



**UZMO 2 - Probleme lösen mit dem Stift**

**Martin Haussmann**  
erhältlich bei  
**neuland.com**

[bikablo.com/uzmo2](http://bikablo.com/uzmo2)

## Impressum

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.de> abrufbar.

Originalausgabe

1. Auflage 2025

© 2025 by Redline Verlag, ein Imprint der MÜNCHNER Verlagsgruppe  
GmbH, Türkenstraße 89, D-80799 München, Tel.: 089 651285-0

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und  
Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des  
Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm  
oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des  
Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer  
Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet  
werden. Wir behalten uns die Nutzung unserer Inhalte für Text  
und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor.

Text, Illustrationen und Gestaltung: Martin Haussmann  
Illustrationen der Fallbeispiele: Stefan Böker  
Landkarte auf S. 4: Jonas Haussmann  
mit einem Gastbeitrag von Karina Antons

Redaktion: Ines Lange  
Printed in the EU

ISBN Print: 978-3-86881-990-8  
ISBN E-Book (EPUB, Mobi): 978-3-96267-640-7

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter  
[www.redline-verlag.de](http://www.redline-verlag.de)

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter  
[www.m-vg.de](http://www.m-vg.de).

bikablo® ist beim Deutschen Patent- und Markenamt  
unter der Nummer 302011042266 als Marke eingetragen.  
Die Visualisierungstechniken und Methoden von bikablo®  
werden nur durch zertifizierte bikablo®-Trainierende vermittelt.  
Weitere Auskünfte beim Autor.

[www.bikablo.com](http://www.bikablo.com)

## Warum heißt dieses Buch UZMO?

UZMO bedeutet – in der visuellen  
Sprache – »Glühbirne«.

Du musst die vier Buchstaben  
U, Z, M und O einfach nur anders  
zusammensetzen.

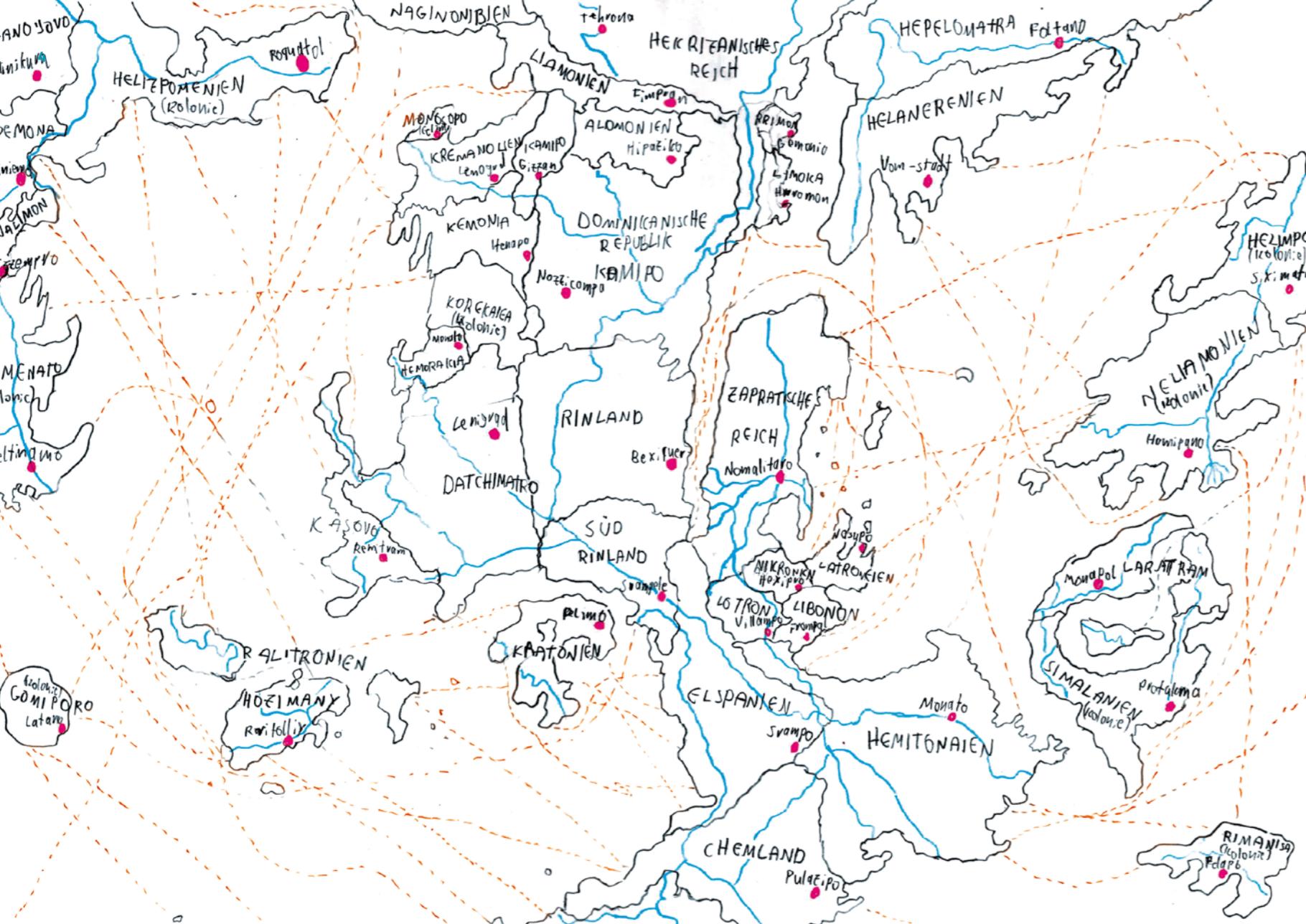
Damit steht UZMO gleich in  
zweifacher Hinsicht für die Botschaft  
dieses Buchs:

*Visualisieren, ohne zeichnen zu können,  
um Neues in die Welt zu bringen.*



für Ceren-Lisa und Jonas

*In diesem Buch wird sportlich gegendert. Mal benutze  
ich die weibliche Form, mal die männliche, mal den  
Querstrich. Immer sind alle Genderidentitäten gemeint  
und der Text behält damit seinen Lesefluss.*



## Die Landkarte, die ihr Gebiet selbst erschafft

Jonas steht in der Tür meines Arbeitszimmers:  
 »Papa, ich brauche das größte Blatt Papier, das du hast. Und Filzstifte.«

Nichts leichter als das. Pinnwandpapier und Marker gibt es bei mir immer.

Jonas rollt das Blatt auf dem Boden aus und beginnt, von einer Blattkante zur anderen, eine lange Schlangenlinie zu zeichnen. Es folgen weitere Linien und dazwischen große und kleine unförmige Gebilde.

»Was wird denn das?«, frage ich neugierig.

»Eine Landkarte natürlich«, antwortet er. Tatsächlich erkenne ich jetzt Flüsse, Küstenlinien, Buchten und Inselgruppen.

Jonas beginnt, Wörter dazuschreiben.

Die Städte Srampo und Monato. Die Halbinsel Elspanien. Die Regionen Rinland, Süd-Rinland und Datchimatro.

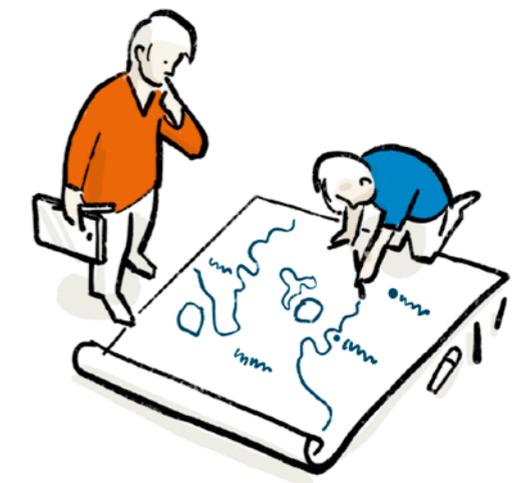
»Welches Land ist denn das?«, frage ich.

»Das weiss ich noch nicht«, antwortet Jonas. »Das Land gibt es ja erst, wenn ich es fertig gezeichnet hab.«

Ich denke einen Moment nach.

Und plötzlich ist er da – der Initialfunke für dieses Buch.

»Genau das mache ich auch«, sage ich. »Ich entwerfe Karten von Landschaften, die erst durch das Zeichnen entstehen.«



## Zwei Köpfe, ein Stift, eine Lösung.

Mit dem Stift Menschen dabei unterstützen, ihre Ziele zu erreichen – wie geht das? Egal, ob du zeichnen kannst oder nicht: Hier bist du richtig.



Stell dir vor, du trittst nach einer langen Wanderung durch einen dichten Wald hinaus ins Licht. Deine Begleiterin und du steigen die letzten Schritte auf eine Anhöhe hinauf. Ihr blickt hinaus in die sonnendurchflutete Landschaft, die sich vor euch auftut.

Wie fühlt sich das an?

Genau dieses Gefühl habe ich oft, wenn ich Menschen gerade als visualisierender Berater auf ihren Lösungswegen zu einer neuen Erkenntnis, einem Entschluss oder einem neuen Blick auf ihre Welt begleitet habe. Und ich kann mir in diesem Moment nichts Schöneres vorstellen.

Hast du auch den Wunsch, andere zu ihren Zielen zu begleiten? Mit deinen ganzen Kenntnissen und Fähigkeiten, mit Freude und Leichtigkeit?

In diesem Buch erfährst du, wie das gelingt. Und wie sich auch für dich damit ganz neue persönliche und berufliche Perspektiven auftun.

UZMO 2 – Probleme lösen mit dem Stift ist eine Lernreise. Du erfährst, wie du Klarheit erzeugst, Möglichkeitsräume erkundest, Entscheidungen vorbereitest, Projekte und Prozesse planst und neue Sichtweisen ausprobierst. Live im Gespräch und mit dem Gespräch. Mit Bildmetaphern, Diagrammen und anderen grafischen Mitteln. In ganz unterschiedlichen Kontexten.

Kurz gesagt – es geht um ...

**zwei Köpfe,  
einen Stift,  
eine Lösung.**

Dabei werden wir Landkarten zeichnen wie mein Sohn Jonas auf der vorhergehenden Seite. Landkarten, die im Moment ihrer Entstehung auch das Gebiet erschaffen, das sie darstellen.

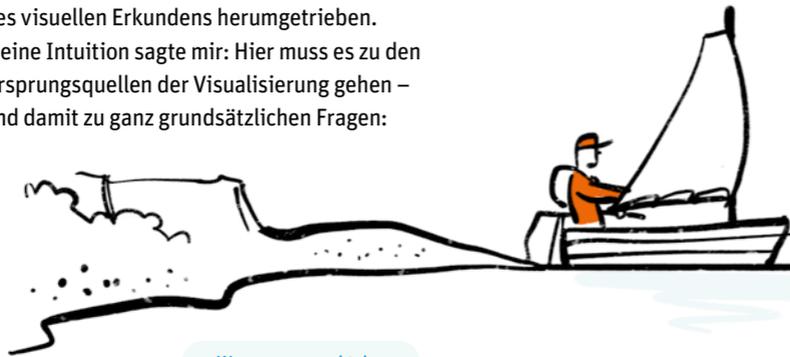
Eine solche Landkarte kann eine kleine Skizze auf dem sprichwörtlichen Bierdeckel sein. Oder ein vierteiliges Plakat auf Tablet, Flipchart oder »Graphic Wall«.

Dieses Buch hat einen Vorgänger. *UZMO (1) – Denken mit dem Stift* ist 2014 erschienen<sup>1</sup>. Nach über 50.000 verkauften Exemplaren auf Deutsch, Englisch, Französisch und Chinesisch gilt es noch immer als Standardwerk und »Bibel« der Visualisierungsszene.

Mit *UZMO (1)* hatte ich mich auf eine Expedition zu den unterschiedlichsten Küsten des visuellen Denkens begeben:

- **Visuell Präsentieren:** Anspruchsvolle Inhalte per »Visual Storytelling« lebendig und erzählerisch vermitteln
- **Visuell Dokumentieren:** Erkenntnisse aus Medien, Vorträgen oder Konferenzen visuell im Kleinformat (»Sketchnoting«) und auf der großen Fläche (»Graphic Recording«) festhalten
- **Visuell Erkunden:** Das Denken mit dem Stift live in der Gruppenarbeit einsetzen (»Visual Facilitation«)

Schon damals habe ich mich am liebsten am Ufer des visuellen Erkundens herumgetrieben. Meine Intuition sagte mir: Hier muss es zu den Ursprungsquellen der Visualisierung gehen – und damit zu ganz grundsätzlichen Fragen:



Was genau macht das Zeichnen mit einem Gespräch?

Wie bereichere ich mit Visualisierung unterschiedliche Beratungs- und Dialogmethoden?

Wie kann ich es wirkungsvoll einsetzen, um gemeinsam Lösungen zu finden?

Zwei Köpfe, ein Stift, eine Lösung: Es war mein lang gehegter Traum, diesem Herzensthema ein eigenes Buch zu widmen. Über zehn Jahre habe ich mich – zusammen mit meinem Team von bikablo\* – durch den Dschungel von Theorie und Praxis geschlagen, um Antworten auf diese Fragen zu finden.

*UZMO 2* ist die Landkarte dieser Expedition.

Die Landkarte ist auch das Leitmotiv dieses Buchs: Mit dem Stift Menschen durchs Dickicht ihrer Gedanken begleiten. Spuren lesen und Orientierungspunkte errichten. Wege finden und einen Überblick gewinnen. Daraus ergab sich die Rolle einer »zeichnenden Lösungs-Pfadfinderin«, eines »Visual Solution Scout«. Diese Sinnbilder – Landkarte und Scout – werden uns durch *UZMO 2* begleiten.

\* mehr über bikablo erfährst du auf S. 86



Wow! Das klingt für mich alles sehr spannend. Aber ich kann doch gar nicht zeichnen ...

Ein verständlicher Einwand! Du wirst allerdings schnell feststellen, dass das kein Hinderungsgrund ist. Denn Zeichnen bedeutet in diesem Buch »Zeichen setzen«. Diese Zeichen sind so einfach wie Buchstaben. Mit ihnen zu arbeiten setzt weder Talent noch Vorbildung voraus.

... und passt das überhaupt zu meinem Berufsalltag?

Es passt, wenn du es passieren lässt. Visualisierung funktioniert überall da, wo Menschen gemeinsam nach Lösungen suchen. Das kann im Coaching oder Mentoring sein, in der Fachberatung zu IT-Prozessen, im Gespräch zwischen Ärztin und Patient oder Finanzberater und Kundin, in der Führungskräfte-Supervision oder ganz einfach in einem kollegialen Gespräch in der Mittagspause. Dabei kann es genauso um kleine Entscheidungen gehen wie um komplexe Strategien, persönliche Anliegen, Projekte und Produkte oder unternehmensweite Transformationsprozesse.

Du hast viele Fragen? Das ist ein gutes Zeichen.

Lass uns aufbrechen, um gemeinsam diesem Pfad zu folgen. Schon auf der nächsten Seite erfährst du, wie das Denken mit dem Stift funktioniert.



Lass uns mit einem kleinen Experiment beginnen.

Hast du einen Stift und ein Blatt Papier?

# Das grafische Selbstgespräch (ein Experiment)

**Dialogvisualisierung – was ist das genau? Gar nicht so leicht, das in einem Satz zu erklären, aber umso einfacher lässt es sich selbst ausprobieren. Mach mit\* bei diesem kleinen UZMO\*\*-Experiment!**



Nimm einen Stift und ein A4-Papier quer (oder dein Pen Tablet).

Zeichne links unten – mit etwas Platz drum herum – eine Figur.

Das bist du.

Schreibe nun oben rechts (ebenfalls mit Weißraum) etwas auf, das du gerne sein, tun oder erreichen möchtest.

Alles, was du nun tun musst, ist – warten.

Vielleicht entsteht in deinen Gedanken eine Form. Etwas, das diese beiden Elemente auf dem Blatt verbindet, trennt, erweitert oder umfasst.

Vielleicht kannst du es sogar im Weißraum des Blattes schon »sehen«.

Auch wenn es nur die Ahnung einer Linie ist – zeichne sie hin.

## Es passiert etwas?

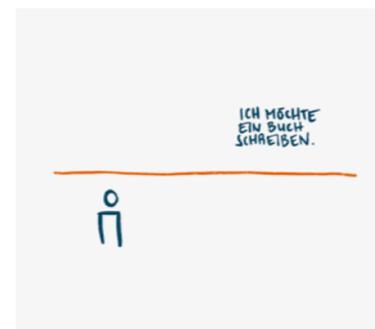
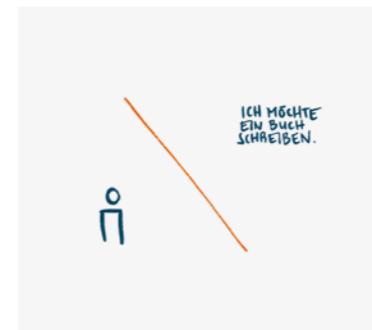
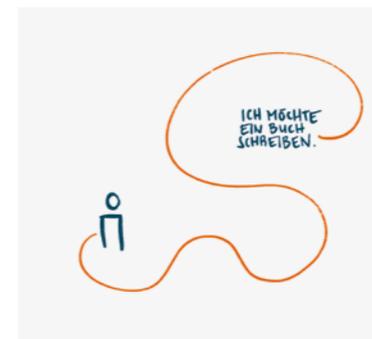
Dann leg dieses Buch beiseite und zeichne, schreibe, ... was immer der Stift jetzt mit deinen Gedanken macht.

Wenn du das Gefühl hast, fertig zu sein, nimm das Buch wieder zur Hand und blättere um auf S. 12.

## Es passiert nichts?

Keine Bange. Wir helfen deinem Gehirn ein bisschen auf die Sprünge.

Lies rechts weiter.



Zeichne eine dieser Linien in dein Bild. Am besten die, die dir spontan am meisten zusagt.

Nanu – die Linie bekommt plötzlich eine Bedeutung! Ein Weg? Oder ein Hindernis?

Eine nächste Linie ergibt sich daraus. Und du kannst schon etwas erkennen.

Es entsteht eine grafische Struktur. Ein Diagramm. Oder eine Bildlandschaft.

Ergänze Linien, Formen, Figuren, Dinge, Pfeile – und Worte. All das, was jetzt nötig ist, damit das Bild für dich an Bedeutung gewinnt.

Gib deinem Bild Zeit, mit dir zu sprechen.



\* Wir kennen uns ja schon seit ein paar Seiten. Darf ich dir deshalb ein kollegiales »Du« anbieten?

## Willkommen zurück!

Natürlich bin ich jetzt sehr gespannt, welche Geschichte sich zwischen dir und deinem Wunsch entwickelt hat.

Vielleicht ähnelt dein Bild ja einer dieser Skizzen.

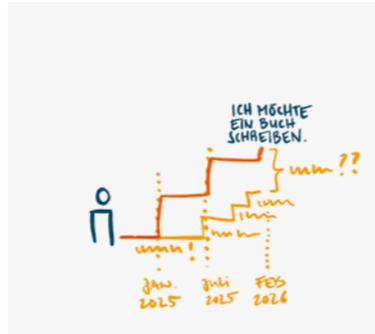
Wenn du deinem Bild eine kurze Beschreibung geben müsstest, wie würde sie lauten?



Mein Ziel hat ganz viele Aspekte, die sich drum herum auftun. An einem Aspekt habe ich weiter gedacht, und das bringt mich auf eine Idee, wie ich das Ziel jetzt angehen will!



Das Ziel erscheint mir wie das Zentrum einer Zwiebel, um das herum sich viele labyrinthische Schichten gebildet haben. Ich hab so eine Ahnung, welche ich als erstes abschälen sollte ...



Um mein Ziel zu erreichen, brauche ich drei Schritte, wobei es besser wäre, sie noch mal zu unterteilen. Wenn ich es mir so anschau, stelle ich fest, dass ich das Ziel in der veranschlagten Zeit schwer erreichen kann.



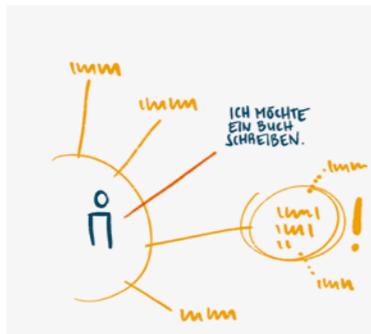
Die Schranke zwischen meinem Ziel und mir scheint unüberwindbar. Ich habe aber gemerkt, dass ich mir hier selbst im Weg stehe. Wie überzeuge ich meinen »inneren Grenzbeamten«, mich durchzulassen?



Zwischen mir und meinem Ziel gibt es ein Hindernis, das mir Angst macht. Aber ich habe eine Idee, wie ich das überbrücken könnte ...



Mein Ziel fühlt sich nach einer viel zu schweren Aufgabe an. Ich frage mich: Wo ist das Momentum, um den Stein ins Rollen zu bringen? Wie kann ich den Hebel verlängern?



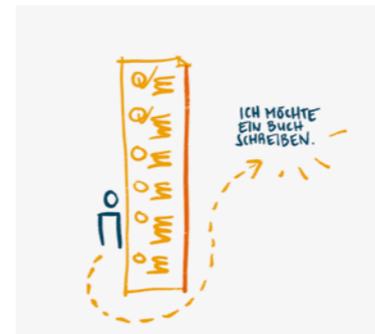
Es gibt dieses Ziel – und noch einige andere. Wenn ich mir alle anschau, merke ich, dass mich ein anderes noch viel mehr anzieht. Kann ich sie vielleicht miteinander verbinden?



Eigentlich ist das Ziel schnell erreichbar. Denn ich habe ja bereits einiges an Weg geschafft. Jetzt fällt mir auf: Ich kann dahinter einen übergeordneten Wunsch erkennen, für den mein Ziel der erste Meilenstein ist.



Mein Ziel scheint gar nicht so weit entfernt. Ich muss mir einfach einen Schubs geben und mich auf den Weg machen! Denn ich kann mir schon ganz lebhaft vorstellen, wie ich es erreiche und wie es danach weitergeht.



Mein Ziel steht unerreichbar hinter einer Wand aus Verpflichtungen. Da komme ich nicht durch. Ich muss mich aus dem Alltag ausklinken und einen anderen Weg finden.



Je höher ich auf der Leiter zu meinem Ziel klettere, desto wackeliger fühlt es sich an. Ich brauche Unterstützer/innen, die unten festhalten!



Der Weg zu meinem Ziel ist abenteuerlich und verschlungen. Unterschiedliche Sachen können passieren, es gibt Hindernisse, Umwege, ... Da stelle ich fest, dass eine Abkürzung möglich ist.

Wir werden zu dem, was wir sehen. Wir formen unsere Werkzeuge, und danach formen unsere Werkzeuge uns.

MARSHALL MC LUHAN

## Was macht das Zeichnen mit dem Denken?



Visualisierung verbindet Denken und Zeichnen zu einer besonderen Erfahrung<sup>2</sup>. Was genau geschieht dabei innerhalb, außerhalb und an den Rändern unseres Bewusstseins?

Wie auch immer du dieses kleine Experiment erlebt hast – ich hoffe, es hat sich positiv und leicht angefühlt. Vielleicht hast du auch schon eine Ahnung des »Flows« verspürt, den Visualisierende kennen, wenn sie mit dem Stift denken.

Was ist gerade passiert?



*Du bist über das Zeichnen auf neue Gedanken über dein Ziel gekommen.*



*Alles Wesentliche dazu ist jetzt »auf dem Papier«. Als Sammlung und Dokumentation, in der überraschende Verbindungen und Beziehungen sichtbar werden.*



*Du hast plötzlich eine neue Perspektive dazugewonnen – einen neuen Blickwinkel, aus dem du dein Anliegen bisher nicht betrachtet hattest.*



*Du hast eine neue Leichtigkeit und Motivation gespürt, mit der du über dein Ziel nachdenkst.*



*Du konntest Ideen, die du schon länger mit dir herumträgst, miteinander verbinden. Bestimmte Aspekte haben sich in deinen Fokus geschoben und sind zu einer »Gestalt« geworden.*



*Du hast vereinzelt Gedanken, die am Rande deines Bewusstseins umhergetrieben sind, aufgefischt und in Gestalt von Worten und Piktogrammen auf dem Papier materialisiert.*

Emergent (also spontan, aus sich selbst heraus) hat sich ein Diagramm, eine Bildgeschichte oder eine andere bedeutungsvolle Gestalt ge-bild-et, wodurch dein Thema nun fassbar wird: Etwas ist plötzlich DA. Es ist zum Gesprächspartner geworden. Es lässt sich begreifen und weiterformen<sup>3</sup>.

Vielleicht hast du dabei bemerkt, wie wichtig der Weißraum auf dem Blatt war: Als Feld für Emergenz. Als Raum, wo Neues entstehen kann.

Wenn auch nur eins dieser Dinge eingetreten ist, bist du auf dem richtigen Weg. Hinter den Kulissen deines Verstandes haben dabei ein paar wichtige Prozesse stattgefunden:



*Du hast dein Ziel in den Fokus genommen. Das bedeutet: Du hast einen Gedanken aus vielen ausgewählt. Das entstehende Bild hat dir geholfen, deine Aufmerksamkeit darauf zu behalten.*



*Du hast abstrakten, körperlosen Gedanken in Form einer Bildmetapher eine Gestalt und damit eine Stimme gegeben.*



*Du hast bereits mit dem ersten Strich Anknüpfungsmöglichkeiten für willkürliche und unwillkürliche Assoziationen geschaffen. Jeder Strich ist ein kleiner Erkenntnissschritt, der den »Haken« für einen Anschlussgedanken bildet.*



*Die entstehende Gestalt hat ein Eigenleben entwickelt und ist eigenständig weitergewachsen.*

Ganz gleich, welche und wie viele Text-, Grafik- und Bildelemente du verwendet hast<sup>4</sup> – du hast genau das getan, was dir mein Sohn Jonas in der Einleitung spielerisch gezeigt hat:

Du hast eine Landkarte deiner Gedanken gezeichnet. Durch sie wird das Gebiet, das sie kartiert, Wirklichkeit.

Genau darum geht es in diesem Buch:

**Die Landkarte, die ihr eigenes Gebiet erschafft – und wie wir sie zur Lösungsfindung nutzen können.**

## Einleitung..... 5

Zwei Köpfe, ein Stift, eine Lösung..... 6
Das grafische Selbstgespräch (ein Experiment)..... 10
Inhaltsverzeichnis..... 16
Das Expeditionsbriefing für UZMO 2..... 18
Online-Verzeichnis, Community und Mitwelt..... 20
Max und sein Smart Meter..... 22

## Denken, Zeichnen und Beraten..... 28

Das Denken mit dem Stift als Kulturtechnik..... 30
Was ist Visualisierung – im Dialog?..... 32
Beratungsrollen und Visualisierung..... 36
Kenjis Positionierung im Unternehmen... 42

## Landschaften und Dialoge kartieren..... 48

Die Landkarte – eine kulturgeschichtliche Revolution... 50
Kartografische Konzepte für Dialoglandkarten nutzen..... 56
Karte und Gebiet, Gedanke und Wirklichkeit..... 58
Dialoglandkarten – so unterschiedlich wie ihre Kontexte... 64
Die 12 wichtigsten Wirkfaktoren der Dialogkartografie..... 68
Evas Mobilitätsentscheidung..... 74

## Elementarvisualisierung..... 80

Visualisierung = Text x Abbildungen x Grafik..... 82
Visuelle Grammatik..... 84
Eine elementare Visualisierungstechnik... 86
Elementarvisualisierung in der Praxis... 88
Die Ästhetik der Dialogvisualisierung... 92
Saras Compliance-Präsentation..... 94

## Von »abstrakt« bis »bildhaft«..... 100

Vom Punkt zur Bildlandschaft..... 102
• Der Weißraum..... 104
• Der Punkt auf der Fläche..... 108
• Die Fläche als Bedeutungsträger... 112
• Linien und Pfeile..... 122
• Text und Schrift..... 128
• Formen als Informationsbehälter... 134
• Formen als abstrakte Darsteller... 138
• Datendiagramme..... 144
• Piktogramme..... 152
• Figuren..... 154
• Schlüsselbilder, Bildsequenzen und Bildwelten..... 158
Marios Unternehmenscodex..... 164

## Der systemische Blick..... 172

Wie systemisches Denken das Leben erleichtert..... 174
Die Welt in Systemen beschreiben..... 176
Schlüsselideen des systemischen Denkens..... 178
Systemisches Denken in der Praxis... 182
21 systemische Visualisierungs-Moves... 184
Mikas Klima-App..... 208

## Sprachbilder, Templates, Interventionen..... 214

Die richtige Frage im richtigen Moment... 216
Die Bilder, die da sind, nutzen..... 218
Templates und Denkmodelle..... 228
Visuelle Dialog-Interventionen..... 234
• Die Held/innenreise..... 235
• Die Stakeholder-Manege..... 238
• Die Standorterkundung..... 242
• Die MetaMorphose..... 248
Navigation durch visuelle Beratungsgespräche..... 252
Dialogkartierung für Gruppen und besondere Kontexte... 258
Organisationsberatung mit dem Stift... 262
Lanas berufliche Zukunft..... 268

## Ab in die Praxis..... 276

Dein Lernpfad als Berater/in mit dem Stift..... 278
Visual Solution Scouting als Schlüsselqualifikation..... 282
Mitweltgedanken zum Abschluss..... 286
Alis Weg zum Visual Solution Scout... 292
UZMO-Community..... 298
Danke..... 300
bikablo®-Produkte..... 302
Online-Verzeichnis..... 304



# Das Expeditionsbriefing für UZMO 2

Du brauchst nicht viel, um mit Visualisierung anzufangen: Etwas Neugier, einen Stift und Lust auf neue Erfahrungen. Ein paar Gedanken, die dir bei unserer Expedition in diesem Buch helfen werden.

Vielleicht hast du dieses Buch in deiner Lieblingsbuchhandlung entdeckt. Oder eine gute Freundin hat es dir geschenkt. Vielleicht steht auch schon *UZMO (1)* in deinem Bücherregal und du bist mit der Welt der Visualisierung vertraut. Was auch immer deine Vorgeschichte beim visuellen Denken ist – du bist hier richtig.

Um von diesem Buch zu profitieren, brauchst du weder eine zeichnerische Vorbildung noch Talent. Denn hier geht es um eine ganz elementare Art des Zeichnens ohne Anspruch auf künstlerischen Ausdruck. Du musst dich noch nicht einmal für besonders kreativ halten. Und viele Bildideen in diesem Buch sind weder originell noch einzigartig – und erfüllen genau deshalb ihren Zweck.



Wenn du das hier zeichnen kannst, kannst du visualisieren.



Die elementare Visualisierungssprache von *UZMO 2* (ab S. 82) kannst du wie jede andere Sprache lernen. Wie tief du in sie eintauchen möchtest, ist dir überlassen. Du wirst feststellen, dass es oft schon ausreicht, in Textpäckchen zu schreiben oder eine Handvoll elementarer Piktogramme miteinander zu kombinieren. Wenn du diese Visualisierungstechnik bereits über unsere Fortbildungen, Visuellen Wörterbücher oder Online Collections ([bikablo.com/oc](http://bikablo.com/oc)) gelernt hast – umso besser!

Fühl dich eingeladen, gleich mitzumachen und auszuprobieren. Ein Kugelschreiber und ein paar A4-Blätter reichen fürs Erste. Du kannst auch auf einem Tablet oder Pen Display arbeiten, am Flipchart oder zur Not auf der sprichwörtlichen Serviette. Viele Techniken und Konzepte in diesem Buch funktionieren unabhängig vom Zeichenmedium. Probier die Inhalte, bei denen du eine Resonanz spürst, am besten gleich aus. Andere Techniken und Methoden werden für dich vielleicht erst dann relevant, wenn du schon ein paar Erfahrungen gemacht hast.



Zwischen den Abschnitten findest du Lerncomics mit unterschiedlichen Fallbeispielen. Sie bringen dir die Möglichkeiten der Dialogvisualisierung näher. Sie sind tatsächlichen Fällen nachempfunden und wurden natürlich stark gekürzt und grafisch auf den Punkt gebracht. Auch die anderen Zeichnungen dieses Buchs stammen von professionellen Grafikern. Deshalb solltest du all diese Abbildungen nicht als Messlatte für deine eigenen Visualisierungsversuche verstehen (Mehr dazu später).

Die Menschen, die in unsere Trainings kommen, bezeichne ich gerne als »Wissensarbeiter/innen«. Sie sammeln Informationen, fügen sie neu zusammen und vermitteln sie anderen. Sie sorgen dafür, dass Prozesse laufen, Projekte an ihr Ziel kommen, Menschen gemeinsame Ziele verfolgen oder Neues in die Welt kommt. Sie helfen anderen, Lösungen für ihre Anliegen zu finden. Gehörst du auch dazu? Dann bist du hier richtig. Dein genauer beruflicher Hintergrund ist Nebensache.



In *UZMO 2* betreten wir das Thema Dialogvisualisierung abwechselnd durch die Türen »Dialog/Beratung« und »Visualisierung«. Das eine schwingt im anderen immer mit, und so wirst du Ideen und Methoden in verschiedenen Kapiteln wieder begegnen. Die entsprechenden Querverweise sollen dich dabei nicht aus dem Lesefluss reißen.

Zeitgleich zum Erscheinen von *UZMO (1)* – Denken mit dem Stift gründete ich mit einigen großartigen Menschen in Köln die Firma **bikablo**. Mehr dazu auf S. 86. Vieles in diesem Buch ist inspiriert durch die unzähligen Gespräche und Erkundungen innerhalb dieser wunderbaren Gemeinschaft. Einige Methoden sind in unseren Trainings entstanden. Wo immer ich von meiner eigenen Lernreise durch die Welten der Visualisierung spreche, denke ich an unser Team von Trainern, Visualisiererinnen und Büromitarbeitern mit.



In der Visualisierungsszene gibt es eine Menge Spielarten wie Graphic Recording, Sketchnoting, Visual Facilitation oder Strategievisualisierung. Von all dem handelt *UZMO (1)*. Um Verwirrung zu vermeiden, verzichte ich in *UZMO 2* weitestgehend auf diese Begriffe.

*UZMO 2* soll ein gut lesbares Praxisbuch ohne wissenschaftlichen Anspruch sein. Ich verwende Fachbegriffe nur an den Stellen, wo sie anschlussfähig und für das tiefere Verständnis wichtig sind. Einigen Begriffen wirst du im Buch öfters begegnen:

Dialogvisualisierung ist mein Überbegriff für alle Formen des Denkens mit dem Stift im Gespräch. Dafür nutzen wir eine sehr reduzierte Zeichentechnik, die Elementarvisualisierung. Was dabei entsteht (ob analog oder digital, skizzenhaft oder ausgearbeitet), nenne ich Dialoglandkarte. Die dazugehörigen Methoden heißen Interventionen.

Meine Wortneuschöpfung für Menschen, die andere visuell durch ihren Komplexitätsdschungel begleiten, ist Visual Solution Scout. Diesem »Pfadfinder mit dem Stift« ist besonders der Abschnitt ab S. 282 gewidmet.

In diesem Buch wird sportlich gegendert. Mal benutze ich die weibliche Form, mal die männliche, mal den Querstrich. Immer sind alle Genderidentitäten gemeint und der Text behält damit seinen Lesefluss.

Was dir dabei vielleicht auffällt: Die Historie des visuellen und systemischen Denkens wurde vorwiegend von Männern westlicher Herkunft geschrieben. Diversität sieht natürlich anders aus. Ich freue mich deshalb gemeinsam mit allen Lesenden darauf, wie vielfältig die Fortschreibung dieser Erfolgsgeschichte sein wird.

Bitte respektiere das Copyright in diesem Buch. Alle Abbildungen, Visualisierungstechniken und Methoden unterliegen dem Urheberrecht. Ich zeige und beschreibe alles detailliert, damit du es in deiner Praxis anwenden kannst. Solltest du selbst Fortbildungen anbieten, nimm bitte unbedingt Kontakt mit mir auf ([martin@bikablo.com](mailto:martin@bikablo.com)), bevor du anderen etwas aus diesem Buch vermittelst. Danke.



# Online-Verzeichnis, Community und Mitwelt

Zwei digitale Erweiterungen helfen dir dabei, mit UZMO den Einstieg in die Welt der Dialogvisualisierung zu finden. Und ich möchte dich aufmerksam machen auf die drei Denkkarten, die dieses Buch geprägt haben.



## Das Online-Verzeichnis

Viele kluge Köpfe haben mich zu diesem Buch inspiriert. Ihre Gedanken zu visuellem Denken, Systemtheorie und anderen Themen möchte ich dir nicht vorenthalten. Da ich im Text aber sehr sparsam mit Zitaten und Quellenverweisen umgehe, gibt es in diesem Buch einen ganz besonderen Anhang: **Alle Indexziffern im Text verweisen auf eine Online-Datenbank.** Du musst also nicht ständig umblättern, um zu weiterführenden Gedanken, Quellen und dem Literaturverzeichnis zu gelangen.

Du findest das Online-Verzeichnis unter dem Link zur UZMO-Community (rechts).



## Die Community

So viel, wie ich von meinen Expeditionen zu den Quellen des visuellen Denkens mitgebracht habe, konnte ich unmöglich auf 300 Seiten unterbringen. Deshalb gibt es – zusätzlich zur Online-Datenbank – als kostenlose Erweiterung die **UZMO-Community.** **Dort findest du Lernmaterial wie** Piktogramme, Anleitungen und Vorlagen, Videos, Buchtipps und ein Forum für alle Leser/innen.

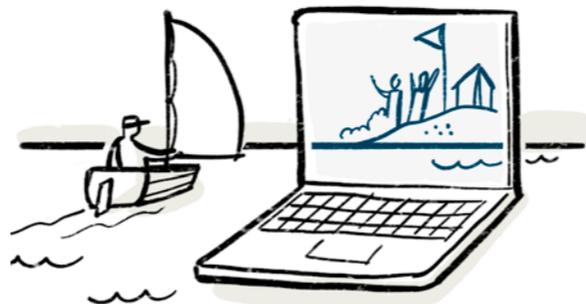
Die Vision von bikablo ist, bald ein umfangreiches Fortbildungsangebot zu den Themen dieses Buchs und Visual Solution Scouting anzubieten. Mehr über die Community erfährst du am Ende des Buchs auf S. 298.



Scanne mit deinem Smartphone den QR-Code oder gib [uzmo.bikablo.com](http://uzmo.bikablo.com) in deinen Browser ein.

Dort kannst du dich als Leser/in dieses Buchs kostenlos und unverbindlich anmelden.

Dein Code: **UZMO-COMMUNITY-BUCH**



## Die drei Arten des Denkens in UZMO 2

Das Denken mit dem Stift ist eine besondere Praxis, das Zeichnen mit gemeinsamer Lösungsfindung verbindet. Das Wechselspiel von denken, sprechen, zeichnen, betrachten und neu denken spielt dafür eine große Rolle. Visualisierung wirkt dabei als »zweiter Kanal« neben der gesprochenen Kommunikation. Dafür bietet dieses Buch eine elementare Zeichentechnik an – und Methoden, mit denen du sie wirkungsvoll in Beratungsgesprächen einsetzt.

Das systemische Denken bietet einen ganz besonderen Blick auf die Welt. Längst ist es eine feste Größe in Therapie, Coaching und Organisationsberatung geworden. Für mich als Visual Facilitator und zertifizierter systemischer Coach (ECA/QSA) sind systemische Grundannahmen, Werte und Methoden von unschätzbarem Wert. Systemisches Denken hilft aber auch in fachlichen Beratungsgesprächen, bessere Beziehungen einzugehen und nachhaltigere Lösungen zu finden. *UZMO 2* stellt einen systemisch inspirierten Blick auf Beratungsgespräche vor – und zeigt, wie dieser Blick auf die Welt zusammen mit dem Stift ein überraschendes Potenzial entfaltet.



\* Mitwelt kann noch vieles mehr sein. Ein gutes Leitbild sind für mich die 17 Nachhaltigkeitsziele der UN: [sdgs.un.org/](http://sdgs.un.org/)

Das Mitwelt-Denken zieht sich wie ein roter – oder besser grüner – Faden durch das Buch. Das muss ich kurz erklären.

Immer mehr Menschen in Beratungskontexten wünschen sich, dass Klimaneutralität, Ressourcenschonung, Menschenrechte und der Schutz der Demokratie zum festen Bestandteil wirtschaftlicher Entscheidungen werden.

All dies nenne ich unsere »Mitwelt<sup>6</sup>«: die Welt, die mit-gedacht werden muss. Als Menschen sind wir MIT all diesen Dingen verwoben, statt sie abgetrennt als »Umwelt« UM uns herum zu begreifen. Mir persönlich gefällt auch das »Miteinander« in diesem Wort. Und es bietet die Möglichkeit, mit frischen Gedanken an Zukunftsfragen heranzugehen.

Vielleicht findet dieser Gedanke auch bei dir Resonanz. Vielleicht fragst du dich aber auch: »Schön und gut, aber was bitte hat das mit Visualisierung zu tun?«

Ich versuche es so zu erklären: Ich bin überzeugt, dass ich als Mensch, Autor, Unternehmer und Bürger für diese Mitwelt eine Mitverantwortung trage. Aus dieser Haltung heraus habe ich mich entschlossen, dieses Buch für eine zusätzliche Erkundung zu nutzen:

*Was wäre möglich, wenn wir den Mut hätten, die Mitwelt bei allen wichtigen Entscheidungen mit an den Tisch zu bitten?*

Ab S. 286 findest du ein paar Ideen, wie das gelingen könnte. Bis dahin wird dir das Mit-Denken der Mitwelt an verschiedenen Stellen des Buchs begegnen – eingewoben in die Fallbeispiele zwischen den Abschnitten. Dabei hat sich ein Fokus auf Ressourcen- und Klimaschutz ergeben\*.

Damit möchte ich – in großem Respekt und Anerkennung – auch die vielen Menschen würdigen, die in nachhaltigen Projekten arbeiten. Als Fallgeber/innen haben sie ihre Themen für die Praxisbeispiele zur Verfügung gestellt. Zum Beispiel das auf der nächsten Seite.

## Max hat sein Smart Meter

Max hat saniert: Sein Eigenheim ist jetzt energieeffizient, hat eine Wärmepumpe und produziert seinen eigenen Strom. Nur das mit dem intelligenten Stromzähler hat er noch nicht verstanden. Wie gut, dass seine Energieberaterin ihr Tablet dabei hat – und darauf ein einfaches Template, das sie immer benutzt, um ihre Kund/innen zur richtigen Entscheidung zu begleiten ...

Guten Morgen, Max.  
Ich dachte, ich schau mal auf deiner Baustelle vorbei, wie es so läuft!

Der intelligente Stromzähler, genau. Sollen wir uns kurz anschauen, ob das für dein Haus eine interessante Option wäre?

Schön dass du vorbeikommst! Trotz Handwerker/innen-Mangel sind wir tatsächlich mit allem fertig geworden: Es ist gedämmt, die Photovoltaikanlage läuft, die Wärmepumpe ist installiert – nur eine Sache ist mir noch komplett schleierhaft: Wie ist das mit diesem ominösen ... Smart Meter?

Oh ja, das wäre ganz wunderbar!

Also, lass uns mal schauen: Du hast hier eine PV-Anlage auf dem Dach. Hast du denn auch einen Stromspeicher?

Auf jeden Fall. Lass uns das am Ende klären, wenn wir ein Gesamtbild haben.

So eine Batterie? Noch nicht. Ich weiß nicht, ob sich das lohnt. Ich hab die Entscheidung aufgeschoben. Ich denke, das hängt auch mit dem Smart-Meter-Thema zusammen ...

Einverstanden!

Was werden in deinem neuen Haus die größten Stromverbraucher sein?

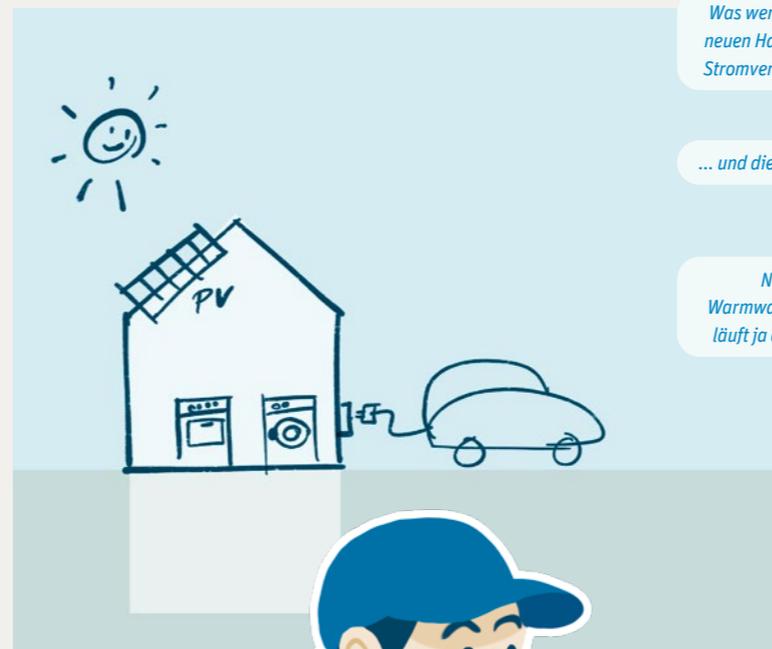
... und die Wärmepumpe.

Naja, die Warmwasserbereitung läuft ja auch darüber.

Die Waschmaschine. Der Herd. Die Wallbox für das E-Auto ...

Richtig, die braucht ja auch Strom. Allerdings nur in der Heizperiode.

Du hast recht. Jedes Mal wenn wir duschen, hat die Wärmepumpe dafür das Wasser warm gemacht.



Auf jeden Fall brauchst du erst mal einen Energieversorger.

Prima! Die entscheidende Frage ist: Bietet der einen Tarif mit einem dynamischen Strompreis an? Das bedeutet: Was du zahlst, orientiert sich an dem, was der Strom an genau diesem Tag, in genau dieser Stunde an der Strombörse kostet.

Und natürlich, wie viel gerade gekauft, also verbraucht wird. Wenn viel produziert wird – bei regenerativen Energien: Sonne scheint, Wind weht – und gleichzeitig wenig Haushalte ihre Geräte angeschaltet haben, ist der Strom super günstig.

Genau! Dasselbe gilt umgekehrt: Wenig Produktion, viel Verbrauch – dann ist dein Strom am teuersten.

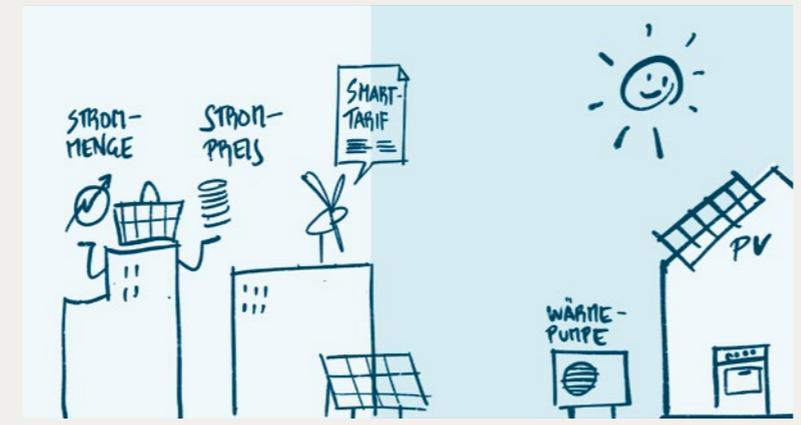
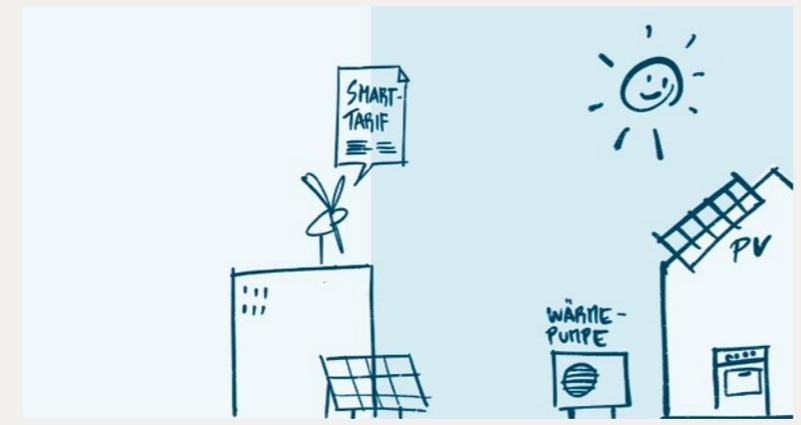
Du hast es erfasst. Daraus ergibt sich so ein typisches 24-Stunden-Preisprofil.

Die Familie hat sich schon für einen entschieden. Mit 100% Ökostrom.

Äh ... Ja! »Smart Tarif« steht hier auf der Website. Der Preis des Stroms ergibt sich also daraus, wie viel gerade produziert wird?

Also – so um die Mittagszeit? Die Sonne steht am höchsten, und alle sind bei der Arbeit.

Zum Beispiel abends um sieben. Sonne weg, alle zu Hause, kochen Abendessen und werfen die Waschmaschine an.



So! Jetzt kommt der Smart Meter ins Spiel. Das ist einfach ein kleiner digitaler Kasten, der in deinem Sicherungskasten installiert wird und alle 15 Minuten deinen Stromverbrauch an den Energieversorger funkt ...

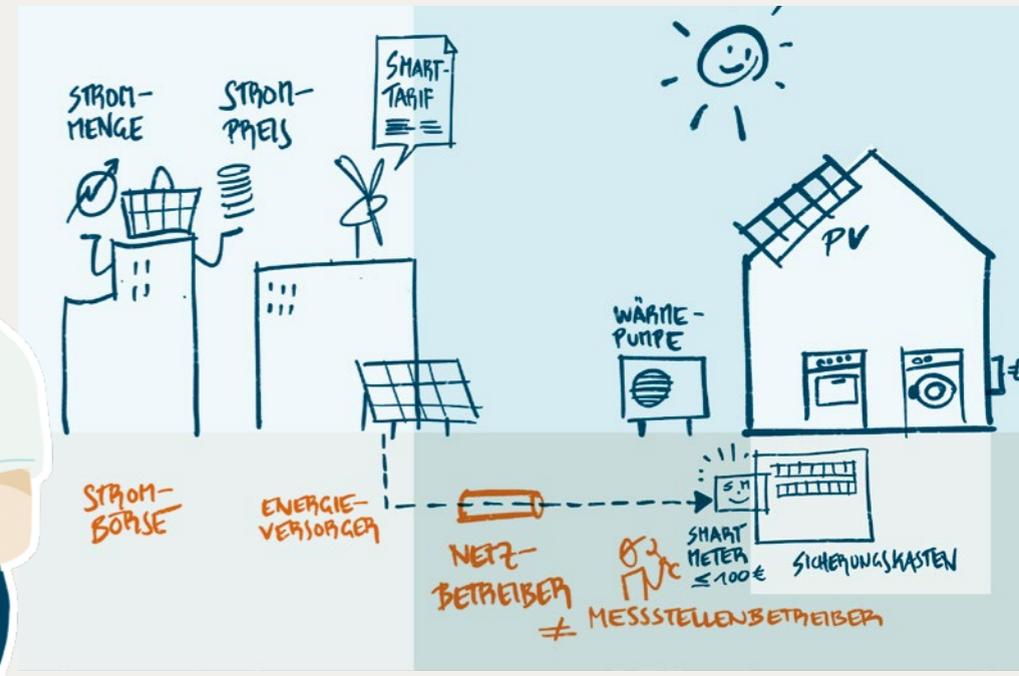
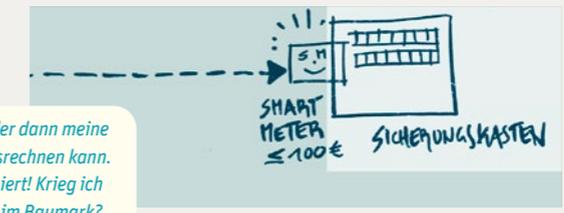
Hahaha! Schön wär's! Nein, den muss dein Messstellenbetreiber installieren.

Die Stadtwerke sind vor allem ein Netzbetreiber und für die Stromleitungen verantwortlich. Wahrscheinlich betreiben die auch die Messstelle. Du kannst dir den im Internet auch selbst aussuchen. Mein Tipp: Nimm den, der dir das Ding am schnellsten einbaut.

OK, das kommt auf meine To-do-Liste.

... damit der dann meine Kosten ausrechnen kann. Habs kapiert! Krieg ich das Ding im Baumarkt?

Wer ist denn das schon wieder? Die Stadtwerke?



Es gibt verschiedene Apps, die dir einerseits die aktuellen Strombörsenpreise anzeigen und mit denen du andererseits deine smarten Geräte steuern kannst.

Hängt von den Geräten ab. Andererseits frage ich mich auch, ob das wirklich notwendig ist. Das Preisprofil an der Strombörse ist erfahrungsgemäß jeden Tag ähnlich.

Sehr gerne! Aber sag mal, was sind denn jetzt deine Gedanken wegen des Stromspeichers?

Aber sag mal, woher weiß ich denn selber, wann der Strom gerade günstig ist und ich die Waschmaschine einschalte?

Wow, klingt super! Können die das denn auch automatisch?

Mit diesem Bild hab ich jetzt tatsächlich den totalen Überblick! Kannst du mir das schicken, damit ich das meiner Familie erkläre?

Wenn ich mir dein Bild anschau, wird mir klar: Meine PV-Anlage produziert ja auch immer dann am meisten, wenn der Strompreis am niedrigsten ist. Tagsüber bin ich oft mit dem Auto unterwegs, deshalb kann ich's nicht immer um die Mittagszeit laden.

Teste den smarten Stromtarif doch mal ein halbes Jahr. Dann schauen wir uns die Verbrauchsdaten an und finden raus, ob sich die Investition in den Speicher bei eurem Nutzungsprofil und eurer PV lohnt.

