppenlernen, Projektmanagement und Veränderungsvorhaben“ (Hausmann 2016b, S. 216) entfaltet. „Visualisieren heißt hier, Inhalte zeichnerisch sichtbar zu machen, um Lern-, Dialog- und Veränderungsprozesse zu unterstützen“ (Hausmann 2016b, S. 11, Herv. im Orig.). Visualisierung vereinigt sich nach Hausmann zu einer neuen Art des Denkens und Zusammenarbeitens, indem drei Trends befolgt werden: „Sichtbar, handgemacht und partizipativ“ (2016b, S. 20). Die Kennzeichen sichtbar und partizipativ halten wir für grundlegend. Handgemachte oder handgezeichnete Visualisierungen stellen aus unserer Sicht eine Option im Beratungsprozess dar. Weitere Formen der bildlichen Darstellung können Fotografien, Figuren oder vorgefertigte Bilder/Symbole sein. Die metaphorische Beratungspraxis birgt die Möglichkeit in sich, Gesprochenes und/oder Unausgesprochenes in verschiedenen Formen sichtbar und ggf. auch fühlbar zu machen (vgl. Mahlmann 2010, S. 82).

Die zugrunde liegende Annahme ist, dass Visualisierung dazu beitragen kann, bislang schwer bzw. nicht Verstandenes verständlich zu machen, um den Beratungs- und Reflexionsprozess zu befördern. Bei alledem stellt sich die Frage: Ist das nicht *alter Wein in neuen Schläuchen*, denn bereits die klassische Moderationsmethode zeichnet sich ja dadurch aus, dass Reflexions- und Kommunikationsprozesse verschriftlicht und optisch dargestellt werden. Auf der einen Seite – ja, denn „die Grundphilosophie ist eine sehr ähnliche“ (Arztmann 2006, S. 55). Graphik Facilitation setzt dabei andererseits aber „auf ein anderes Medium, auf Bilder“ (Arztmann 2006, S. 55). Visualisierung ist ein „bildhaftes Schreiben aus Text, grafischen Elementen, Piktogrammen und Figuren“ (Hausmann 2016b, S. 4) und erweitert damit die Interaktions- und Kommunikationsmöglichkeiten.

Zusammenfassend lässt sich das Verständnis von der Arbeit mit Visualisierung folgendermaßen beschreiben: Handwerker\*innen zeichnen für den Verständigungsprozess mit ihren Kund\*innen Pläne ihrer Produkte; Designer\*innen skizzieren ihre Ideen, um ihrer Kreativität ein Gesicht zu geben, was letztendlich auch dazu beiträgt, dass z. B. potenzielle Kund\*innen ihr Werk erkennen können (vgl. Hausmann 2016b, S. 27). In Beratungsprozessen nehmen Beratende die Perspektive der Ratsuchenden ein und regen das Verständnis in Lern- und Reflexionsprozessen durch den Einsatz von Visualisierungen an. Somit verfolgen die beispielhaft genannten Handlungsfelder durchaus alle das Ziel, Anschlussfähigkeit bei der entsprechenden Zielgruppe herzustellen. Die pädagogische Perspektive

unterscheidet sich davon folgendermaßen: „Bildung ist ein durch und durch reflexives ‚Gut‘. Es wird nicht hergestellt wie ein Werkstück, sondern dadurch, dass ein Lernender in der praktischen und theoretischen Auseinandersetzung mit seinen Lerngegenständen sein Weltverhältnis verändert und seine Handlungsfähigkeit erweitert“ (Zech <sup>5</sup>2015, S. 8). Der\*die Ratsuchende ist somit nach unserem Verständnis ein „kundiger Produzent“ (Zech <sup>5</sup>2015, S. 12), den\*die es im Sinn einer subjektorientierten Erwachsenenbildung in seinen\*ihren Reflexion-, Kommunikations- und Lernprozessen zu unterstützen gilt (vgl. Bender 2004b, S. 251).

---

### **3 Vier Annahmen zur Wirkungsweise von Visualisierung im Beratungsprozess**

Doch wie kann diese Unterstützung gelingen? Welche Herangehensweise und welche Haltung der Beratenden sind hierfür wichtig und welche Möglichkeiten ergeben sich aus dem Einsatz von Visualisierung für Beratende und Ratsuchende? Die zentralen Wirkungsweisen von Visualisierung in Beratungsprozessen werden im Folgenden zu vier Annahmen zusammengefasst.

#### **3.1 Denken mit dem Stift – Visualisierung unterstützt Reflexions- und Lernprozesse**

Wir gehen davon aus, dass Beratung Reflexions- und Lernprozesse auf der organisationalen und auf der individuellen Ebene intendiert. Zu klären wäre daher, ob und wie diese Prozesse durch geeignete Visualisierungsstrategien befördert werden können.

Grundlegend ist hierbei, dass erst die Unterbrechung von Handlungsroutinen eine reflexive Selbstvergewisserung, die auch als Lernschleife verstanden und genutzt werden kann, ermöglicht. Ausgelöst wird die Unterbrechung von Routinen, sofern sie nicht durch einen institutionellen Rahmen (wie z. B. regelmäßige Supervision) abgesichert ist, in der Regel durch Diskrepanz- oder Irritationserfahrungen – die bisher erfolgreichen Handlungsstrategien erweisen sich als nicht mehr brauchbar. Beratung als ein „Distanz schaffendes und reflektierendes Gespräch“ (Ludwig 2014, S. 102) bietet den Rahmen, diese Anlässe zu Selbstvergewisserung und Standortbestimmung in einer geeigneten und förderlichen Weise zu nutzen. Es gilt dabei, sich angesichts einer möglicherweise noch diffusen Ausgangslage mit nur bedingt kontrollierbaren Einflussfaktoren und emotionalen

Widerständen auf eine kommunikative Auseinandersetzung mit den Gegebenheiten und Herausforderungen einzulassen. Pachner diskutiert verschiedene Formen der „Anbahnung von Selbstreflexionsfähigkeit“, die auch für den hier beschriebenen Kontext nutzbar sein könnten (2013, S. 6). Sie nennt im Anschluss an Siebert die Möglichkeit, „Irritation zu erzeugen“ und greift „das Element der Überraschung als Auslöser von Reflexion“ nach Schein auf (Pachner 2013, S. 6). Irritation und Überraschung haben als Gemeinsamkeit eine emotionale Komponente, die ein hohes Aktivierungspotenzial birgt. Genau dies kann durch geeignete Visualisierung initiiert und verstärkt werden, denn Bilder und „Metaphern wirken ansteckend – ähnlich dem Farblecks, den Sie in ein Wasserglas plumpsen lassen und dann zusehen können, wie sich allmählich das gesamte Wasser verfärbt“ (Mahlmann 2010, S. 15). Visualisierte Metaphern werden rational und emotional erschlossen, da sie ihren Ausgang sehr häufig in „unserem leiblichen Erleben“ nehmen (z. B. das Bild der Balance eines Seiltänzers, oder auch die Metapher der Reise oder der Bergtour) (Mahlmann 2010, S. 81, vgl. auch S. 90). „Je konkreter die Metapher ist, je mehr Sinne und Gefühle sie aktivieren kann, desto anziehender und bewegender, katalysierender und motivierender wirkt sie“ (Mahlmann 2010, S. 96).

Für Beratende heißt das beispielsweise, dass ein Feedback auf der Bild- oder Symbolebene es ermöglicht, „Aussagen zuzuspitzen, ihren emotionalen Gehalt voll wiederzugeben und emotionale Reaktionen zuzulassen. Rückmeldungen auf der Symbolebene haben daher einen hohen Wirkungsgrad“ (Enderli und vgl. Gray 2011, S. 65). Mit Hilfe von Visualisierung versucht Beratung, Irritationen zu „inszenieren [...], die als Auslöseereignisse Wirkungen im psychischen und sozialen System zeitigen“ (Zech 2013a, S. 54). Wichtig ist dabei, dass weder das Auftreten noch die genaue Form der Wirkungen vorherzusagen sind. Es gilt, die „Druckpunkte“ des Systems zu finden (Zech 2013a, S. 117). Im besten Fall sind diese dann über die Visualisierung sicht- und bearbeitbar.

Eine weitere Aufgabe von Visualisierung in der begleitenden Beratung wäre es, die Komplexität von Entscheidungssituationen oder -prozessen abzubilden, sichtbar zu machen und darüber den Umgang mit Komplexität und Vernetztheit zu erleichtern. Visualisierung muss dabei so gestaltet sein, dass sie einen „unmittelbaren Zugang sowohl zum Gesamtbild (big picture) als auch zu mehrfachen Ebenen von Detaillierung“ ermöglicht (Hausmann 2016b, S. 39). Die konkrete Form hängt dabei von Inhalt und Kontext ab: „Visualisierung [...] [gilt, HE und KO] als Dialoglandkarte, die der Pilotgruppe eine Reflexionsfläche bietet. [...] und als Wissenslandkarte, die auf der Makro-Ebene das Vorhaben als Ganzes und auf den Mikro-Ebenen Details und Zusammenhänge abbildet“ (Hausmann 2016b, S. 39). Ein Beispiel wäre auch der Einsatz von Figuren im Weiterbildungscoaching, um mit Dozent\*innen die Wirkung der Raumgestaltung im

Bildungskontext zu verdeutlichen. Unterschiedliche Varianten sind somit gestaltbar und deren Wirkung auf das Beratungs- und Lerngeschehen diskutierbar.

Visualisierung kann zudem als ein sich ständig weiterentwickelndes, den Prozess begleitendes Bild gestaltet werden, das in vielerlei Dimensionen wirken kann: „Es stellt dar, was war, was ist und was werden soll. Es gibt die Richtung vor und stellt konkrete Ziele zur Diskussion. Es zeigt, was gegeben und was veränderbar ist. Es vermittelt Rollen, Vereinbarungen und Regeln. Es wirkt im Großen wie im Detail, emotional wie rational“ (Hausmann 2016b, S. 39).

### **3.2 Zeichnen, um ins Gespräch zu kommen – Visualisierung braucht und unterstützt Kommunikation**

Bilder, Symbole, Metaphern sind – zunächst – mehrdeutig und müssen in den jeweiligen Kontexten erschlossen, interpretiert und erklärt werden. Visualisierung in Beratungsprozessen ist also ohne kommunikative Verständigung nicht sinnvoll vorstellbar. Damit ist sie ein geeignetes Medium, um in einen Austausch und Dialog zu kommen. Egal, ob sie durch den\*die Berater\*in eingebracht wird (der\*die damit einen Dialog anstößt, eine Positionierung i. S. von Widerspruch, Bestätigung oder Ergänzung herausfordert) oder ob sie in einem Kommunikationsprozess kooperativ entsteht (als Auftrag, etwas auszudrücken, deutlich zu machen oder zu kommunizieren). Die Perspektiven der verschiedenen Beteiligten können damit explizit gemacht werden. Es wird sichtbar, ob sie einander möglicherweise gegenüberstehen, sich decken oder ergänzen. Mit der Visualisierung findet eine „erste Externalisierung statt“, d. h. es entsteht ein „reales Produkt“, das weiter bearbeitbar ist (Geissler und Klein 2011, S. 8). Die Visualisierung gibt den Anstoß für eine Auseinandersetzung, und die Beteiligten können sie „unter Nutzung ihrer individuellen Perspektive weiter ausgestalten und korrigieren“ (Geissler und Klein 2011, S. 7). In jedem Fall werden Vorstellungen kommunizierbar, verhandelbar und lassen sich damit auch verändern und weiterentwickeln. Solche Kommunikationsprozesse sind in der Regel wohl nicht völlig konfliktfrei und müssen es auch nicht sein. Zinth sieht den „Einbezug relevanter, auch widerstreitender Perspektiven in den dialogisch-kooperativen Lernprozess“ als „eine notwendige Voraussetzung“ (2010, S. 69) für dessen Gelingen. „Eine Potenz des kooperativen Lernens liegt in der möglichen, am Problem orientierten Arbeitsteilung, in einer kooperativen Wissensdistribution und einer kritischen Reflexion der eingebrachten Beiträge und Stellungnahmen“ (Zinth 2010, S. 68).

Dieser Perspektive folgend, wäre Beratung grundsätzlich als kooperativer Lernprozess zu begreifen, den Ratsuchende und Beratende in jeweils unterschiedlichen Rollen gemeinsam gestalten.

Geht man davon aus, dass „Reflexion bedeutet, aus einer Metaperspektive über die eigene Organisation zu sprechen“ (Zech 2013a, S. 68 f.) bzw. als Individuum aus einer Metaperspektive auf das eigene Lernen bzw. die eigene Entwicklung zu schauen, dann wäre es in der Begleitung und Unterstützung solcher Reflexions- und Austauschprozesse nicht nur wichtig, bestehenden Positionen und Perspektiven Raum zu geben, sondern auch Bedingungen zu schaffen, unter denen Vorhandenes geprüft und weiterentwickelt werden kann. Es gelte, die „multiplen Ansatzpunkte“ der „multiplen Wirklichkeitskonstruktionen“ zu nutzen (Küchler 2005, S. 165). Genau das ist aus unserer Sicht eine zentrale Herausforderung – den eigenen Möglichkeitsraum (wieder) zu erweitern, nach neuen Wegen und Lösungen für entstehende Probleme zu suchen und dafür auch bisher nicht gedachte Optionen ins Spiel zu bringen. Es geht also darum, „Möglichkeitsräume bereit[zu]stellen, [...], die zu spielerischem Handeln und diskursivem Denken einladen“ (Geissler und Klein 2011, S. 5). Die Arbeit auf der bildhaft-metaphorischen Ebene ermöglicht es, eindeutiger in einem solchen ‚Möglichkeits-Modus‘ zu agieren. Dieser ‚Möglichkeits-Modus‘, der durch die Arbeit mit Visualisierung initiiert werden kann, ist eine wichtige Phase in einem individuellen oder organisationalen Veränderungsprozess, denn „um Lernfähigkeit dauerhaft zu erreichen, bedarf es der Stärkung der Selbstbeobachtungskräfte der Organisation, also der Reflexion“ (Zech 2013a, S. 69). Beratung und Begleitung in solchen Prozessen „hat deshalb viel mit Kunst gemeinsam. Sie agiert in weiten Teilen experimentell, in offenen, unsicheren, unerwarteten, spannungsreichen, überraschenden Situationen als Spiel mit Alterität im erkundenden Versuch und Irrtum in weitgehend ziel-, weg- und ergebnisoffenen Prozessen“ (Zech und vgl. Erni 2011, S. 81). Beratung könnte mit Zech als „künstlerische Tätigkeit“ aufgefasst werden, als eine „Weise der forschenden Reflexion, der paradoxen Rückspiegelung und Brechung“ (Zech 2013a, S. 105 und vgl. Erni 2011, S. 81).

Allerdings ist der damit verbundene ‚Möglichkeits-Modus‘ oft auch mit Verunsicherung und Ablehnung gepaart, die personale oder die jeweilige organisationale Identität wird dabei möglicherweise infrage gestellt. Es gilt daher, eine gute Balance zwischen Irritation und Verunsicherung auf der einen und Stärkung und Stabilität auf der anderen Seite zu finden und dabei das „Wechselspiel von Differenzierung und Integration“ zu beachten (Hausmann 2016b, S. 273). D. h., es bedarf zum einen der Beachtung des Trennenden, von Unterschieden und Details in einer Sache; zum anderen ist es notwendig, „das Gemeinsame, Verbindende, das

große Bild zu würdigen“ (Hausmann 2016b, S. 273). Visualisierung muss daher sowohl Differenzierung als auch Integration ermöglichen und unterstützen. Das kann konkret durch eine gute Kombination aus Text-, Zahlen- und Bildelementen geschehen, mit denen im Beratungsprozess gearbeitet wird. Hausmann unterscheidet in seinem Visualisierungskompass die Pole „Abstrakt – Bildhaft“ und „Reduziert – Komplex“, auf denen sich Visualisierungen, je nach Anforderung einordnen lassen (Hausmann 2016b, S. 76 f.), und Geissler und Klein betonen, dass das „Kontinuum zwischen den Polen ‚Gewohnt+Kontrollierbar‘ und ‚Kreativ+Spontan‘“ situationsadäquat zu ‚bespielen‘ ist (Geissler und Klein 2011, S. 7).

Gelingt dies und die Visualisierung erzeugt „Resonanz“ (Geissler und Klein 2011, S. 7), unterstützt sie außerdem die Selbstorganisation im Kommunikationsprozess, indem sie Transparenz und Beteiligung stärkt. „Transparenz in komplexen Situationen entsteht, indem man sich mittels allen zugänglichen Betrachtungsmodellen verständigt – wenn es gelingt sich zu einigen, was als wesentliche Elemente, Beziehungen und Wechselwirkungen anzusehen sind“ (Geissler und Klein 2011, S. 6). Geht man davon aus, dass Beratung im Kontext komplexer Entscheidungssituationen aktiviert wird, dann ist dies keine triviale Herausforderung. Visualisierung begleitet und dokumentiert diesen Verständigungs- und Einigungsprozess, und über die Zugänglichkeit der (Teil-)Ergebnisse wird die Beteiligung der Ratsuchenden ermöglicht und forciert. Die Arbeit mit Bildern und Metaphern erleichtert ein „rasches Erfassen einer Gestalt“ und trägt so dazu bei, die Komplexität zu reduzieren bzw. handhabbar zu machen (Mahlmann 2010, S. 9). Die Erfahrung ist, dass sich dann „die individuellen und gemeinsamen Handlungsmöglichkeiten“ deutlich erweitern (Geissler und Klein 2011, S. 6; vgl. Sibbet 2011, S. XIV).

Auch im weiteren Lern- und Veränderungsprozess, im Schritt einer zunehmenden Einigung und Festlegung auf konkrete Strategien, Ziele und Maßnahmen, kann Visualisierung unterstützen. Durch die Einigung auf einen Bedeutungsgehalt („So sind wir/bin ich“; „So wollen wir sein/will ich sein“; „Dahin wollen wir/will ich“) kann eine Visualisierung auch eine Einigung oder Entscheidung begleiten und sichtbar machen. Die „Konsensbildung wird durch das Medium konkret“ (Geissler und Klein 2011, S. 8). „Als Gesamtbild manifestiert sich das gemeinsame Verständnis“, und Lösungen werden „emotionaler, tiefgründiger und nachhaltiger“ (Hausmann 2016b, S. 273). Visualisierung stärkt damit einen wichtigen Aspekt der Selbstvergewisserung von Individuen und Organisationen, der darin besteht, „die Einheit des Systems [zu] thematisieren, damit seine Identität [zu] entwerfen und sich gleichzeitig darin [zu] verorten“ (Küchler 2005, S. 157).

### 3.3 Taschenlampe im Dunkeln – Visualisierung bringt verdeckte ‚kulturelle‘ Aspekte zum Vorschein

In Beratungsprozessen bewegen sich Beratende und Ratsuchende unweigerlich in einem ‚kulturellen‘ Kontext. Zieht man das Verständnis von Organisationskultur nach Schein (2003, S. 31) zurate, unterscheidet dieser drei Ebenen: Artefakte (sichtbare Strukturen und Prozesse im Unternehmen: leicht zu beobachten, aber schwer zu entschlüsseln), öffentlich propagierte Werte (Strategien, Ziele, Philosophie: bekundete Rechtfertigungen), grundlegende unausgesprochene Annahmen (unbewusste, selbstverständliche Anschauungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle: Ausgangspunkt für Werte und Handlungen). Die kulturelle Dimension, die Beratungsprozesse beeinflusst, hat somit organisationale wie auch individuelle Bedingungen. Schein macht deutlich, dass die Komplexität dieser Dimension nur dadurch erfasst werden kann, dass man sich mit dem Verständnis und der Betrachtung für das Verborgene beschäftigt (vgl. Schein 1995, S. 18 f.). „Kultur ist, was unter der Oberfläche übrig bleibt“ (Sattelberger 2010, S. 29) – und dies gilt es in Beratungsprozessen zu ‚bergen‘ und für alle Beteiligten sichtbar zu machen (z. B. mit Hilfe von Visualisierung), um zur Weiterentwicklung der Organisation bzw. des Individuums beitragen zu können oder, wie Zech postuliert, die „Druckpunkte des Systems“ zu finden (2013a, S. 117).

Wie gelingt es, mit Hilfe von Visualisierung Licht ins Dunkel zu bringen? An dieser Stelle soll ein Praxisbeispiel helfen, unsere Vorgehensweise im Beratungsprozess zu verbildlichen. Im Rahmen eines ersten Beratungsgesprächs mit zwei Pädagoginnen (bislang im Feld der betrieblichen Weiterbildung als Angestellte tätig), die sich zusammen im Bereich Beratung und Training selbstständig machen möchten, ging es um die Fragen „Was sind unsere zentralen Eigenschaften?“, „Was zeichnet unsere Arbeitsweise aus?“. Zunächst wurden im Gespräch erste Ideen schriftlich festgehalten, und als der Prozess ins Stocken geriet, wurden die Bildkarten zur Auswahl angeboten. Jedes Bild ist auf der Rückseite mit zwei bis drei Eigenschaften betitelt, sodass man entweder rein nach dem abgebildeten Symbol wählt und diesem eine Eigenschaft zuschreibt oder andersherum, d. h. man wählt eine für sich stimmige Eigenschaft (z. B. kreativ, empathisch o. ä.) und damit das dazugehörige Symbol auf der anderen Seite der Karte.

Die Bilder (vgl. Abb. 1) stehen letztendlich nicht für sich alleine, sondern dienen der ‚Übersetzung‘ des geschriebenen oder gesprochenen Wortes. In der Summe wird dadurch versucht, u. a. einen unbefangenen Austausch zu ermöglichen und vermuteten Werten und impliziten Annahmen mit ihren jeweiligen Eigenheiten ein Gesicht zu geben. Im metaphortheoretischen Diskurs wird die





**Abb. 1** Ergebnis eines Brainstormings im Beratungsprozess. (Eigene Darstellung, vgl. Hausmann 2016a)

These formuliert, dass Metaphern „Auskunft über die mentale Grundausrichtung, den Denk- und Fühltradition und in der Folge der motivationalen und normativen Welt eines Menschen“ (Mahlmann 2010, S. 92) geben.

Es zeigt sich, dass jegliche Art von Visualisierung die Anschlussfähigkeit im Beratungsprozess erhöht. Dieser Weg des Sichtbarmachens ist der Grundstein für einen darauffolgenden intensiven Reflexions- und Kommunikationsprozess im Beratungssetting.

### **3.4 Mit Bildern bewegen – Visualisierung befördert Reflexivität und damit Veränderungsfähigkeit**

Sichtbar wurde in den vorangegangenen Punkten, dass Visualisierung die „Tätigkeit der Selbstvergewisserung“ (Küchler 2005, S. 157) von Individuen und Organisationen befördern und unterstützen kann. Visualisierung kann aber auch für die „Rückbezüglichkeit von Prozessen und Strukturen“ relevant werden. Soziale Prozesse werden dadurch reflexiv, „dass sie auf sich selber angewandt werden

[...]. Reflexivität bezeichnet die Rückwendung eines Prozesses auf sich selbst“ (Küchler 2005, S. 157). Welche Rolle kann Visualisierung dabei spielen? Siebert greift einen Gedanken von Valera et al. auf, die Reflexion und Erfahrung in spezifischer Weise zusammenbringen: „Reflexion findet also nicht bloß *über* Erfahrung statt, sondern ist ihrerseits eine Form der Erfahrung“ (Varela et al. 1992, S. 49 zit. nach Siebert 2011, S. 10). Ist Reflexion ihrerseits eine Form der Erfahrung, so kann sie wiederum selbst Gegenstand von Reflexion werden. Man könnte dies dann mit Varela et al. als „selbsteinschließende Reflexion“ oder eine „Beobachtung II. Ordnung“ bezeichnen (Varela et al. 1992, S. 55 zit. nach Siebert 2011, S. 10). Für die Überlegungen hinsichtlich der Visualisierung von Reflexionsprozessen im Rahmen von Beratung folgt daraus zweierlei: Erstens wird durch Visualisierung der ‚Erfahrungscharakter‘ von Reflexionsprozessen offensichtlicher. Dies geschieht einmal über den Einbezug verschiedener Sinnes- und Wahrnehmungskanäle und durch eine Intensivierung der Kommunikation und Kooperation. Nicht zuletzt auch durch den bereits beschriebenen Effekt der Externalisierung, mit dem Denkprozesse und deren Ergebnisse als Produkte sichtbar gemacht werden (vgl. Abschn. 3.2). Über den expliziten ‚Erfahrungscharakter‘ des visualisierten Prozesses wird dann zweitens auch dessen Beobachtung und Reflexion leichter und naheliegender. Die Reflexion des Prozesses wiederum ist dann Ausgangspunkt, um den Prozess selbst zu bewerten und ggf. zu verändern – es könnte also ein Lernen über die eigene Fähigkeit zur Reflexion und Veränderung stattfinden. Dysfunktionale Vorgehensweisen und Strategien könnten erkannt und verändert werden. Diese Form von Reflexion „strukturiert [...] auch das künftige Denken und Planen“ – und zwar sowohl der Ratsuchenden als auch der Beratenden (Pachner 2013, S. 4). Daher ist dieser Schritt ein wichtiger Bestandteil von Veränderungsprozessen und Voraussetzung für eine Weiterentwicklung von Veränderungsfähigkeit. Immer dann, wenn es in einem Beratungsprozess also nicht nur um die Lösung eines konkreten Handlungsproblems, sondern auch um die Erweiterung der individuellen oder organisationalen Problemlösekompetenz geht, ist die Förderung von Reflexivität eine wichtige Aufgabe der Beratenden, die durch Visualisierung in der oben genannten Weise unterstützt werden kann. Für die Beratenden selbst ergeben sich aus der Reflexion des Beratungsprozesses Chancen, die eigene Professionalität weiterzuentwickeln. Küchler macht im Anschluss an Argyris und Schön allerdings darauf aufmerksam, dass „Reflexivität als eine Form von institutionalisierter Kritik mit vielen praktischen Interessen nicht problemlos vereinbar ist“ und in Zeiten von Handlungs- und Entscheidungsdruck möglicherweise erst erkämpft werden muss (Küchler 2005, S. 167).

## 4 Blick durchs Schlüsselloch – Konsequenzen für die Professionalisierung von Beratern

Im letzten Abschnitt wurden bereits erste Konsequenzen für die professionelle Entwicklung von Beratern angedeutet. Zentral für die abschließenden Überlegungen zur Professionalisierung von Beratern ist, dass Visualisierung nicht als eine reine Technik für ein besseres Funktionieren von Beratung begriffen wird. Dann nämlich würde es genügen, handwerklich-technische Kompetenzen auszubilden; der Einsatz von Visualisierung hat jedoch aus unserer Sicht auch Konsequenzen für eine professionelle Haltung von Beratern.

Zunächst soll jedoch die praktische Basis in den Blick genommen werden, die nicht selten als erster Hinderungsgrund im Sinn von ‚*Ich kann doch nicht malen*‘ genannt wird. Visualisierung wird hier jedoch nicht als Kunst begriffen, für die es eines bestimmten Talentes oder einer langen Ausbildung bedarf. Sie ist eher eine „Kulturtechnik“ oder eine Form der Sprache, die erlernt werden kann (Hausmann 2016b, S. 6). Dazu gibt es verschiedene Systematiken, die auf wenigen einfachen Grundformen aufbauen und vergleichbar einem Wörterbuch Bildvokabeln zum Nachschlagen anbieten (vgl. Hausmann 2016b; Sibbet 2011). Die Erfahrung aus vielen Visualisierungstrainings für Lehrende oder Berater ist, dass der zentrale Schritt darin besteht, einen geeigneten Stift in die Hand zu nehmen und sich auf das Zeichnen einzulassen.

Sicherlich ist es möglich, ausschließlich mit fertigem Bildmaterial zu arbeiten (es existieren hierzu eine Reihe von Sammlungen bzw. Bildkarteien für die Beratungsarbeit, vgl. z. B. Weidenmann und Weidenmann 2013), das eigene Gestalten ermöglicht jedoch eine größere Flexibilität und Vielfalt. Ein Bild oder Symbol kann dann auch als unmittelbare Antwort auf eine Aussage des Ratsuchenden erfolgen und dem Prozess individuell stimmige und zeitgerechte Impulse geben.

Eine wichtige Teilkompetenz dieser praktischen Basis der Visualisierungsarbeit besteht dann darin, als Berater ‚den Stift weiterzugeben‘ und auch die Ratsuchenden zum Visualisieren zu befähigen (vgl. Hausmann 2016b, S. 39). Ein Teilen der Fähigkeit, sich über Bildsprache auszudrücken, kann Beratungsprozesse noch weiter befördern und ermöglicht den Dialog auf Augenhöhe.

Neben der zeichnerischen Basis ist das Denken und Sprechen in Metaphern eine wichtige Fähigkeit, um Visualisierung in der Beratung einzusetzen. Dabei gilt, dass Bilder und Metaphern ein Teil unserer Sprache und als „genuine Verständnisform“ zu verstehen sind (Mahlmann 2010, S. 240). Jede\*r von uns

verwendet sie. Dennoch gibt es Ansatzpunkte, diese Fähigkeit noch auszubauen. Das sind z. B. die Reflexion der eigenen, oft unbewussten Verwendung von Metaphern in der Alltagssprache oder auch das gezielte Aufdecken und Sammeln von Metaphern- oder Bildbeispielen aus Literatur und Kunst. Die „Alltagsgegenwart von Metaphern“ wird auf diese Weise sehr schnell sichtbar (Mahlmann 2010, S. 83).

Gleichzeitig sind Bilder und Metaphern eben nicht selbstverständlich – weder in ihrer Bedeutung noch in ihrer Wirkung. Eine rezeptartige, die Reaktionen eindeutig hervorsehende Verwendung verbietet sich. Der Einsatz von Visualisierung braucht als Korrektiv daher das Wissen um die Nicht-Verfügbarkeit von Wirkungen und das Aushalten dieser. Damit steht Visualisierung in einer Reihe mit anderen beraterischen Interventionsmöglichkeiten, die grundsätzlich nicht durch eine „Durchgriffskausalität“ gekennzeichnet sind (Zech 2013b, S. 115). Beratende stärken ihre eigene Lernfähigkeit und die Entwicklungsfähigkeit ihrer Klient\*innen, wenn sie von der „Richtigkeit ihrer Theorien und Hypothesen nicht allzu überzeugt“ sind, sondern eine „Fähigkeit zur Selbstüberraschung“ kultivieren (Zech 2013b, S. 118). Hilfreich ist daher ein „iteratives Vorgehen, bei dem die Wirkungen der Beratung aufmerksam beobachtet und als Ausgangspunkt des Weiteren genommen werden“ (Zech 2013b, S. 116).

Damit schließt sich der Kreis zu der bereits in Abschn. 3.4 – und zwar nicht nur die der Ratsuchenden, sondern insbesondere die der Beratenden. Hier liegt ein zentraler Ansatzpunkt, die Professionalität der Beratenden (weiter) zu entwickeln. Visualisierung befördert es – wie oben beschrieben –, den Beratungsprozess reflektierend in den Blick zu nehmen und das eigene Denken und Tun fortwährend auf seine Situationsangemessenheit hin zu überprüfen und ggf. zu verändern. Theoretisches Wissen ist hierfür die Basis, denn im Anschluss an Pachner soll unter Professionalität die „Relevierung von Theorie und Praxis, d. h. wissenschaftliches Grundlagenwissen und die Interpretation immer neuer Situationen mit dessen Hilfe“ verstanden werden (Pachner 2013, S. 3, vgl. Bender 2007, S. 172).

Durch diese Reflexivität wird eine Erkenntnis der Beratenden über sich selbst befördert, „die eine bewusstere und geplantere Steuerung des eigenen Verhaltens ermöglicht“ (Zech 2007, S. 15). Sie ist damit gleichzeitig ein Weg, mit dem Beratende ihre berufliche Identität oder beraterische Haltung konstruieren und ggf. ändern können. Das Ziel hierbei könnte als „Zugewinn an pädagogischer Selbstbewusstheit“ beschrieben werden (Bender 2007, S. 175).

## Literatur

- Arztmann, U. (2006). *Im Rausch der Bilderwelten. OrganisationsEntwicklung*, 2, 23–32.
- Bender, W. (2004a). Das handelnde Subjekt und seine Bildung. In W. Bender (Hrsg.), *Lernen und Handeln – Eine Grundfrage der Erwachsenenbildung* (S. 38–49). Schwalbach: Wochenschauverlag.
- Bender, W. (2004b). Lernen und Handeln – Thesen aus subjektorientierter Sicht. *REPORT. Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, 1, 249–255.
- Bender, W. (2007). Zwischen Profession und Organisation. Pädagogische Reflexivität in Institutionen der Erwachsenenbildung. In W. Bender & R. Zech (Hrsg.), *...denn sie wissen, was sie tun! Auf dem Weg zur selbstreflexiven Organisation* (S. 171–183). Hannover: Expressum Verlag.
- Bergeck, A., Roh, D., & Wegener, A. (2011). *Bilden mit Bildern. Visualisieren in der Weiterbildung*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Enderli, L., & Frey, U. (2011). Symbol und Organisation. *Dem Versteckten auf der Spur. OrganisationsEntwicklung*, 1, 71–77.
- Erni, S. (2011). Organisationsentwicklung durch Kunst. *OrganisationsEntwicklung*, 1, 78–84.
- Geissler, J., & Klein, U. (2011). Nur einfache Darstellung kann Komplexität vermitteln – und sie erhalten. *OrganisationsEntwicklung*, 1, 4–11.
- Gray, D. (2011). Wandelbilder für Kopf, Herz und Hand. *OrganisationsEntwicklung*, 1, 64–70.
- Hausmann, M. (2016a). *bicablo icons: Kartenbox für visuelle Methoden*. KG: Neuland GmbH & Co.
- Hausmann, M. (2016b). *UZMO – Denken mit dem Stift: Visuell präsentieren, dokumentieren und erkunden*. München: redline.
- Knoll, J. (2008). *Lern- und Bildungsberatung. Professionell beraten in der Weiterbildung*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Ludwig, J. (2014). Alltägliches und professionelles Beraten. In R. Brödel, T. Nettke, & J. Schütz (Hrsg.), *Lebenslanges Lernen als Erziehungswissenschaft* (S. 89–112). Bielefeld: Bertelsmann.
- Mahlmann, R. (2010). *Sprachbilder, Metaphern & Co.: Einsatz von bildlicher Sprache in Coaching, Beratung und Training*. Weinheim: Beltz.
- Pachner, A. (2013). Selbstreflexionskompetenz. Voraussetzung für Lernen und Veränderung in der Erwachsenenbildung. *Magazin erwachsenenbildung.at*, 20, 2–9.
- Reith, F., & von der Wimmer, R. (2014). Organisationsentwicklung und Change Management. In R. von der Reith & R. Wimmer (Hrsg.), *Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf* (S. 139–166). Heidelberg: Carl-Auer.
- Sattelberger, T. (2010). Kultur(en) unter der Oberfläche. *OrganisationsEntwicklung*, 3, 29–36.
- Schein, E. (1995). *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
- Schein, E. (2003). *Organisationskultur. The Corporate Culture Survival Guide*. EHP Edition Humanistische Psychologie.

- Sibbet, D. (2011). *Visuelle Meetings*. Heidelberg: mitp.
- Siebert, H. (2011). Selbsteinschließende Reflexion als pädagogische Kompetenz. In R. Arnold (Hrsg.), *Veränderung durch Selbstveränderung. Impulse für das Changemangement* (S. 9–18). Hohengehren: Schneider Verlag.
- Varela, F., Thompson, E., & Rosch, E. (1992). *Der mittlere Weg der Erkenntnis: die Beziehung von Ich und Welt in der Kognitionswissenschaft - der Brückenschlag zwischen wissenschaftlicher Theorie und menschlicher Erfahrung*. Bern: Scherz.
- von Küchler, F. (2005). Reflexive Organisationsentwicklung in der Weiterbildung – Kontext und Konzepte. In K. K. Baldauf-Bergmann & O. Schäffter (Hrsg.), *Erwachsenenbildung im Wandel – Ansätze einer reflexiven Weiterbildungspraxis* (S. 148–171). Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Weidenmann, B., & Weidenmann, S. (2013). *75 Bildkarten für Coaching und Beratung*. Weinheim: Beltz.
- Zech, R. (2007). ...denn sie wissen, was sie tun! Zur Reflexivität und Begründetheit einer Lernerorientierten Qualitätsentwicklung. In W. Bender & R. Zech (Hrsg.), *...denn sie wissen, was sie tun! Auf dem Weg zur selbstreflexiven Organisation* (S. 171–183). Hannover: Expressum Verlag.
- Zech, R. (2013a). Identität von und Identifikation in Organisationen – am Beispiel von Weiterbildungsanbietern. *Journal für Psychologie*, 21, 1–23.
- Zech, R. (2013b). *Organisation, Individuum, Beratung. Systemtheoretische Reflexionen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Zech, R. (2015). *Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung. Leitfaden für die Praxis*. Hannover: Expressum Verlag.
- Zinth, C.-P. (2010). Organisationales Lernen als Lernweg des Subjekts. *REPORT. Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, 2, 65–74.

**Heidi Ellner**, Dipl.-Päd., Fachlehrerin für Kommunikation und Psychologie im Aus- und Fortbildungszentrum der Bundespolizei Bamberg; freiberufliche Trainerin, Beraterin und Coach; Mitglied der LQKT-Qualitätskontrolle; LQKT-Gutachterin. Arbeitsschwerpunkte: Begleitung und Gestaltung von Veränderungsprozessen, Didaktik und Methodik, Visualisierung, Qualitäts- und Organisationsentwicklung.

**Kathrin Oeder**, Dipl.-Päd., Lehrbeauftragte an der Universität Bamberg, freiberufliche Trainerin, Beraterin und Coach; Mitglied der LQKT-Qualitätskontrolle; LQKT-Gutachterin. Arbeitsschwerpunkte: Begleitung und Gestaltung von Veränderungsprozessen, Hochschuldidaktik, Visualisierung; Qualitäts- und Organisationsentwicklung.