

# Visuelle Meetings

Meetings und Teamarbeit durch Zeichnungen,  
Collagen und Ideen-Mapping produktiver gestalten



*I: Stellen Sie sich vor*  
*Meetings wären wirklich lustig UND produktiv!*



## ***1: Stellen Sie sich vor***

In diesem Teil erhalten Sie einen umfassenden Überblick über visuelle Meetings, damit Sie sich all die verschiedenen Möglichkeiten vorstellen können, wie diese für Sie funktionieren und wie Sie erfolgreich beginnen können. Die hier angeschnittenen Themen werden in späteren Kapiteln wieder aufgegriffen, damit Sie auf diesen Grundlagen aufbauen können.

***Kapitel 1: Visualisierung ist 80 IQ-Punkte wert*** Geschichte der Einführung visueller Strategien bei Apple Computer für Agendamanagement, Verläufe, Visionen, Dialog; warum der Blickwinkel so wichtig ist; Überblick über den Lernzyklus und wie visuelle Hilfsmittel jeden Schritt unterstützen; International Forum of Visual Practitioners als Spiegel der Möglichkeiten.

***Kapitel 2: Jeder kennt grafische Sprache*** Grafiken als Folge von Kommunikationsgesten; erste Experimente mit Grafiken; Übungen, die Ihre Zeichenfertigkeiten zum Leben erwecken; der Einsatz von Papier; Grundformen und Piktogramme; Gedanken zu grundlegenden Formaten.

***Kapitel 3: Vier einfache Wege für Ihre ersten Schritte*** Visualisierung für persönliche Notizen und Gedanken; Arbeiten mit Flipcharts und Servietten in informellen Situationen; Verwenden einfacher Grafikvorlagen; andere mit dem Zeichnen beauftragen.

# 1. Visualisierung ist 80 IQ-Punkte wert

## Energie, Intelligenz und Kreativität anzapfen

Wir können visuelle Meetings besser verstehen, wenn wir uns vorstellen, was aktives Visualisieren in Gruppen bewirkt. Ein Beispiel ist die Geschichte einer der kreativsten Firmen unserer Zeit: Apple. Ich gehörte zu einem Team, das 1985 die Leadership Experience entwickelte, ein Aushängeschild der frischgebackenen Apple University. Inspiriert von der grafischen Natur der Apple-Produkte, haben wir viele Strategien angewendet, die Sie problemlos übernehmen können.

### **Die Apple Leadership Expeditions**

An einem warmen Nachmittag im Sommer 1985 strömten 35 junge Manager von Apple Computer in Pajaro Dunes, einem Konferenz- und Wohnort an der kalifornischen Küste südlich von Silicon Valley, aus Bussen. »Der Weg ist das Ziel« stand auf ihren T-Shirts. Sie wurden von Leuten in Bergkleidung begrüßt. In dem rustikalen Gebäude fanden die Teilnehmer einen weitgehend leeren Raum, zwei große, mit Nylon-Fallschirmen bedeckte Haufen Möbel, die wie Berge wirkten, und eine Wand mit neun Bildschirmen vor. Sie sollten auf dem Boden Platz nehmen und im Halbdunkel warten. Die einwöchige Leadership Expedition begann. IBMs PC-Geschäft boomte. Apple brachte die ersten grafischen Computer auf den Markt und brauchte Manager, die Risiken eingehen und wie Führungskräfte agieren würden. Wir hatten uns darauf konzentriert, dies zu visualisieren, indem das ganze Meeting diese Absicht kommunizierte.

Die neun Bildschirme flammten auf und ein bis ins Mark dringender Dolby-Sound ließ die dröhnende Stimme von Jim Whittaker ertönen, dem ersten Amerikaner, der den K2 bestieg (den zweithöchsten Berg der Welt) und Anführer des ersten Teams mit Frauen. »Dies ist die Geschichte unseres historischen Aufstiegs«, begann er über den pulsierenden Sound von Musik, die uns in eine andere Welt hoch über Nepal trug. 15 Minuten lang konzentrierte sich die Multimedia-Show auf das Thema der Woche: Unternehmensführung als Expedition und Teamereignis erfordert Initiative, Mut und Kreativität.

WILLKOMMEN BEI DER  
APPLE LEADERSHIP  
EXPEDITION



Visualisierung ist 80 IQ-Punkte wert / 3



Unser Designteam hatte die Veranstaltung wochenlang mit Dorothy Largay und dem internen Personalteam von Apple vorbereitet. Sie sollten Kreativität, Antrieb und Jugend von Apple auf einzigartige Weise vermitteln und die Teilnehmer an die Grenzen ihrer Fähigkeiten führen. Wir wollten, dass sich ihre Sichtweise dahingehend verschob, nicht nur Anweisungen und Anfragen auszuführen, sondern Apple aktiv in einen unbekannten, neuen Markt zu führen. Wir mussten ihre internen mentalen Modelle verändern, mit anderen Worten: ihren Blickwinkel.

Das Umbenennen der Leadership Experience in Leadership Expedition und die Geschichte der K2-Expedition waren nur der Anfang. Wir verstärkten diesen »Rahmen« durch eine physische und visuelle Umgebung, die die Möglichkeiten der gesamten Woche bildlich darstellte. Das Theater nutzt diese bildliche Darstellung und Visualisierung, um uns auf eine neue Geistesebene zu hieven. In diesem Sinne kündigten wir nach der Eröffnungsshow an: »Unter den Fallschirmen befinden sich Möbel. Ihre erste Aufgabe ist, hier im Meetingraum Ihr Basiscamp aufzubauen.«

### **Group Graphics**

Ich war im Apple-Team, weil ich ein Unternehmen namens »Group Graphics« gegründet hatte, das sich auf die visuelle Meetingmoderation konzentrierte. Ziel waren Interaktivität und visuelle Kommunikation, inspiriert durch die Arbeit von Architekten und Designern, angewendet auf Meetings. Seit ich 1972 mit dieser Arbeit begonnen hatte, war ich immer tiefer in die Kraft der Visualisierung in Bezug auf die Wandlung von Denkweisen und Gruppenprozessen eingetaucht. Ich experimentierte mit verschiedenen Methoden, wie man die interaktive bildliche Darstellung in Gruppen auf ebenso spielerische, flexible Weise wie die gesprochene Sprache nutzen könnte.

Als Ranny Riley, der Beratungsleiter, mich fragte, ob ich am Apple-Projekt mitarbeiten würde, war ich begeistert. Ich leitete die Entwicklung der visuellen Umgebung und unterstützte das

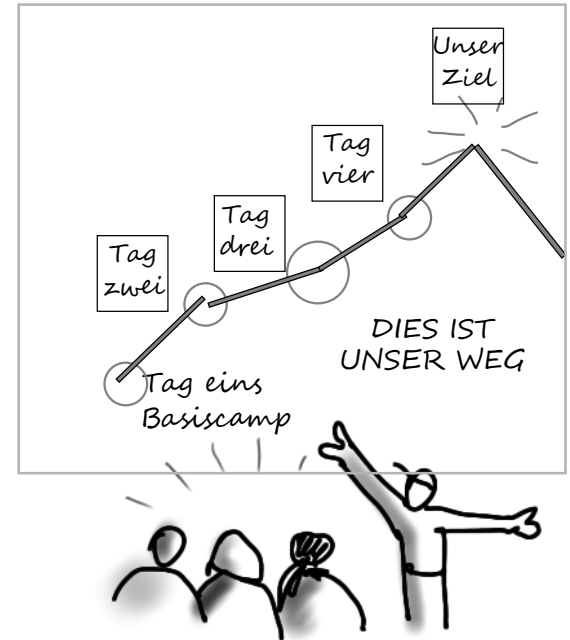
Designteam und die offenen, interaktiven Teilnehmersitzungen mit Grafiken. Damit niemand die Orientierung verlor, erstellte ich außerdem grafische Agendas, einfache Referenzrahmen für die Sitzungen und Visionsaktivitäten als Schlüsselankerpunkte für die Teilnehmer. Lassen Sie uns die Geschichte jetzt mit besonderem Augenmerk auf diese Elemente fortsetzen.

### **Grafische Benutzeroberflächen für Meetings**

Ich hatte die Idee, eine »grafische Benutzeroberfläche« für den Workshop aufzubauen, die ebenso einladend und überzeugend wie die war, die Apple für seine Computer entwickelte. Die Dinge, die wir letztendlich entwarfen, funktionierten wie die Rahmen eines visuellen Kunstwerks. Sie wiesen den Betrachter auf Wege, das Geschehen zu verstehen, enthüllten aber nicht das ganze Bild. In einigen Fällen waren die Rahmen Metaphern, in anderen tatsächliche Grafikvorlagen und Rahmen. Die Teilnehmer sollten vor allem selbst physisch und grafisch tätig werden, um die Ideen in realen Erfahrungen zu verankern.

Der Aufbau des Basiscamps garantierte ein frühes Engagement der Gruppe. (In Teil II wird diese Idee mit anderen Vorschlägen weiter ausgebaut.) Als das »Camp« fertig war und jeder gegessen hatte, lenkte Ranny die Aufmerksamkeit auf die Woche. Sie nutzte eine riesige Agenda, die ich an der Wand des Meetingraums befestigt hatte. Ich hatte mit einfachem Malerkrepp eine Bergkette erstellt, mit kleinen Postern für die einzelnen Tage und Ereignisse, die die verschiedenen Camps während des Aufstiegs darstellten. Sie führten zum Gipfel, an dem uns das Ziel der Expedition erwartete: eine Führungskultur, die »bei Apple außergewöhnliche Dinge erschaffen würde«. Die Grafiken auf der großen Agenda waren auch auf den Handzetteln zu sehen.

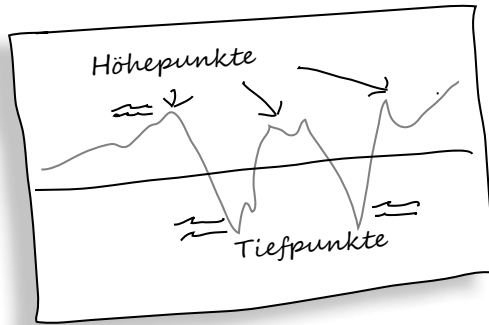
Die Eröffnungsorientierung war nur der Anfang unserer Ideen zur visuellen Unterstützung der Leadership Expedition. Darüber hinaus nutzten wir die folgenden visuellen Funktionen:



### **GRAFISCHE AGENDAS**

Bei der Apple Leadership Experience erstellten wir mithilfe von Malerkrepp und kleinen Postern für jeden einzelnen Tag direkt an der Wand eine riesige Agenda, die wie eine Bergsteigeroute aussah.

## HÖHEN- & TIEFEN- ZEICHNUNGEN



1. Zeichnen Sie eine Linie quer über ein Papier und markieren Sie die Jahre.
2. Beginnen Sie mit Ihrem ersten Posten und zeichnen Sie intuitiv die Höhen und Tiefen Ihrer Karriere ein.
3. Beschriften Sie die Höhe- und Tiefpunkte.
4. Besprechen Sie Ihre Einsichten mit einem Partner.

- Visualisieren von Karriereverläufen
- Grafisches Aufzeichnen von Diskussionen
- Kurze Sitzungen zum Zeichnen auf Flipcharts
- Vorbereiten von Visionen für das Team jedes Teilnehmers
- Präsentation und kritische Betrachtung von Teamvisionen
- Erstellen einer Diashow der Veranstaltung als abschließende Erfahrung

Für keine dieser Strategien sind Zeichenkenntnisse erforderlich, aber alle bewegen dazu, Bilder auf eine Weise zu benutzen, die ihre Aufmerksamkeit fokussiert. Wie kann es sein, dass einfache Bilder und Metaphern eine solche Wirkung haben? Das sehen wir uns nun einmal genauer an.

### *Höhen- und Tiefenzeichnungen*

Am zweiten Tag der Apple Leadership Expedition luden wir die Teilnehmer ein, ihre Karriere einmal aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Wir baten sie, ihre Karriere in einem einfachen »Höhen- und Tiefendiagramm« darzustellen. Bei dieser Übung wird eine Linie über ein Blatt Papier gezogen und anschließend intuitiv eine horizontale Kurve mit den Höhen und Tiefen des Lebens eingezeichnet. Diese Höhen und Tiefen werden dann beschriftet (siehe Übung auf dieser Seite). Dafür ist keinerlei grafisches Talent erforderlich. Wir baten die Teilnehmer, ihre Zeichnungen auszutauschen und sich paarweise den Verlauf ihrer Karriere zu erzählen. Ich weiß noch, wie Jean Louis Gasse, der charmante französische Marketingleiter von Apple, und Debbie Coleman, brillante, T-Shirt-tragende, direkte Apple-CFO, auf den Stufen der Veranda saßen und ihre Zeichnungen austauschten. Trotz ihrer scheinbar gegensätzlichen persönlichen Stile blieben die zwei durch diese Erfahrung für den Rest ihrer Laufbahn Verbündete.

Wir haben diese grafische Übung in allen acht folgenden, von mir unterstützten Leadership Expeditions und den vielen weiteren eingesetzt, die das von uns geschulte Apple-Team leitete. Unweigerlich sahen die Teilnehmer Zusammenhänge und Verbindungen. Die meisten erkannten, dass die Tiefen oft unmittelbar mit den Höhen zusammenhingen. Ich war immer wieder davon fasziniert, wie eine einfache Verschiebung des Blickwinkels von einem linearen zu einem Höhen- und Tiefenverlauf diese Einsichten bringt. Ein anderer grafischer Rahmen verändert den Blickwinkel! Das Beispiel demonstriert auch, wie visuelle Sprache scheinbare Gegensätze wie Höhen und Tiefen des Lebens als separate Ereignisse auflöst. Ein als Höhen- und Tiefendiagramm dargestellter Lebenslauf zeigt sehr klar, dass das Leben ein Fluss von eng miteinander verbundenen Ereignissen ist. Nehmen Sie sich einmal etwas Zeit, um diese Übung auszuführen!

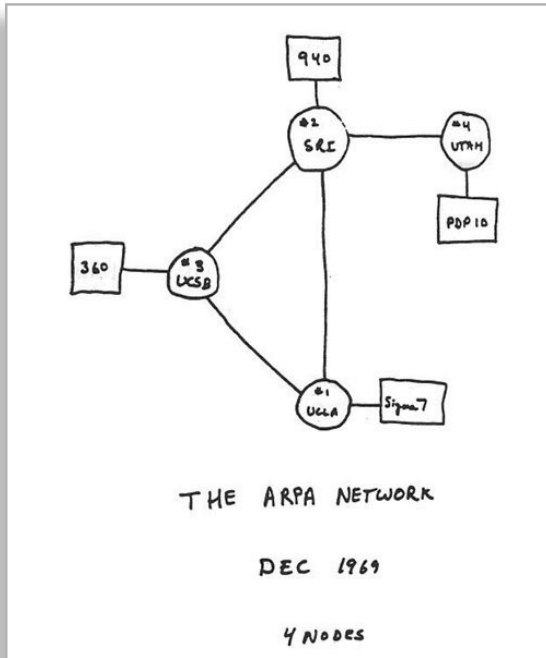
### ***Visionsgeschichten***

Der Kernpunkt der Leadership Expedition war, dass alle Teilnehmer eine nach außen vertretbare Vision für das eigene Team entwerfen sollten. Der Prozess umfasste Folgendes:

1. Hören der »Ich habe einen Traum«-Rede von Dr. Martin Luther King als Inspiration und Identifikation der Eigenschaften einer überzeugenden Vision.
2. Aufschreiben der eigenen Vision für das Team mit der Vorstellung, dass es sich um einen Film handelt, für den ein Storyboard mit den wichtigsten Punkten erstellt wird.
3. Bereitstellen einer schnellen Schulung am Abend zum Zeichnen auf Flipcharts – einfache Piktogramme wie die im nächsten Kapitel.
4. Präsentation der Visionen, gegebenenfalls mit Flipcharts, vor einer kleinen Gruppe, die vorgibt, das Team zu sein.
5. Einholen von Feedback des »Kreuzfeuer«-Teams zur Verbesserung der Vision durch Hinweise darauf, welcher Aspekt überzeugend und welcher nicht sehr überzeugend war.
6. Aufnehmen jeder Visionspräsentation auf Band, das den Teilnehmern mitgegeben wird.

*Ich war immer wieder davon fasziniert, wie eine einfache Verschiebung des Blickwinkels von einem linearen zu einem Höhen- und Tiefenverlauf diese Einsichten bringt.*





## ERSTE ZEICHNUNG DES WEBS

Diese erste Zeichnung des Internets ist ein Beispiel für schematisches Denken, bei dem Teile in einer räumlichen Anordnung verbunden sind. Eine Visualisierung ist selbst für einfache Systeme erforderlich, wenn wir verstehen wollen, wie sie funktionieren.

## Entwickeln eines gemeinsamen Referenzrahmens

Während der Leadership Expedition luden wir Gäste ein, die gut Geschichten erzählen und Möglichkeiten bildhaft vermitteln konnten. Ein katalytisches Erlebnis war die Eröffnungspräsentation von Alan Kay, einem Pionierdenker von Atari, Xerox und jetzt Apple, der den ersten Laptop entwarf, das DynaBook. Alan war ein lebendes Beispiel für die Art von Führungskraft, die die Apple-Teilnehmer hoffentlich sein würden. Als Apple Leader formte er mit seinen Ansichten zum Einfluss von bildlicher Darstellung und visuellem Denken auf die menschliche Leistung die Zukunft von Apple maßgeblich mit. Als studierter Molekularbiologe, erfolgreicher Musiker und ernstzunehmender Erfinder waren seine Bandbreite und Kreativität außergewöhnlich. Er zog alle Aufmerksamkeit auf sich. Wir wussten, dass wir bei dieser Veranstaltung (wie in diesem Buch) jedem Teilnehmer ein Gefühl für die Möglichkeiten und den Zweck vermitteln mussten, damit all die Erfahrungserlebnisse, die wir organisiert hatten, wirklich Ergebnisse zeigen konnten.

»Wir haben nicht annähernd die Systeme erreicht, die wir entwickeln werden«, begann Alan. Er beschrieb den modernen Computer als einen Verstärker, der direkt über seine Toolsammlung und indirekt über Agenten und Netzwerke arbeitet. (Lange vor der Zeit von Social Networking.) »Es ist eine Architektur, die die Illusion des Betrachters direkt manipulieren kann.«

## Wir leben in einer Halluzination

»Wir leben alle in einer selbst erfundenen Halluzination«, behauptete Alan. Er erklärte, dass wir das, was wir kennen, auf das projizieren, was wir beobachten. Es ist »ein ständig neu erfundener Traum«. Daraus schloss er: »Der Blickwinkel ist 80 IQ-Punkte wert.« Er meinte damit, dass die Art, in der wir etwas sehen (und er meinte buchstäblich sehen), direkt beeinflusst, wie viele Informationen und Einsichten wir haben, wie intelligent wir sein können, symbolisiert durch die 80

IQ-Punkte. Ich bin relativ sicher, dass Alan die 80 IQ-Punkte als Symbol für Intelligenz verwendete und nicht versuchte zu bestätigen, dass IQ-Tests ein echter Maßstab für all die verschiedenen Arten von Intelligenz sind, die es gibt. Aber ist es richtig, dass Visualisierung Sie und potenziell auch Teams intelligenter macht? Meine Erfahrung und Studien sagen: Ja.

### ***Unser Blickwinkel und aufgabenorientiertes visuelles Denken***

Die Arbeit von Colin Ware am Data Visualization Research Lab der University of New Hampshire bekräftigt Alan Kays Grundsatz. Ware und seine Kollegen entwickelten einen »Augensucher«, mit dessen Hilfe das Forschungsteam erkennen kann, wie Testpersonen Muster in einem komplexen Informationsfeld erkennen. Dieses Muster besteht aus Dutzenden von Punkten, die Fortune-500-Unternehmen darstellen. Die Probanden sollen herausfinden, welche Unternehmen durch Vorstandsmitglieder verbunden sind, die beiden Vorständen angehören. Ein Klick auf einen Punkt zeigt die Namen der Vorstandsmitglieder. Eine weitere Frage ist, wer in der Transportbranche mit der Finanzbranche verbunden ist.

Ware und sein Team entdeckten, dass jeder einen gemeinsamen Prozess durchlief, der durch die gegebene Aufgabe gesteuert wurde (wie der Prozess in diesem Buch).

1. Sie begannen, sich das zu lösende Problem und die Aufgabe vorzustellen, um sie zu klären.
2. Sie stellten visuelle Fragen, um das Muster zu untersuchen.
3. Sie speicherten einzelne Informationen.
4. Dann erkannten sie Muster in den Verbindungen.

Menschen können nur zwei bis drei Einzelinformationen gleichzeitig im visuellen Gedächtnis speichern, deshalb mussten sie viel fragen und suchen. (Und deshalb sind Displays beim visuellen

*Der Blickwinkel ist  
80 IQ-Punkte wert.*

*Alan Kay*

*Unsere Aufgabenorientierung (also der Blickwinkel) steuert die Art und Weise, in der wir Dinge betrachten. In vielerlei Hinsicht sehen wir das, wonach wir suchen.*

Denken so hilfreich.) Die Testpersonen machten im Allgemeinen drei Augenbewegungen pro Sekunde. Muster wurden erkannt, wenn die von oben nach unten laufende Aufgabenorientierung mit dem umgekehrt laufenden Anreiz durch die visuelle Suche verbunden werden konnte.

Ware ist überzeugt, dass unsere Aufgabenorientierung steuert, wie wir Dinge sehen. Wir vergrößern unseren Kortex, um Musterverbindungen zu suchen. Die erste Stufe der Mustererkennung ist das Erkennen vertikaler, horizontaler oder diagonaler Linien oder Punkte. Die zweite Stufe ist das Erkennen von Konturen und Linien, Grenzen und Ähnlichkeiten. Wir sehen die Linie und die Form an. Dann bewerten wir, ob diese Muster einen Bezug zu unserer Aufgabe haben und beginnen auf höheren Ebenen, Urteile über Werte und Ähnliches zu fällen.

Wares Forschung bestätigt meine Erfahrungen in Meetings. Wir sehen oft das, wonach wir suchen. Wir beginnen mit dem Zweck und den Ergebnissen, ob explizit oder in der eigenen Vorstellung, und untersuchen und prüfen dann, um zu ergründen. Im visuellen Bereich gehört dazu die Zeichenerkennung. Wenn wir verschiedene Informationsbrocken und -anhäufungen speichern, erkennen wir Muster. Und wenn wir Muster erkennen, können wir agieren.

### ***Visualisierung macht Gruppen intelligenter***

Die Perspektive und der Blickwinkel spielen auch für Gruppen und Meetings eine bedeutende Rolle. Wenn Teilnehmer einen gemeinsamen Zweck verfolgen, arbeiten sie effektiver. Wenn Gruppen verschiedene Muster in ihrem Denken erkennen können, werden sie intelligenter. Wenn sie sich die Ideen, die sie haben, merken können, werden sie produktiver.

Das visuelle Modell auf dem Einband dieses Buchs zeigt den Prozess, in dessen Verlauf Gruppen von der Vorstellung des Möglichen zur Aktion übergehen. Einige bezeichnen das als Lernzyklus.

Es ist außerdem, nach Wares Forschung, ein Muster des visuellen Denkens, bei dem jeder Schritt visualisiert wird. Betrachten wir die Schritte einmal genauer, um die Möglichkeiten zu sehen.

### ***Meetings beginnen in unserer Vorstellung***

Der erste Schritt bei jedem Gruppenlernprozess ist die Klärung des Zwecks, das in der Vorstellung stattfindet. Wenn Menschen an einem Meeting teilnehmen, versuchen sie sich vorzustellen, worum es gehen wird. Dieser Prozess beginnt schon vor dem Meeting und wird durch E-Mails und andere Kommunikation unterstützt. In diesem Teil des Prozesses legen sich die Teilnehmer eine persönliche Geschichte vom Potenzial der Versammlung zurecht und stellen sich vor, wie viel sie darin investieren wollen. Die Vorstellung von unserer Aufgabe bildet unsere Wahrnehmung.

**VOR-  
STELLEN**

Es ist hilfreich, Teilnehmern ein Mittel bereitzustellen, dieses Gespräch mit sich selbst zu führen, und passende Bilder fördern das. Sie bieten einen visuellen Raum, in den jeder den Zweck eines Meetings projizieren kann, besonders in unserer hektischen Zeit. Wenn Teilnehmer unsicher sind oder sich nichts Produktives vorstellen können, ist ein produktives Meeting viel schwieriger.

Das Vorstellen des Ziels geschieht in der Privatsphäre Ihrer Fantasie. Dort sind Sie relativ frei und können sich alles vorstellen, mit Bildern, Worten, Gefühlen oder Kombinationen daraus. Unser Gehirn ist wie Holodecks mit üppigen Bildern, die nur durch unsere Lebenserfahrungen und Ängste begrenzt sind. Die Tatsache, dass wir Erinnerungen neu kombinieren und neue, völlig imaginäre Muster schaffen können, lässt diese Begrenzung allerdings fast unbedeutend werden.

Die Visualisierung der Meetingabsicht und -ziele hat einen immensen Anteil am Erfolg eines Meetings. Noch effektiver ist, wenn sich Teilnehmer früh engagieren, indem sie über ihre Erwar-



### **LERNZYKLUS**

Gruppen und Einzelpersonen durchlaufen einen vorhersehbaren Lernzyklus, wenn sie an neuen Ideen arbeiten. Er beginnt in der Vorstellung mit Absicht und Aufgabenfokus, geht über in Untersuchung und Engagement, dann in Denken und Mustererkennung und resultiert schließlich in der Entscheidung, zu Aktion und Anwendung überzugehen. Diese Schritte integrieren die Intuition, das Fühlen, das Denken und die Sinne unserer Wahrnehmung.

## VISUALISIERUNG DER MEETINGZIELE

Es ist erstaunlich, wie sehr einfache Visualisierungen dazu beitragen können, dass Teilnehmer die Ziele des Meetings verstehen. Hier einige Beispiele dessen, was Sie tun können:

1. Hängen Sie ein Poster mit einem einprägsamen Titel und einer einfachen Grafik im Gang auf, damit die Teilnehmer schon auf das Meeting gespannt sind, bevor sie den Raum betreten.
2. Sorgen Sie dafür, dass sich die Teilnehmer auf einem großen Blatt Papier registrieren und aufschreiben, welche Themen oder Fragen für sie in Bezug auf das Meeting wichtig sind.
3. Stellen Sie den Titel des Meetings auf einem großen Banner dar, das während des Meetings präsent ist. Idealerweise sollte dieser Titel auf das Ziel des Meetings verweisen.
4. Stellen Sie Ihre Agenda grafisch dar und hängen Sie sie auf, damit sich jeder aktiv an der Einhaltung des Zeitplans beteiligen kann.
5. Erstellen Sie eine grafische Anzeigetafel der Ergebnisse, die Sie im folgenden Jahr zu erreichen hoffen, und hängen Sie sie während Ihres Planungsmeetings im Raum auf.

tungen und die erhofften Ergebnisse reden. Da Menschen sich alles Mögliche vorstellen können und das auch tun, ist diese Investition der erste Schritt zur Gruppenintelligenz. Sie können das Denken nicht kontrollieren, aber Sie können es lenken. Darum ist es so wichtig, eigene Erfahrungen aus visuellen Meetings einzubringen und wahre Geschichten und Bilder als Katalysatoren für die eigene Vorstellung zu nutzen. In der Apple-Geschichte bildeten das Raumdesign, die grafische Agenda und andere visuelle Mittel den Rahmen für die Vorstellung der Teilnehmer.

Eine meiner Kolleginnen erzählte mir einmal, dass sie sich auf Meetings vorbereitet, indem sie mit Kreide ein sehr abstraktes Muster malte, während sie an den Zweck des anstehenden Meetings dachte. Dieses Muster zeigte sie den Teilnehmern dann gleich zu Beginn des Meetings und fragte herum, was sie darin sahen. So kamen gleich von Anfang an erstaunliche Dinge zustande.

Ein anderer Kollege und ich legten vor einem Meeting mit Generälen der US-Armee Fotos auf dem Boden aus und baten jeden der Anwesenden, ein Foto auszuwählen, das ihn aus irgendeinem Grund ansprach. Zu Beginn des Meetings stellten wir uns dann in einem Kreis auf, stellten uns vor und erzählten, was wir mit dem Foto verbanden. Auch hier kam sofort Leben in das Meeting, denn die Teilnehmer erzählten nun Dinge von sich, die wir nicht erwartet hatten. Unsere Fantasie und auch unser Bewusstsein sind ein großes Mysterium und oft mit vielen Dingen verbunden, denen wir uns gar nicht bewusst sind. Einfache Bilder können diese hervorlocken.

### ***Dann engagieren wir uns und gehen auf Entdeckungsreise***

Der greifbare Teil eines Meetings beginnt, wenn die Teilnehmer anfangen, sich aufeinander einzulassen und für den Zweck der Zusammenkunft zu engagieren. Dazu gehören Experimente und das Erkunden neuer Informationen und Ideen. Tatsächlich können wir erst Verbindungen herstellen und Muster erken-

**ENGA-  
GIEREN**

nen, wenn wir Informationen haben, mit denen wir arbeiten können. Darum beginnen viele Meetings mit Präsentationen und Übersichten, damit jeder auf demselben Stand ist. Aber der menschliche Verstand ist nicht passiv. Für kreatives und produktives Denken ist mehr Engagement nötig als nur Informationsvermittlung. Damit meine ich aufmerksam sein, aufgeregt sein und sich aktiv beteiligen, Informationen, Beobachtungen und was immer noch nötig ist, weiterzugeben. Bewegung und direkte Involvierung sind Teil dieser Phase.

John Dewey, einer der anspruchsvollsten Bildungstheoretiker Amerikas, glaubte, dass Bildung auf der Basis von Entdeckung den größten Lerneffekt habe. Ich habe acht Jahre entdeckungsorientierte Lernprogramme für junge Führungskräfte im Bereich öffentlicher Angelegenheiten entwickelt und bin zu derselben Erkenntnis gelangt.

Sie können sicher sein, dass Teilnahmewilligkeit und Engagement steigen, sobald Sie die Teilnehmer reden und sich ausdrücken lassen und zeigen, dass Sie tatsächlich zuhören, indem Sie das, was sie sagen, auf Papierplakate schreiben und zeichnen. Diese Art des grafischen Aufzeichnens findet immer mehr Verbreitung, weil die Wirkung so vorhersehbar ist. Ich bin sicher, dass die Qualität der Zeichnungen oder Notizen keine große Rolle spielt, sondern die Tatsache, dass den Betreffenden zugehört wird. Wir sind viel stärker auf Bestätigung aus, als wir zugeben. Wenn Sie das verstehen, haben Sie eines der wichtigsten Konzepte dieses Buchs verstanden.

Mein erstes Buch zu dem Thema hieß *I See What You Mean! A Workbook Guide to Group Graphics*. Der wörtlich übersetzte Ausdruck »Ich sehe, was Sie meinen« heißt, dass Menschen etwas visuell verstehen – sich untereinander austauschen, engagieren und beteiligen. Es ist das wichtigste Ergebnis, das Sie in den frühen Phasen einer Gruppe oder eines Teams erreichen können.

*Sie können darauf zählen, dass ein Gefühl der Teilnahmewilligkeit und des Engagements aufkommt, sobald Sie den Teilnehmern zuhören, besonders, wenn Sie aufschreiben und zeichnen, was die Menschen sagen.*





## Denken ist visuelle Mustererkennung

Wenn die Teilnehmer genug Informationen haben, versuchen sie, Muster zu erkennen, die auf den Zweck des Meetings hinweisen. Das ist die sogenannte Analyse- oder Sinnfindungsphase.

**DENKEN**

Denken ist die Suche nach Verbindungen, die Dinge erklären, Probleme lösen, Entwürfe zeigen oder Entscheidungskriterien festlegen. In wie vielen Meetings haben Sie beim Festlegen der Erwartungen gehört: »Lassen Sie uns über den Tellerrand hinausblicken«? Die Tellerränder sind die Spurrillen, in die wir geraten, wenn wir Informationen stets auf dieselbe Weise betrachten. In visuellen Meetings verschiebt sich das, was wir sehen, durch das Anfertigen von Displays, Karten, Diagrammen und grafischen Aufzeichnungen auf unterschiedliche Weise. Ohne diese Tools können Gruppen dagegen nur in eingeschränktem Maße über sehr komplexe Dinge nachdenken.

Ein einfaches Experiment zeigt, wie visuelle Muster unser Denken beeinflussen. Auf der nächsten Seite ist ein Bohnenexperiment beschrieben, bei dem es darum geht, wie viele Bohnen Sie zählen können, wenn Sie kurz auf einen Teller voller Bohnen blicken. Die meisten Menschen können nicht mehr als sechs oder sieben Bohnen genau angeben, es sei denn, die Bohnen sind in visuellen Mustern angeordnet. Deshalb sollten Sie Informationen auf Displays anordnen, um über Dinge nachzudenken, die mehr als zwei bis drei Einzelaspekte umfassen.

Meiner Erfahrung nach ist das sogenannte »Systemdenken« ohne Visualisierung nicht möglich. In Kapitel 10 wird dies ausführlich dargestellt, für den Moment lassen Sie aber zunächst Ihren gesunden Menschenverstand walten. Wenn Sie etwas verstehen möchten, das nicht in einem einzigen Moment zu erfassen ist, beispielsweise wie ein Restaurant funktioniert, wie Sie Ihr Geschäft optimieren oder ein Marketingproblem lösen können, müssen Sie verschiedene Informationen

verbinden, die Sie zu unterschiedlichen Zeiten erlebt haben. Wenn Sie über Verbindungen und Beziehungen zwischen Dingen nachdenken, müssen Sie eine Darstellung anfertigen. Das kann komplett in Ihrer Fantasie stattfinden, aber wenn Sie Ihre Gedanken weitergeben oder einer ganzen Gruppe dieselbe Idee vermitteln möchten, werden Sie diese Darstellung visuell entwerfen.

Dieses Konzept ist für mich jetzt so selbstverständlich, dass ich kaum nachvollziehen kann, warum das bloße Anhören von Präsentation auf Präsentation für eine effiziente Art des Lernens gehalten wird. Ich beteilige Menschen lieber daran, ein Display zu erarbeiten, in dem sie eigene Muster in den Informationen finden. Diese Art des Lernens bleibt haften. Und darum geht es beim visuellen Denken. Und deshalb arbeiten Lehrer Ideen Schritt für Schritt an der Tafel durch!

### ***Von der Vision zur Aktion***

Sie müssen die Teilnehmer aktiv einbinden, um in Meetings Fortschritte und Ergebnisse zu erzielen! In diesem Schritt zeigt die Visualisierung die längerfristige Wirkung von Aktionen. Roadmaps, Strategien, Dashboards, Fortschrittskarten und Fallbeispiele visualisieren Aktionen im Zeitablauf und lassen uns über die Umsetzung nachdenken. Agieren durch Visualisieren

basiert auf der Macht der Simulation. Es fasziniert mich immer wieder, wie eine einfache Verschiebung des Blickwinkels von einem linearen zu einem Höhen-/Tiefenverlauf Einblicke in »konzeptionelle Prototypen« ermöglicht.

Die Tools und Techniken für diese Art der Visualisierung benötigen keine Zeichenfertigkeiten, sondern basieren auf dem Erstellen von Karten und Dia-

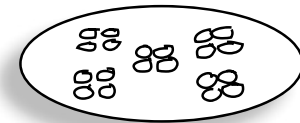
grammen. Wenn Sie Teilnehmer an der Ausarbeitung von Aktionsplänen beteiligen, sind Teamverantwortung und Umsetzung am Punkt des Agierens viel wahrscheinlicher, als wenn Sie ihnen Aufgaben zuweisen. In den Kapiteln 15 bis 20 finden Sie visuelle Tools für die Entscheidungsfindung, das Projektmanagement, die Aktionsplanung und andere Formen des Agierens.

**AGIEREN**

## BOHNENEXPERIMENT

Führen Sie ein einfaches Experiment mit einem Teller Bohnen durch, um zu beobachten, wie das menschliche Gehirn Komplexität verarbeitet:

1. Legen Sie vier oder fünf Bohnen auf einen Teller und halten Sie ihn hoch, damit ein Partner sehen kann, wie viele Bohnen auf dem Teller sind.
2. Stellen Sie den Teller ab, heben Sie ihn hoch und lassen Sie Ihren Partner nur kurz auf den Teller blicken. 4 bis 5 Bohnen werden sofort erkannt.
3. Bei 8 oder 9 Bohnen auf dem Teller ist das Ergebnis ganz anders. Einige sagen 7, andere 8 und so weiter: Unser Gehirn kann nicht mehr als 6 oder 7 Einzelinformationen gleichzeitig verarbeiten.
4. Ordnen Sie die Bohnen jetzt in Gruppen von jeweils vier an. Sie können 16 oder 20 Bohnen auf den Teller legen, Ihr Partner wird es auf einen Blick erkennen. Diese Eigenschaft unserer visuellen Wahrnehmung steht hinter dem Prinzip, Gliederungen und Kategorien auf 5 bis 7 Punkte zu beschränken.

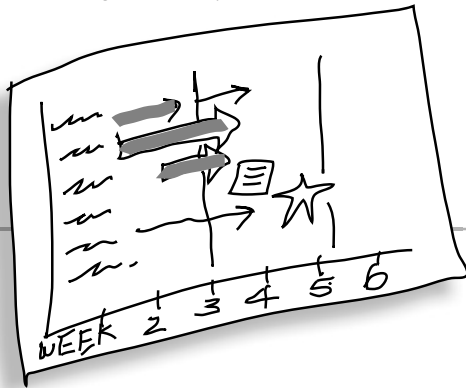


Visualisierung ist 80 IQ-Punkte wert / 15



## VISUELLE TOOLS ZUM NACHVERFOLGEN VON FORTSCHRITTEN

- ❑ Aufgabenlisten
- ❑ Prozessdiagramme
- ❑ Grafische Strategien
- ❑ Roadmaps
- ❑ Marschroutenüberblick
- ❑ Dashboards
- ❑ Grafische KPIs (Key Performance Indicators, Leistungskennzahlen)



Beim Arbeiten mit visuellen Hilfsmitteln können Sie erzielte Fortschritte anhand von Diagrammen verfolgen. Ich erinnere mich an einen Techniker der Bechtel Corporation in einem unserer Workshops, der einfache grafische Aktionspläne wie den auf dieser Seite für ein Projekt verwendete. Er ging begeistert in sein Unternehmen zurück, fotokopierte seine kleine Zeichnung fortan jede Woche und zeichnete das Erreichte mit einem Marker darin ein. Die Zeichnung war sehr einfach und ungeschliffen und stach aus diesem Grund aus allen anderen Kommunikationsmitteln heraus. Sie sah wie diese grafischen Thermometer in Spendensammlungen aus!

Zum Agieren müssen sich Teilnehmer an das Vereinbarte erinnern und zu diesem Zweck auf Dokumente zurückgreifen können. Zu Beginn meiner Tätigkeit als grafischer Moderator bezeichnete Interaction Associates die Flipchart-Displays als »Gruppendächtnis«. Gemeint war – und ich stimme dem aus Erfahrung zu –, dass eine Gruppe, deren Arbeit aufgezeichnet wird, mehr in deren Validität vertraut und die Diagramme als gemeinsames Gedächtnis nutzt. Da die Erinnerung an die in den Meetings getroffenen Übereinkünfte so wichtig für die Umsetzung ist, glaube ich, dass jede Investition in ein besseres Gedächtnis direkt zu mehr Produktivität führt.

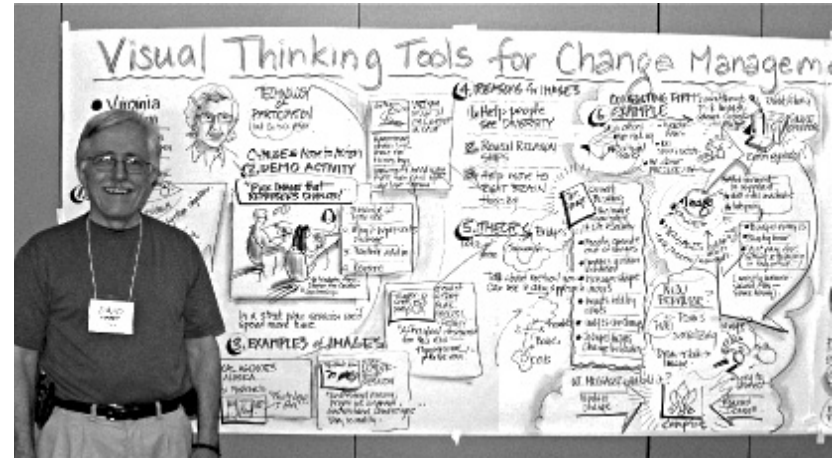
Doug Englebart, legendärer Pionier moderner Computer (Erfinder von Maus, Fenstern und Hypertext), hatte in den 70er Jahren eine Studiengruppe am Stanford Research Institute, die sich mit dem menschlichen Intellekt befasste. Geoff Ball, ein Mitglied des Teams, schrieb eine unveröffentlichte Arbeit zum Thema *Explizites Gruppendächtnis*. Er berichtete, dass von allen im Rahmen des Projekts untersuchten Ideen das gemeinsame Arbeitsdisplay den größten Unterschied ausmachte. Laut Projektteam würden geteilte Computerdisplays das Powertool der Zukunft sein. Für mich ist jede Art von visueller Darstellung ein Display und durch Geoff's Arbeit wurde mir klar, warum die Tafel vermutlich das Letzte wäre, was ein Lehrer aufgeben würde.

## Vorgespuht

Im Sommer 2008 traf sich in Chicago eine Gruppe von Leuten in einem Gebäude mit Ausblick auf den Millennium Park zum 15. Jahrestreffen des International Forum of Visual Practitioners. Diese Menschen verdienten ihr Geld mit Visualisierung, indem sie auf Wände schrieben und zeichneten. Einige von ihnen waren Aufzeichner, die visuelle Illustrationen von Meetings und Präsentationen erstellten. Andere waren grafische Moderatoren, die Strategie- und Innovationssitzungen frontal mit Grafikvorlagen, Whiteboards und interaktiven visuellen Medien leiteten. Manche waren Designer und Illustratoren, die beruflich umsatteln wollten, um ihre Fähigkeiten in Bezug auf das Zuhören und Zeichnen »in Echtzeit« zu nutzen. Wieder andere waren Lehrer, die grafische Interaktion im Klassenzimmer einsetzten. Und dann waren da auch noch Trainer und Berater, die neu einstiegen.

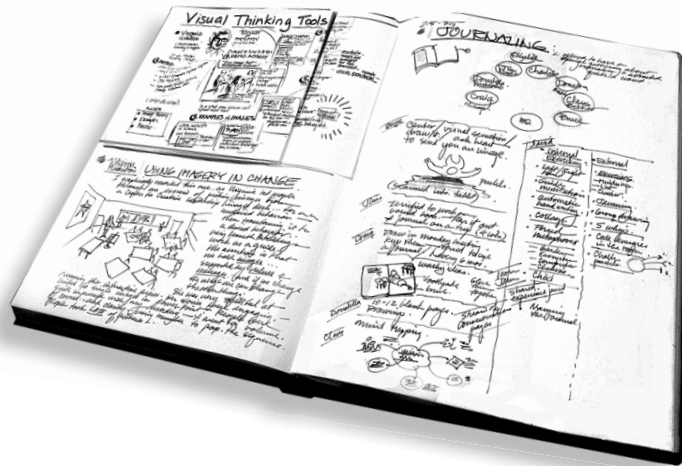
Als Pionier dieser Arbeitsweise unterstützte ich eine Sitzung zum Thema Visuelles Denken im Change Management. Die Veranstaltung zeigte eine symbolische Karte dessen, was heute, viele Jahre nach der Zeit bei Apple, in dieser Bewegung stattfindet. Ich erzähle das, um Ihnen vor Augen zu führen, dass die Reichweite dieser Art des Arbeitens mindestens so weitreichend und vielfältig ist wie die Musik, die Mutter der darstellenden Künste. Die sehr einfachen Dinge, die sofort möglich sind, haben große Wirkung. Visuelle Sprache kann mit etwas Übung symphonische Stufen erreichen.

- In mehreren Sitzungen wurde die Verwendung von Fotos und aufrüttelnden Illustrationen zur Unterstützung des Gruppendialogs untersucht. In einer Sitzung wurde das Visual Explorer Kit des Center for Creative Leadership vorgestellt.



## AUFZEICHNUNGEN BEIM INTERNATIONAL VISUAL PRACTITIONERS FORUM

Beim grafischen Aufzeichnen werden visuelle Notizen festgehalten, während andere sprechen. Das Bild zeigt meine Arbeit beim Aufzeichnen einer Rede zum Thema Change Management von Virginia Hamilton.



## PERSÖNLICHE NOTIZEN

Diese Notizen habe ich während unseres Notizbuch-Workshops beim International Forum of Visual Practitioners erstellt.

## DIE STÄRKE VISUELLER MEETINGS

1. Vorstellungsvermögen anfachern
2. Teilnehmer aktiv engagieren
3. An das GROSSE GANZE denken
4. Gruppengedächtnis und  
-produktivität unterstützen

- Ole Qvist Sorenson aus Dänemark verwendet Bigger Pictures, um die Nachhaltigkeitsplanung in Unternehmen und branchenübergreifende Meetings in ganz Europa zu unterstützen. Er rekrutierte eine spezielle Gruppe mit visuellen Moderatoren, um die Klimakonferenz in Kopenhagen im Herbst 2009 zu visualisieren.
- Virginia Hamilton, Leiterin des California Workforce Development Institute, erzählte, wie sie die bildliche Darstellung einsetzt, um Schattenprobleme und Konflikte innerhalb von Gruppen des öffentlichen Sektors zu lösen, die Richtlinien festzulegen versuchen. (Meine Aufzeichnung ihrer Sitzung finden Sie auf Seite 17.)
- John Ward leitete einen Workshop zu kinästhetischer Modellierung, wobei Modelle aus Ton geformt werden, um Planungen und andere Probleme zu durchdenken.
- Regina Rowland, Tomi Nagai-Rothe und Julie Geisike leiteten eine Sitzung zum Thema Visualisierung in der kulturübergreifenden Arbeit.
- Mehrere Teilnehmer brachten Tablet-Computer mit und demonstrierten, wie sie sie für die Visualisierung in virtuellen Meetings verwendeten.
- Ich leitete eine andere Sitzung zu Notizbuchaufzeichnungen und zeigte eine Reihe von Visualisierungs- und Schreibstrategien auf, die helfen, den eigenen Weg zu überdenken.

Falls visuelle Meetings, grafische Moderation, grafische Aufzeichnung, Skizzen, visuelle Aufzeichnung, bildliche Darstellung, Storyboards, visuelles Zuhören, Gruppengrafiken, grafische Vorlagen, Mind-Mapping, Ideen-Mapping, Echtzeitdesign oder Gruppendesign für Sie absolutes Neuland sind – nur keine Sorge. Revolutionen brauchen Zeit, um in Schwung zu kommen, breiten sich über Jahre hinweg aus und rücken dann explosionsartig ins Blickfeld.

Sie holen gerade zur rechten Zeit auf. Lassen Sie uns mit dem nächsten Kapitel fortfahren, in dem es darum geht, wie Sie Ihre Zeichenfertigkeiten wiederbeleben, um visuelle Hilfsmittel für das Zuhören und Ideen-Mapping einsetzen zu können.