

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  
**Band:** 90 (2019)  
**Heft:** 11: Kinderrechte : Teilhabe und Schutz - keine Selbstverständlichkeit

**Artikel:** "Photovoice" - eine partizipative Forschungsmethode für die Organisationsentwicklung : mit Bildern nach Lösungen suchen  
**Autor:** Zänagl, Peter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-886079>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 21.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

«Photovoice» – eine partizipative Forschungsmethode für die Organisationsentwicklung

## Mit Bildern nach Lösungen suchen

In einer Einrichtung für Menschen mit einer psychischen Beeinträchtigung hat die Hochschule für Soziale Arbeit FHNW eine neue Methode der Organisationsentwicklung getestet. Anhand von Fotografien werden Leitsätze formuliert und bereichsspezifische Massnahmen ergriffen.

Von Peter Zängl\*

Alle Jahre wieder: Ein Aufruf der Geschäftsleitung zu einem gemeinschaftlichen Prozess der Strategie- und Leitbildentwicklung. Die Freude der Mitarbeitenden hält sich in Grenzen. Ob top-down, bottom-up oder im Gegenstromverfahren, zu meist wird das ganze Repertoire an Begrifflichkeiten der Managementliteratur bemüht. Günstigstenfalls steht am Ende eine mehr oder weniger schön gestaltete Broschüre über das «neue Leitbild», mit einer Sammlung von Leitsätzen, denen nun alle folgen sollen. Die Begeisterung über die Möglichkeiten der Mitgestaltung weicht schnell der Enttäuschung, wenn sich die Ideen der Mitarbeitenden in einer notgedrungen abstrakten Zusammenfassung nicht wiederfinden. Vergleicht man Leitbilder von Organisationen, so sind ihre Inhalte nahezu austauschbar und es stellt sich die Frage: Was bedeutet das denn jetzt konkret? Dieser Frage wollen wir hier nachgehen und aufzeigen, wie sie auf kreative Weise angegangen werden kann.

\* **Peter Zängl** ist Dozent am Institut Beratung, Coaching und Sozialmanagement der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW.

Wenn neue Leitbilder entwickelt werden, geht das oft einher mit Organisationsentwicklungsprozessen. Die bestehenden Routinen werden überprüft und neue Ziele, Prozesse, Kommunikationskanäle und Konzepte erarbeitet. Dafür stehen den – oft externen – Projektverantwortlichen eine Reihe von bewährten Methoden und Tools zur Verfügung. Und es wird darauf geachtet, möglichst alle Mitarbeitenden mit einzubeziehen.

### Der Grundgedanke ist simpel

Eine Methode, die wir dafür als besonders geeignet erachten, ist «Photovoice». Der Grundgedanke dahinter ist simpel: «Ein Bild sagt mehr als tausend Worte» (Panter, 1926). Panter alias Kurt Tucholsky beschrieb mit der Metapher des «sprechenden Bildes» die visuelle Ausdruckskraft gegenüber dem Geschriebenen: «[...] tust du gut, dir deine Beschreibungen, deine Gespräche und deine Erfahrungen nicht von hunderttausend Worten illustrieren zu lassen, sondern von dem, was mehr sagt als sie: von einem Bild».

«Photovoice» ist eine Methode der qualitativen Aktionsforschung. Im Kern geht es darum, die Teilnehmenden dabei zu unterstützen, die Stärken und Schwächen der Gemeinschaft zu erkennen und darüber nachzudenken. Die Menschen sollen in einen Dialog treten, um persönliche und gemeinschaftliche Themen zu diskutieren. So sollen Entscheidungsträger

erreicht und Veränderungen herbeigeführt werden.

«Photovoice» wird hauptsächlich in den Themenfeldern Gesundheit, Jugend, Community Building und Bildung angewendet. Im Organisationskontext wird die Methode bisher kaum angewendet. Hier setzen wir an: Wir haben «Photovoice» als Instrument der Organisationsanalyse und -entwicklung weiterentwickelt und in Zusammenarbeit mit einer Praxisorganisation im Sozialbereich angewendet.

**Im Kern geht es darum, Stärken und Schwächen der Gemeinschaft zu erkennen.**



Das Töpferhaus, eine mittelständische Organisation für Menschen mit einer psychischen Beeinträchtigung mit Wohn- und Arbeitsangeboten in Aarau, hat uns von der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW beauftragt, ihre neu entwickelten Führungsleitsätze in der Organisation zu verankern. Die Sätze sollten unter den Mitarbeitenden partizipativ eingeführt werden.

### Führungsleitsätze zum Leben erwecken

Der Auftrag war, in einem moderierten Prozess die von der Geschäftsleitung formulierten Führungsleitsätze «zum Leben zu erwecken bzw. erlebbar zu machen». Das heisst, es geht um die subjektiven Wirklichkeitskonstruktionen der Mitarbeitenden, also so, wie sie das Töpferhaus wahrnehmen. Dazu erhielten sie im Vorfeld den Auftrag, Fotos zu machen, die ihrer Auffassung nach typisch sind für die Arbeit im Töpferhaus. In der methodischen Gestaltung des «Photovoice»-Workshops vor Ort war uns wichtig, verschiedene Zugänge zu eröffnen und Räume zu schaffen, die den Austausch unter den Teilnehmenden anregen und unterstützen. So wählten wir unterschiedliche Gruppensettings mit offenen und spezifischen Aufgabenstellungen. Am Workshop konnten die Teilnehmenden nach einer kurzen Einführung in die Methode «Photovoice» ihre selbstgemachten Fotos den einzelnen Führungsleitsätzen zuordnen. Danach wurde dasjenige gewählt, welches dem Sinn des Leitsatzes am

besten entsprach. In den anschliessenden Diskussionen wurde der jeweilige Leitsatz gemeinsam vertieft und herausgearbeitet, inwieweit der Leitsatz im Töpferhaus schon sichtbar ist. Zudem wurden kritische Hinweise gesammelt, wo noch Verbesserungspotenzial besteht. Im anschliessend von uns dargelegten Aussenblick wurden Auffälligkeiten und kritische Fragen aufgegriffen. So gab es beispielsweise zum Leitsatz

«vorbildlich wirken» ein Foto, das viele fröhliche Menschen in einem Arbeitssetting zeigt, die Hygienehauben auf dem Kopf tragen. Darunter war ein klarer Wunsch nach passenderer Arbeitskleidung formuliert. In einer offenen Schlussdiskussion wurden schliesslich verschiedene Ideen und Massnahmen diskutiert, wie mit den Ergebnissen weiterverfahren werden soll. Es wurde beschlossen, sie zunächst in

den verschiedenen Abteilungen vertiefter zu diskutieren und daraus bereichsspezifische Massnahmen abzuleiten.

Die Rückmeldungen der Teilnehmenden zum Workshop machten deutlich, dass der kreative Zugang zur Entwicklung ihrer Leitsätze sehr geschätzt wurde. Die für den Betrieb so wichtige Grundlagenarbeit konnte demnach mit Lust und auf humorvolle Weise in den konkreten Praxisalltag übersetzt werden. Die externe Moderation durch uns als professionelles Team wurde ebenfalls positiv erwähnt.

Insgesamt hat sich gezeigt, dass «Photovoice» ein erhebliches

Potenzial für organisations-spezifische Fragestellungen bietet. So eignet sich die Methode beispielsweise für die Analyse von Prozessen und Abläufen, die Identifikation von Missständen oder aber dann, wenn es darum geht, strategische Rahmensetzungen wie in unserem Beispiel für die Entwicklung eines Leitbildes in der ganzen Organisation zu verankern. Der Partizipation der Teilnehmenden kommt dabei eine zentrale Rolle zu. Gerade bei der Verwendung der Methode «Photovoice» wird sie als «echte Partizipation» empfunden, weil im Prozess mit Bildern, Fotos und somit mit Wahrnehmungen und Einschätzungen gearbeitet wird. So können wir allen Organisationen im Sozialbereich mit solchen oder ähnlichen Fragestellungen empfehlen, sich mit dem Potenzial von «Photovoice» auseinanderzusetzen – wir unterstützen sie gerne dabei. ●

**«Photovoice» hat erhebliches Potenzial für organisations-spezifische Fragestellungen.**



«Photovoice»-Workshop im Aarauer Töpferhaus zu neu entwickelten Führungsleitsätzen: Den Austausch unter den Teilnehmenden anregen und unterstützen.

Foto: Töpferhaus