

Christian Ridder

Business as ~~usual~~ Visual

Verstehen,
gestalten und steuern
mit Bildern



managerSeminare

EDITION Trainingaktuell

Christian Ridder

Business as Visual

Verstehen, gestalten und steuern mit Bildern

managerSeminare Verlags GmbH, Edition Training aktuell

Inhalt

Vorwort.....	6
Warum dieses Buch?	8
Für wen ist das Buch gedacht?	9
Willkommen beim Visualisierungs- Kochkurs.....	10

1. Einführung (Küchenrundgang) 13

Der Stammbaum der Visualisierungs- arbeit.....	14
Erwartungen an das Visualisieren	16
Die Wertschöpfungsspirale der Visualisierungsarbeit.....	18
Initiieren	19
Diskutieren.....	20
Visualisieren	22
Präsentieren	24
Reflektieren.....	26
Wertschöpfung.....	28
Spielarten der Visualisierung	32
Abschlussübung	34

2. Zeichenmaterialien (Küchenausstattung) 35

Ausstattung & Ausbaustufen	36
Stifte & Kreide	38
Papier.....	40
Digital.....	42
Abschlussübung	44

3. Visualisierungsbausteine (Zutaten) 45

Bildsprache – die verlernte „Muttersprache“	46
Das ABC der Bildsprache.....	47
Linien.....	48
Grundformen.....	49
Schattierungen	50
Schnell und erkennbar zeichnen.....	51
Menschliche Figuren	52
Basis-Bildvokabular	56
Bildvokabular erweitern.....	61
Beschriften	62
Textcontainer.....	63
Wort-Bild-Elemente kombinieren.....	64
Farbige Objekte und Figuren.....	66

Titel und Untertitel.....	68
Lettering.....	69
Der Rahmen.....	70
Farbflächen und Hintergrundfarben	72
Abschlussübung	74

4. Visualisierungsstrategien (Zubereitung) 75

Fünf Möglichkeiten, Zusammenhänge darzustellen	77
Kennzeichnen	78
Gruppieren	80
Verbindungen und Pfeile.....	82
Räumliche Anordnung	84
Grundstruktur	86
Zehn Visualisierungsstrategien.....	88
Pimp your Protocol.....	90
Post-it-Poster	92
Der rote Faden	94
Mind Map	96
Organische Cluster.....	98
Key Visual	100
Canvas.....	102

Abstrakte Grundstruktur	104
Metaphorische Hintergrundstruktur	106
Form follows Format	108
Strategien & Bildideen kombinieren ...	110
Abschlussübung	112

5. Bildstrukturen (Speisekarte) 113

Eine passende Grundstruktur finden....	114
Perspektive erweitern.....	116
Entscheiden.....	118
Organisieren	120
Führen und Zusammenarbeiten	122
Aufträge bearbeiten.....	124
Krisen bewältigen und vorbeugen	126
Zu Lösungen kombinieren	128
Neues entwickeln und entdecken	130
Planen und zurückschauen.....	132
Transformieren	134
Veranstaltungsformate.....	136
Mit Metaphern arbeiten.....	138
Abschlussübung	140

6. Metapherwelten (Lieblingsküche) 141

Metapherwelten und das Business-as-Visual-Kartenset.....	142
Leistung steigern	144
Prozesse standardisieren.....	148
Kunden gewinnen.....	152
Krisen vorbeugen und bewältigen	156
IT-Systeme schützen	160
Als Team zusammenarbeiten.....	164
Kurs bestimmen	168
Nachhaltige Unternehmen.....	172
Innovation fördern	176
Veränderungen begleiten	180
Im klassischen Projekt arbeiten	184
Im agilen Projekt arbeiten	188
Abschlussübung	192

7. Anwendungsszenarien (Kochen für jeden Anlass) 193

Sketchnotes.....	194
Gedankenskizzen	195
Persönliche Ziele visualisieren	196
Eine visualisierte Bewerbung.....	197
Visueller Gesprächsimpuls	198
Post-it-Präsentation	199

Visualisieren im Meeting.....	200
Digitales in der Gruppe bearbeiten	202
Trainingsinhalte visualisieren	204
Gelerntes reflektieren und verankern...206	
Inspirationsbilder	208
Metaphorisches Teamporträt.....	209
Teamhistorie.....	210
Die DNA der Gruppe	211
Werte und Leitsätze visualisieren	212
Mind-Map-Café.....	213
Design Thinking	214
Projekt-Visualisierung	217
Online visualisieren	218
Strategien visualisieren und kommunizieren	222
Graphic Recording	226
Mein erstes Mal.....	231
Abschlussübung	232

Digestiv	233
Danksagung.....	236
Wer die Inhalte weiter vertiefen möchte	238
Über den Autor	239
Das Kartenset zum Buch	240

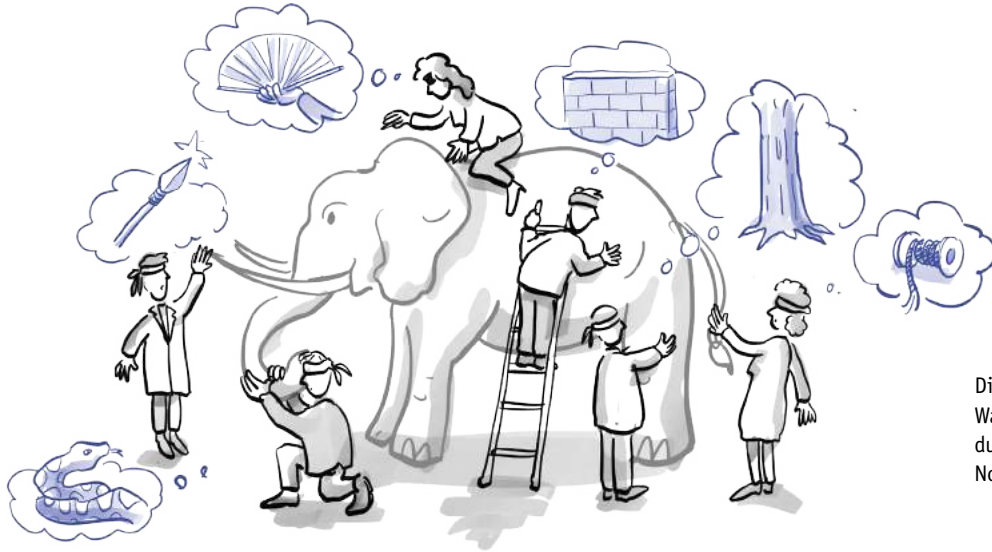
Vorwort

Kennen Sie die Geschichte von den Blinden und dem Elefanten?

Sechs Gelehrte werden vom König nach Indien geschickt, um herauszufinden, was ein Elefant ist. Am indischen Hof angekommen, werden ihnen jedoch die Augen verbunden, bevor sie an den Elefanten herangeführt werden: Jeder darf ihn nur ertasten.

Als die Wissenschaftler in ihr eigenes Land zurückkehren, erzählen sie dem König, was sie über den Elefanten gelernt haben:

Der Wissenschaftler, der die Beine erforscht hat, berichtet über die große Ähnlichkeit mit den Bäumen im Palastgarten. Die nächste Wissenschaftlerin sagt, ein Elefant sei wie ein Fächer, weil sie gespürt habe, wie das Ohr des Elefanten ihr Luft zugewedelt habe. Der Dritte, der auf einer Leiter an der Flanke des großen Tieres gestanden hatte, behauptet fest, dass ein Elefant einer hohen Mauer ähnele. Die Wissenschaftlerin am Schwanzende sagt, ein Elefant sei aus Schiffstau. Der Fünfte hat an der Spitze einen Stoßzahn ertastet und meint, ein Elefant sei wie eine Lanze. Der letzte Wissenschaftler, der den Rüssel befühlt hat, ist sich sicher: Ein Elefant gleicht einer Würgeschlange.

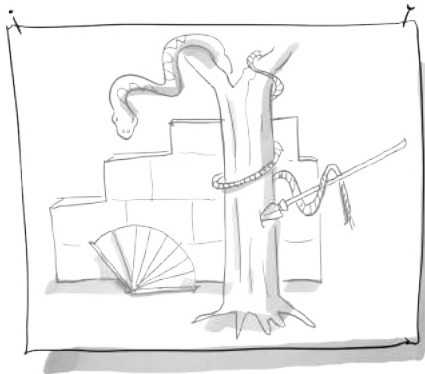


Die Geschichte illustriert treffend, dass „die Wahrheit“ oder „die Realität“ aus jeder individuellen Perspektive eine andere sein kann. Normalerweise ist die Erzählung hier zu Ende.

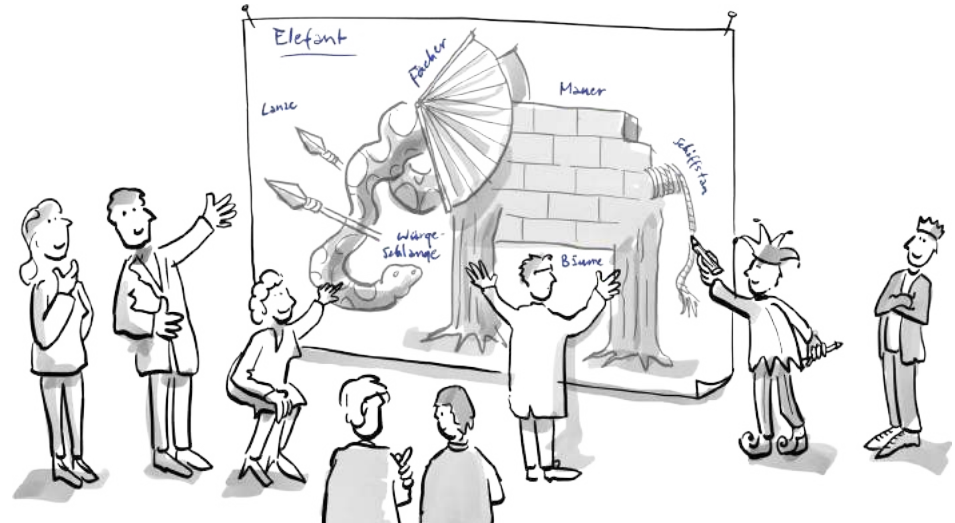
Ich spinne sie jedoch gerne wie folgt weiter:

Als die Forscherinnen und Forscher ihre Berichte über den Elefanten beendet haben, fangen sie an, hitzig zu diskutieren. Jeder erklärt den anderen immer wieder, was er meint und warum die anderen falsch liegen müssen. Nach einer Weile ruft der König seinen Hofnarren, der im Hintergrund die ganze Diskussion verfolgt hat, zu Hilfe.

Der Hofnarr hängt ein großes Stück Papier an die Wand und nimmt einen dicken Stift. Damit zeichnet er folgende Skizze:



Die Gelehrten werden ruhig und leise. Endlich fühlt sich jeder zumindest einmal in seiner Wahrnehmung bestätigt. Dann wird erneut diskutiert. Wer stand eigentlich neben wem? Wie könnten die verschiedenen Ideen in Zusammenhang stehen? Zum Schluss kommen sie gemeinsam zu der Erkenntnis, dass das hier ein Elefant ist:



Klar, ein Elefant sieht immer noch anders aus. Aber eines ist deutlich: Um eine komplexe Situation ganzheitlich zu erfassen und eine gemeinsame Ausrichtung zu finden, sind Bilder oft viel besser geeignet als Wörter!

Warum dieses Buch?

Im betriebswirtschaftlichen Kontext sind Situationen oft um ein Vielfaches komplexer und facettenreicher als die Rekonstruktion eines Elefanten. Vieles, was ein Unternehmen ausmacht, ist nicht sichtbar und kann vom Einzelnen nur partiell wahrgenommen werden. Um im Team an Aufgaben und Fragestellungen zu arbeiten, ist es zunächst notwendig, ein gemeinsames Verständnis der Situation zu entwickeln.

Doch wie läuft das in der Regel ab? In stundenlangen Meetings mit Folien voller Bulletpoints versuchen wir, unsere Gedanken in Worte zu gießen. Dabei fallen gerne Begriffe wie „Vision“, „Zielbild“ oder „klare Vorstellung“. Offensichtlich denken wir dabei also auch in Bildern. Doch nur selten werden die Sprachbilder in den Köpfen der Beteiligten auch tatsächlich in eine grafische Darstellung verwandelt. Die meisten von uns haben nicht gelernt, sich bei der Arbeit visuell auszudrücken und trauen sich nicht, selbst den Zeichenstift in die Hand zu nehmen. Dabei ist diese Form der Kommunikation viel direkter und umfassender!

Dieses Buch möchte, dass solche Bilder selbstverständlicher Teil Ihres Arbeitsalltags werden – und Ihnen das Visualisieren beibringen.

„Toll, dieses Visualisieren, aber ich könnte das nie ... Ich habe gar kein künstlerisches Talent!“

Für mich klingt das, als ob jemand behaupten würde, keine Notizen oder E-Mails schreiben zu können, weil er keine literarische Ader hat. Schön zeichnen zu können, ist beim Visualisieren hilfreich, aber nicht entscheidend!

Die zeichnerischen Fähigkeiten, die Sie im Kindergarten erworben haben, reichen aus.

Ein guter Visualisierer bringt in der Tat viele verschiedene Kompetenzen unter einen Hut:

- Kommunikative Fähigkeiten wie Zuhören, Fragen stellen, Diskussionen leiten.
- Analytische Fähigkeiten, z.B. Filtern, Priorisieren, Strukturieren, Reflektieren.
- Grafische/zeichnerische Fähigkeiten wie Figuren oder Szenen zeichnen, Buchstaben malen oder aus mehreren Elementen eine ausgewogene Komposition gestalten.
- Inhaltliches Know-how, z.B. über spezifische Betriebsabläufe, Produktkenntnisse, Kundenbedürfnisse oder technisches Wissen.



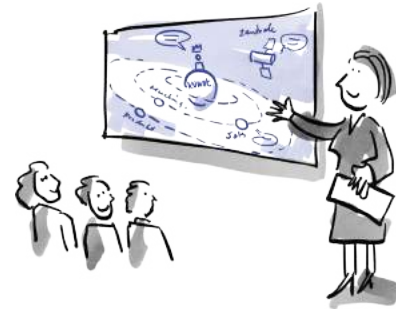
Ich bin mir aber sicher, dass Sie einiges davon schon beherrschen! In diesem Buch geht es darum, Ihre Fähigkeiten mit Tipps und Tricks anzureichern und so miteinander zu verknüpfen, dass Sie Visualisierung mit Freude und mit Erfolg in Ihrer Arbeit anwenden können.

Für wen ist das Buch gedacht?

Es gibt kaum eine Situation, in der Bilder nicht positiv dazu beitragen, eine komplexe Situation zu verstehen, Lösungen zu gestalten oder die Kommunikation zu unterstützen. Besonders bei diesen berufsspezifischen Herausforderungen bringt „Business as Visual“ auch Profis weiter:

Beraterinnen, Coachs, Trainer und Moderatorinnen lernen, wie sie Kommunikationsprozesse mit grafischen Mitteln noch effektiver gestalten können. Sie werden feststellen, dass mit Bildern nicht nur der Spaß, sondern auch die inhaltliche Qualität von Workshops, Coachings und Beratungsprojekten gesteigert wird.

Fachleute und Spezialistinnen werden erfahren, wie sie durch eine Skizze ihre Gedanken ordnen und die eigene Kreativität anregen können. Außerdem hilft die Visualisierung bei der Abstimmung mit Kunden, Führungskräften oder auch mit Fachleuten anderer Spezialisierung.



Managerinnen und Führungskräfte lernen mithilfe von Visualisierung, die richtigen Fragen zu stellen und ihre Botschaften nicht nur in Worten, sondern auch in Bildern effektiv und überzeugend zu vermitteln.

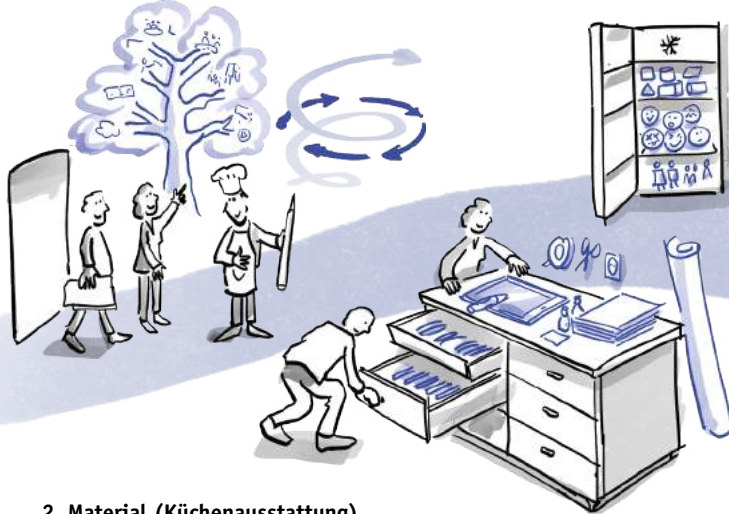
Illustratoren, Grafikerinnen und Informationsdesigner lernen, wie sie ihre Fähigkeiten in Workshops, Meetings und Konferenzen zur Geltung bringen können. Die vielen Beispiele helfen dabei, für unterschiedlichste Situationen die passende Bildsprache und geeignete Bildstrukturen zu finden.

Willkommen beim Visualisierungs-Kochkurs

Wie dieses Buch das Visualisierungs-Know-how vermittelt, lässt sich am besten mit einer Metapher erklären: Visualisieren ist wie Kochen! Dieses Buch vermittelt praktisches Können so wie ein gutes Kochbuch.

1. Einführung (Küchenrundgang)

Bevor wir ins Visualisieren einsteigen, wollen wir uns erst einmal anschauen, wozu dies alles gut sein soll. Im ersten Teil schauen wir uns verschiedene Spielarten der Visualisierungsarbeit an und gehen den „Wertschöpfungskreislauf des Visualisierens“ einmal komplett durch.



2. Material (Küchenausstattung)

Beim Kochen läuft nichts ohne eine funktionierende Grundausstattung. Für das Visualisieren brauchen Sie Stifte, Papier und Klebezettel.

3. Visualisierungsbausteine (Zutaten)

Im dritten Teil unseres Kochbuchs lernen wir die Zutaten einer Visualisierung kennen. Im Vorratsschrank finden wir nicht nur die Basics wie Linien, Grundformen und Buchstaben, sondern auch Leckereien wie Figuren, Symbole, einfache Gegenstände und Emoticons. Abgeschmeckt wird mit Schatten und Farbe.



4. Visualisierungsstrategien (Zubereitung)

Improvisieren Sie lieber ad hoc mit dem, was Sie im Kühlschrank vorfinden? Oder entscheiden Sie sich für ein bestimmtes Gericht und besorgen sich dann gezielt die Zutaten? Beim Visualisieren werden Sie, je nach Ausgangslage, unterschiedlich vorgehen müssen. Von „Pimp your Protocol“ bis zur „Metaphorischen Grundlage“ gebe ich Ihnen dazu zehn Strategien an die Hand.

5. Bildstrukturen (Speisekarte)

Ein guter Koch kennt viele Rezepte, die er unendlich variieren kann. Die „Speisekarte“ in diesem Teil präsentiert 66 mögliche Bildstrukturen für unterschiedlichste Visualisierungen.



6. Metapherwelten (Lieblingsküche)

Jeder Koch hat seine Lieblingsküche. Ich liebe es, Arbeitssituationen in Bilderwelten zu übersetzen. In diesem Kapitel nehmen wir typische betriebswirtschaftliche Herausforderungen mithilfe von Metaphern unter die Lupe.

7. Anwendungsszenarien (Kochen für jeden Anlass)

Im siebten Teil gibt es Kochszenarien für das Visualisieren in ganz bestimmten Situationen: Coachings, Projekt-Kick-offs, Videokonferenzen, Design-Thinking-Workshops, Teambuilding-Events, Großgruppenveranstaltungen ... Je nach Anwendungsszenario werden Ablauf und Beispiele geschildert.



Ob Sie dieses Buch von vorne nach hinten lesen oder lieber gleich eines der Rezepte ausprobieren, liegt ganz bei Ihnen. Man kann es wie ein gutes Kochbuch immer wieder in die Hand nehmen, um sich inspirieren zu lassen. Egal welche Herangehensweise Sie bevorzugen, Sie können nun wertvolle Anregungen sammeln, die Ihre Arbeit mit Bildern unterstützen und beflügeln. Mit ein bisschen Mut werden Sie Ihr „Business-as-Usual“ schon bald in ein „Business-as-Visual“ verwandeln!

Teil 1

Einführung (Küchenrundgang)

Bevor wir praktisch in das Visualisieren eintauchen, vermittele ich dir in diesem Kapitel verschiedene Spielarten und Facetten der Visualisierungsarbeit. Wir entdecken dabei, in welchen Kontexten Visualisierung eingesetzt wird und wie Bilder ihre magische Wirkung entfalten.



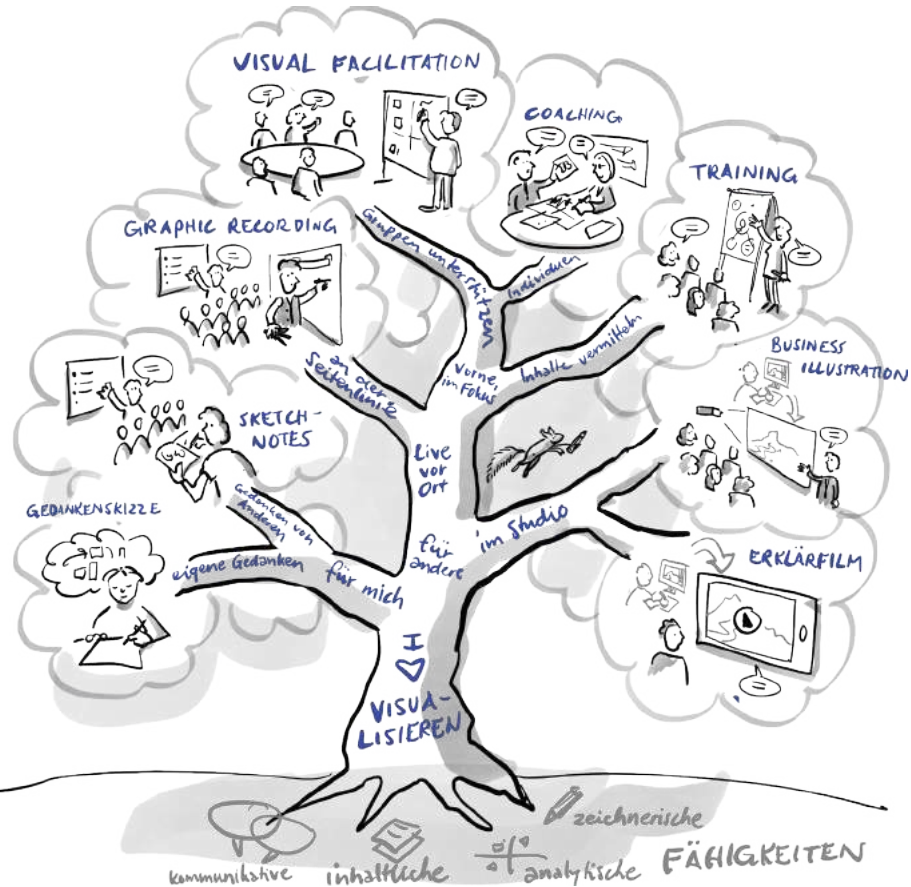
Der Stammbaum der Visualisierungsarbeit

Hast du schon einmal einem „Graphic Recorder“ während einer Konferenz live bei der Arbeit zugesehen? Oder erlebt, wie ein Workshop von einem „Visual Facilitator“ begleitet wurde? Hat vielleicht deine Kollegin in einem Meeting mal nebenbei Sketchnotes gemacht? Oder hast du schon einmal etwas anhand einer Business Illustration, einer Infografik oder eines Erklärfilms dazugelernt?

Diese Beispiele zeigen die Bandbreite der Arbeit von „Visual Practitioners“ – so nennen sich Menschen, die zum Stift greifen, um über Zeichnungen Informationen zu vermitteln.

Die unterschiedlichen Spielarten des Visualisierens haben verschiedene Ausprägungen: Macht der Visualisierer das Bild primär für sich oder eher für andere? Wird live bei einer Veranstaltung, unterwegs oder am Arbeitstisch gezeichnet? Entsteht das Bild in Interaktion mit einer Gruppe oder begleitet es diese? Wird auf einem riesengroßen Papier, einem Flipchart, in einem Skizzenbuch oder auf einem iPad gezeichnet?

Ich habe einmal versucht, die verschiedenen Ausprägungen und Verwandtschaften in einen Stammbaum zu übertragen:



Manchmal komme ich mir wie ein Eichhörnchen vor, das im „Stammbaum der Visualisierungsarbeit“ von Ast zu Ast springt! Denn die unterschiedlichen Spielarten grenzen sich nicht trennscharf voneinander ab, sondern gehen fließend ineinander über, wie das folgende Beispiel zeigt ...



Neulich rief mich eine potenzielle neue Kundin an und erzählte mir, dass sie ein Bild gesehen hat, das auf einer Konferenz gezeichnet wurde. So etwas brauche sie auch!

„Ah! Es freut mich, dass Ihnen das Graphic Recording gefallen hat“, antwortete ich und fragte: „Wann wäre denn Ihre Veranstaltung?“

„Nein, nein“, antwortete sie. „Es gibt keine Veranstaltung. Es gibt aber eine Projektgruppe, die nach einer Reorganisation die neue Bereichsstrategie entwickelt. Wir sitzen zweimal im Monat zusammen. Vielleicht können Sie zum nächsten Workshop dazukommen und ein Bild malen?“

„Meinen Sie damit, dass ich mit meiner Visualisierung dabei helfen soll, die Strategie zu gestalten?“, möchte ich wissen. „Dann müsste ich eher in die Rolle eines Visual Facilitators schlüpfen.“

„Visual, äh, was? Ich weiß nicht genau, was Sie damit meinen ... Wir haben schon einen externen Berater, der uns dabei hilft, die Strategie zu entwickeln. Wir wissen schon ziemlich genau, was wir wollen, und haben schon jede Menge PowerPoints und Excel-Tabellen. Das können wir den Mitarbeitern aber so nicht zeigen.

Deshalb brauchen wir das Ganze in so einer Art von Wimmelbild ...“

„Ich verstehe ...“, antwortete ich. „Sie möchten ein sogenanntes Strategiebild oder Zielbild. Gerade wenn es einfach und selbsterklärend sein soll, braucht die Entwicklung in der Regel mehrere Iterationsschleifen. Und wenn das Bild über längere Zeit in unterschiedlichen Kontexten und Medien zum Einsatz kommen soll, lohnt es sich, es digital aufzubereiten, um es immer wieder anpassen zu können ...“

Am Ende wurde aus dem Auftrag eine Kombination von allem: Das Konzept für das Zielbild wurde in einem gemeinsamen Workshop mit dem Projektteam entwickelt (das war eher Visual Facilitation). Dann habe ich die Visualisierung im Studio ausgearbeitet und als animierte PowerPoint aufbereitet (ich nenne das Business Illustration).

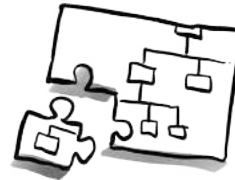
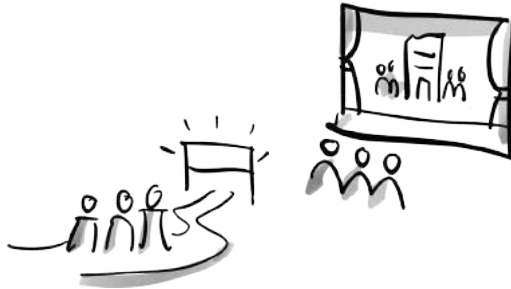
Sechs Wochen später wurde auf der Bereichsversammlung das Zielbild vorgestellt. Das Feedback der Teammitglieder und ihre Ideen, die nötig sind, damit das Zielbild auch zur Realität werden kann, habe ich live vor Ort auf einem großen Plakat bildhaft protokolliert (das war eher Graphic Recording).

Erwartungen an das Visualisieren

Erwartungen an das Visualisieren durch Externe

Als ich im vergangenen Jahr mit den Führungskräften einer Behörde zusammensaß, um gemeinsam ein Bild zu den Aufgaben, Prozessen und Zielen der Organisation zu konzipieren, fragte ich in die Runde, warum und für wen das Bild gemacht werden sollte.

Die Initiatorin des Projektes (aus dem Bereich *Qualitätssicherung*) möchte den Mitarbeitern mit dem Bild Inhalte aus dem Prozesshandbuch vermitteln. Durch ein übergreifendes Prozessverständnis soll die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Abteilungen verbessert werden.



Der *Vertreter der Kommunikationsabteilung* weist darauf hin, dass es viele Schnittstellen nach außen gibt: andere Ämter, die Politik und die Bürger und Bürgerinnen. „*Vielleicht kann das Bild dabei helfen, denen zu erklären, was wir alles tun?*“

Die *Personalmanagerin* möchte junge Leute davon überzeugen, sich für einen Job in einer Behörde zu entscheiden. Sie hofft, dass das Bild dazu beitragen kann, potenziellen neuen Mitarbeitenden ein attraktives Bild der Arbeit bei der Behörde zu vermitteln.

Der *Bereichsleiter* möchte auf allen Ebenen der Organisation agiler arbeiten. Damit alle trotz weniger Vorgaben und wenig Kontrolle an einem Strang ziehen, braucht es klare Bilder, an denen sich jeder orientieren kann.

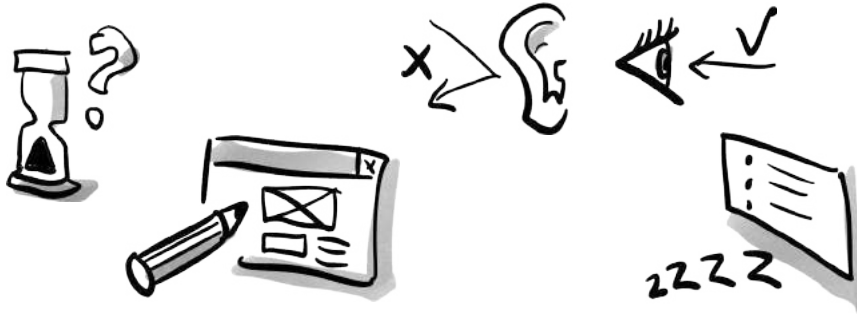
Einer der *Abteilungsleiter* berichtet, dass viele seiner Mitarbeiter sich ziemlich abgekoppelt fühlen vom Rest der Organisation. Ihm ist wichtig, dass sie sich als Teil des Ganzen wiedererkennen.

Erwartungen an das Selbst-Visualisieren

Auch wenn ich die Teilnehmenden an einem Visualisierungstraining zu Anfang frage, was sie sich vom Visualisieren erhoffen, bekomme ich unterschiedlichste Antworten. Zum Beispiel:

Teamleiter: „Meistens wird im Teammeeting endlos diskutiert. Irgendwann ist dann die Zeit vorbei und keiner weiß so genau, was dabei rausgekommen ist ... Ich hoffe, Bilder helfen uns, die Kommunikation effektiver zu gestalten.“

Berater: „Ich habe schon häufiger in einer Gruppendiskussion festgestellt, dass Leute, die sich schon länger kennen, sich gar nicht mehr richtig zuhören. Ich hoffe, dass eine neue Aufmerksamkeit entsteht, wenn wir von der Wort- zur Bildsprache wechseln.“



UX-Expertin: „Unsere Software ist so komplex, da verliert man auch selbst schnell den Überblick. Ich möchte in den Meetings mit den Product-Ownern und den Programmierern die Use Cases mit einer schnellen Skizze unterstützen können.“

Vertriebsleiter: „Wenn ich bei Kunden unsere Dienstleistung präsentiere, stoße ich mit meiner PowerPoint auf wenig Begeisterung. Ehrlich gesagt: Ich kann die Folien selbst auch nicht mehr sehen ... Ich hoffe, dass wir besser in Kontakt kommen, wenn ich unsere Services auf einem Flipchart oder Whiteboard erlautere.“

ÜBUNG

Deine Erwartungen an das Buch

Und was erwartest du vom Visualisieren?
Schreibe drei Gründe auf.

Und am besten versuchst du gleich, auch passende Symbole dazu zu zeichnen!



So viele verschiedene Erwartungen! Kann das alles mit einer Visualisierung erfüllt werden? Zuerst die schlechte Nachricht: Ein Bild *alleine* wird das niemals leisten. Die gute Nachricht ist: In dem *Entstehungsprozess* einer Visualisierung können hingegen viele der oben genannten Wünsche und Erwartungen einen positiven Impuls bekommen!



Als ich in 2012 angefangen habe, mich für Graphic Recording und Visual Facilitation zu interessieren, habe ich im Internet nach Büchern zum Thema „Visualisieren“ gesucht.

Ich bekam zwei Sorten von Suchergebnissen. Die meisten Links verwiesen auf verschiedene Methoden, etwas zeichnerisch oder grafisch darzustellen. Es gab aber auch Ergebnisse, die sich dem Visualisieren mit dem „inneren Auge“ widmeten, also mit dem mentalen Vorgang, sich seine Wünsche und Gedanken konkret und bildhaft vorzustellen. So stieß ich auch auf das Buch „Kreatives Visualisieren“, das als „der Bestseller der spirituellen Wunscherfüllung“ angepriesen wurde. Es versprach dem Leser das Wissen, *„wie man seine schöpferische Fantasie als Methode bewusst anwendet, um zu erschaffen, was man wirklich will“*.

Das klang verlockend. Mein Interesse für Graphic Recording war ja ausgelöst worden von der Frage, ob ich meine Zeit, die ich bislang als Senior Manager in einem Großkonzern verbracht hatte, nicht schöner und sinnstiftender verbringen könnte. Mit dem Zeichnen von Bildern zum Beispiel. Aber könnte ich das wirklich? Und würde ich, ohne mein festes Gehalt, eine Familie versorgen können?

Und so lag ich zwei Tage später mit dem Buch in der Badewanne und sagte zehnmals laut vor mich hin: *„Meine Zeichnungen helfen Menschen dabei, ihre Ideen in die Welt zu setzen, und ich verdiene damit mein Geld.“*

Seitdem ist viel passiert. Zuerst habe ich versucht, eine Diskussionsrunde im Freundeskreis mitzuzeichnen. Bald darauf gab es zufällig eine Gelegenheit, für einen Bekannten einzuspringen, der als Live-Zeichner bei einer Forumsdiskussion angefragt worden war. Als ich einer Freundin davon erzählte, wollte sie wissen, ob ich eine Konferenz, die sie organisierte, zeichnerisch begleiten könnte. Bei diesem Auftrag wurde mir bewusst, dass das, was ich als Mitarbeiter bei Sony und Deutsche Telekom selbst erlebt und gelernt hatte, eine große Hilfe war, um mich in die Situation meiner Kunden zu versetzen und diese passend zu bebildern. Meine ersten Auftraggeber wollten mich nochmals buchen oder empfahlen mich weiter. Schon bald war die Selbstständigkeit keine vage Zukunftsoption mehr, sondern der einzig logische nächste Schritt.

Ob das alles nicht genauso gut ohne das mentale Visualisieren in der Badewanne passiert wäre? Ich sage es mal so: Der Glaube an ein bisschen Magie hat in jedem Fall nicht geschadet!

Spielarten der Visualisierung

Erinnerst du dich an die verschiedenen „Visualisierungsspielarten“ aus dem Stammbaum der Visualisierungsarbeit zu Beginn des Kapitels (s. S. 14)? Jetzt, da wir den Wertschöpfungskreis des Visualisierens näher kennengelernt haben, schauen wir uns die unterschiedlichen Ausprägungen aus dieser Perspektive noch einmal an.



Gedankenskizze

Bei der Gedankenskizze ist die Diskussion auf eine innere Stimme reduziert. Auch muss man sich selbst nicht präsentieren, was man gerade gezeichnet hat. Dafür liegt der Akzent auf dem Visualisieren und Reflektieren. Die Gedankenskizze ist oft eine Vorstufe für eine andere Visualisierungstätigkeit, wie Graphic Recording oder Business Illustration.

Sketchnotes

Beim Sketchnoting hält der Visualisierer externe Impulse fest, zum Beispiel aus einem Vortrag oder einer Forumsdiskussion – in erster Linie für sich selbst, Präsentieren und Reflektieren spielen eher selten eine Rolle.

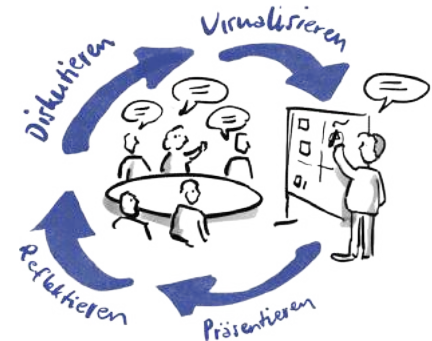


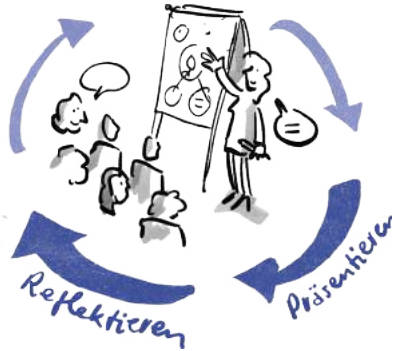
Graphic Recording

Der Graphic Recorder protokolliert die Inhalte einer Veranstaltung für die Teilnehmenden. Sein Arbeitsschwerpunkt liegt daher auf dem Visualisieren. Allerdings findet in der Pause meist ein Austausch, also Reflexion und Diskussion, mit den Teilnehmenden statt. Oft wird am Ende der Veranstaltung das fertige Bild der Gruppe präsentiert.

Visual Facilitation

Bei der Visual Facilitation werden alle Phasen der Wertschöpfungs-spirale in kurzen Zyklen (und oft gleichzeitig) durchlaufen. Im Dialog mit den Teilnehmenden entsteht während eines Workshops oder Meetings ein gemeinsames Bild. Der Visual Facilitator spielt eine zentrale Rolle im Erkenntnisprozess.





Training

Beim Training steht oft das Präsentieren von Informationen im Vordergrund. Dabei greift der Trainer oft auf Visualisierungen zurück, die er schon vorher angefertigt hat. Manche Trainer zeichnen auch, während sie die Gruppe unterrichten. Die Reflexionen und Diskussionen werden unterstützt, indem Fragen, Kommentare oder Ideen der Kursteilnehmerinnen zu Ergänzungen im Bild führen.

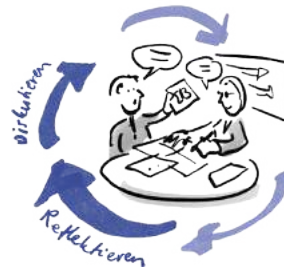


Business Illustration

Um eine Business Illustration zu entwickeln, wird der ganze Wertschöpfungskreis mehrfach durchlaufen. Zwischen Auftraggeber und Illustrator gibt es zuerst ein Briefing, dann Skizzen und Feedback, bevor es zu der finalen Ausarbeitung kommt. Bei der Anwendung der Illustration liegt der Schwerpunkt auf der Präsentation.

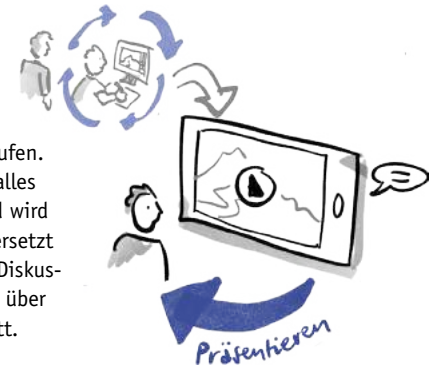
Coaching/Beratung

Hier liegt der Akzent oft auf der Reflexion und Diskussion. Berater und Coachs greifen häufig auf vorgefertigte Bilder zurück, statt selbst etwas zu zeichnen. In anderen Situationen wird beim Coaching/der Beratung auch spontan etwas geschribbelt. Das ist dann so etwas wie eine „Gedankenskizze zu zweit“ oder „Visual Facilitation für eine Zweiergruppe“.



Erklärfilm

Auch bei der Entwicklung eines Animationsvideos werden alle Phasen durchlaufen. Das Endergebnis ist, wenn alles stimmt, selbsterklärend und wird meist individuell und zeitversetzt angeschaut. Reflexion und Diskussion finden dann höchstens über die Kommentarfunktion statt.



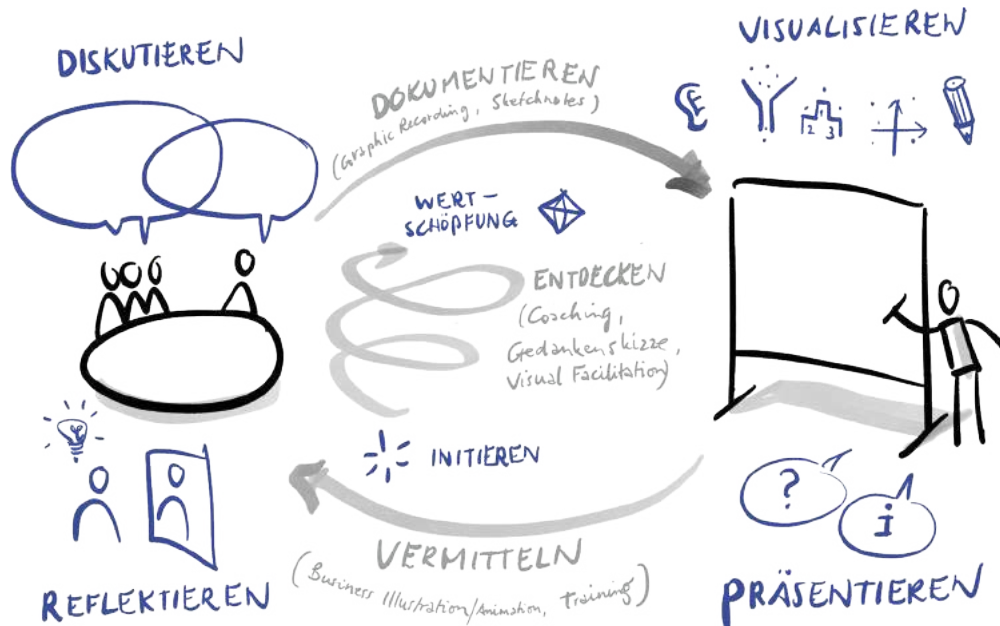
Einführung – Abschlussübung

In diesem Kapitel wurde vermittelt, wie und warum das Visualisieren die Kommunikation bereichert.

Damit du das Gelernte gleich verinnerlichen oder anwenden kannst, findest du am Ende jedes Kapitels eine abschließende Übung.

ÜBUNG

Das Visualisieren von „Take-aways“ ist eine wirkungsvolle Methode, um Inhalte zu behalten und zu verankern (siehe auch Seite 206). Zeichne das unten stehende Bild ab oder lass dich dazu inspirieren, deine eigenen persönlichen Aha-Erlebnisse zu visualisieren.



Bildsprache – die verlernte „Muttersprache“

Noch bevor wir lesen und schreiben konnten, haben wir (fast alle) gezeichnet. Doch kaum in die Grundschule angekommen, wird der Kugelschreiber zum Kuckucksjungen und werden die Buntstifte aus dem Nest geworfen. Innerhalb kürzester Zeit verdrängt das Schreiben das Zeichnen als bevorzugte Methode, seine Gedanken auf Papier zu bringen. Spätestens ab der Oberstufe gilt das Zeichnen dann eher als kindisch, nicht seriös genug.



Weil das Zeichnen in der Schule nur noch nach „künstlerischem“ Maßstab beurteilt wird, wird ihm die Alltagstauglichkeit genommen. Der praktische, kommunikative Nutzen des Zeichnens führt fortan ein Schattendasein. Die als Kind gelernten Fähigkeiten verkümmern langsam, statt dass sie lebendig gehalten werden und mit den kommunikativen Herausforderungen im Job mitwachsen. Zum Glück lässt sich das korrigieren!

Wer eine einmal gelernte Fremdsprache nie mehr spricht, gerät aus der Übung. Reisen wir aber in ein Land, in dem man auf die Sprache angewiesen ist, werden schlummernde Fähigkeiten (re-)aktiviert und man lernt Neues wie von selbst dazu. Am Anfang denkt man noch in der Muttersprache und übersetzt seine Gedanken Wort für Wort. Im Laufe der Zeit traut man sich dann auch, direkt in den ungewohnten Klängen zu formulieren, ohne den Umweg über die Muttersprache zu gehen.

Ein Visualisierungstraining ist praktisch wie eine Sprachreise ins Ausland. Die Teilnehmer müssen von Anfang an zeichnen, zeichnen und noch mal zeichnen. Sie haben gar nicht die Gelegenheit, sich von der Theorie oder eigenen Ängsten ausbremsen zu lassen. Hemmungen werden in der Gruppe spielerisch überwunden und die meisten bekommen schnell wieder Vertrauen in die eigene visuelle Ausdrucksfähigkeit.



Damit du hier nicht nur theoretisches Wissen ansammelst, sondern das Gelernte auch gleich in praktische Erfahrungen verwandelst, streue ich immer wieder Übungen ein. An dieser Stelle bin ich daher streng:

Nur wer Stift und Papier zur Hand hat, darf jetzt weiterblättern!

Solltest du (noch) keine schönen Marker und edles Papier zur Hand haben: Auch mit einem Kugelschreiber und der Rückseite der Telefonrechnung darfst du ins Land der Visualisierer eintreten ...

Das ABC der Bildsprache

So wie beim gesprochenen oder geschriebenen Wort kann man auch die Bildsprache auf verschiedenen Ebenen betrachten. Wir werden schrittweise die einzelnen Bausteine erkunden und daraus immer detailreichere und anspruchsvollere Bilder entwickeln.

Grundformen (Buchstaben)

Auf der basalen Ebene, vergleichbar mit Klängen oder Buchstaben, gibt es beim Zeichnen einfache Grundformen wie Linien, Kreise und Quadrate.

Bildelemente (Wörter)

Mit grafischen Bausteinen lassen sich einfache Bildelemente zeichnen, die, wie Wörter, vom Hirn gedeutet werden können. Fast alle Gegenstände, Figuren, Gesichtsausdrücke oder Symbole lassen sich auf wenige Striche und Grundformen reduzieren und somit schnell und erkennbar darstellen.

Szenen und Wort-Bild-Elemente (Sätze)

Auf der nächsten Ebene werden aus einzelnen Elementen kleine Szenen gebildet. So wie es für die Zusammensetzung von Wörtern zu Sätzen Grammatikregeln gibt, gibt es auch für Szenen Regeln, die einem dabei helfen, sich verständlich auszudrücken.

Protokolle und Bilderwelten (Aufsätze und Geschichten)

Sätze lassen sich wiederum zu längeren Erzählungen aneinanderreihen. Damit die Geschichte Hand und Fuß hat, braucht es eine klare Erzählstruktur. Genauso braucht es, wenn man Bildelemente und Szenen in einem großen Bild zusammenstellt, eine klare Bildstruktur. Diese kann eher abstrakt oder eher bildhaft-konkret sein.

Die „Zutaten“ in diesem Kapitel drehen sich um das Erlernen der ersten zwei Level. Im darauf folgenden Kapitel zur „Zubereitung“ werden wir diese dann zu komplexeren Visualisierungen kombinieren.

SPRACHE	BILDSPRACHE
Aa Bb Cc Dd Ee ...	
Menschen Baum Auto	
„Nachdem der Kunde gezahlt hat, wird ihm von der Firma ein Paket zugeschickt...“	
„Was macht ein Team erfolgreich? Teamgeist, eingespielte Arbeitsabläufe, gute Führung, talentierte Mitarbeiter, klare Regeln...“	

Menschliche Figuren

Bilder mit menschlichen Figuren haben einen viel größeren Impact als Bilder ohne diese. Die menschlichen Figuren lenken unsere Aufmerksamkeit auf das Bild. Darüber hinaus helfen sie dabei, uns mit dem Geschehen zu identifizieren und uns schnell im Bild zu orientieren:

- Für wen stehen die Figuren im Bild?
- Bin ich selbst dabei?
- Welche Informationen sind für mich am relevantesten?
- Aus welchen anderen Perspektiven könnte das Bild auch noch betrachtet werden?

Bevor du eine Figur zeichnest, überlege dir, was du zum Ausdruck bringen möchtest. Erst dann folgt die Auswahl einer Form sowie der wesentlichen Merkmale, die transportieren, was vermittelt werden soll – nicht mehr, aber auch nicht weniger! Als grundlegende Orientierung können folgende Darstellungsformen und Beispiele dienen:

Neutrale Darstellung



Häufig geht es nur darum, „irgendeinen Menschen“ oder „irgendwelche Menschen“ darzustellen. In dem Fall sind einfache Figuren aus Bögen und Kreisen die schnellste Lösung. Dank Schattenstrich verwandeln sich die Linien in Körper mit Volumen. Es wirkt am besten, wenn Kopf und Rumpf sich nicht berühren.

Körperliche Haltung, Bewegung und Körpersprache

Wenn du eine bestimmte Haltung oder Bewegungen zum Ausdruck bringen möchtest, braucht es eine Figur mit einem ganzen Körper. Kopf und Rumpf lassen sich einfach mit einem Kreis und einem abgerundeten Rechteck darstellen. Für die Arme und Beine reichen einfache Striche oder spitz zulaufende Gliedmaßen.

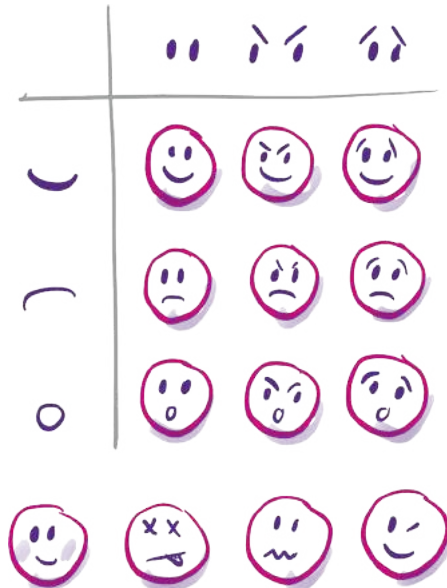


Hände und Füße werden nicht oder nur rudimentär angedeutet. Wenn du Schwierigkeiten hast, dir eine Figur in einer bestimmten Haltung vorzustellen, spiele die Situation einfach nach und beobachte dabei deinen eigenen Körper.

Der Schlagschatten zeigt, ob die Figur auf einem Untergrund steht, über dem Boden schwebt oder sich vor einer Wand befindet.

Emotionen

Meistens tun wir so, als ob unser Handeln von objektiven Überlegungen gesteuert würde. In der Realität bestimmen aber oft Emotionen unsere Aktionen und Reaktionen. Mit einem einfachen „Emoji“ kannst du schnell Freude, Verwirrung, Widerstand, Angst, Stress oder Scham visualisieren. Viele Emotionen lassen sich mit der einfachen Kombination aus Augenbrauen und Mündern charakterisieren. Spicken ist erlaubt! Lass dich von den Emojis auf deinem Handy inspirieren!



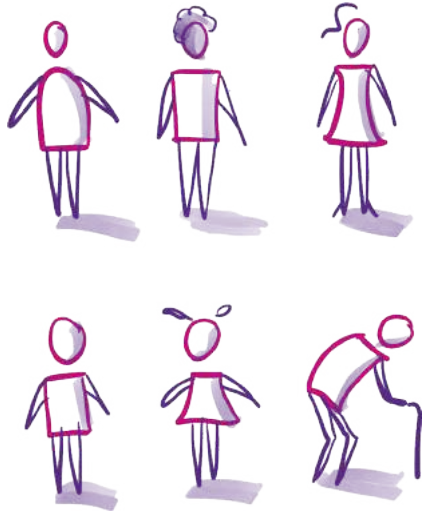
Bestimmte Rollen oder Tätigkeiten

Menschen in einer bestimmten Rolle oder bei einer bestimmten Tätigkeit erkennt man oft an ihrer Kleidung oder an Gegenständen, die sie benötigen. Dafür reicht es meist aus, nur den Oberkörper darzustellen.



Geschlecht, Ethnie und Alter

Generell sollte man versuchen, Figuren möglichst neutral zu zeichnen, um auf diese Weise so wenig Menschen wie möglich auszuschließen. Manchmal aber – zum Beispiel für die Darstellung von Zielgruppen oder spezielle Nutzungsszenarien – ist es wichtig, die Figuren klar differenzieren zu können. Mit wenigen Körpermerkmalen (wie Haarlänge, Taille, Schulterbreite, Kopfgröße, Hautfarbe oder Haltung) lassen sich Geschlecht, Ethnie oder Alter andeuten.



Dynamik

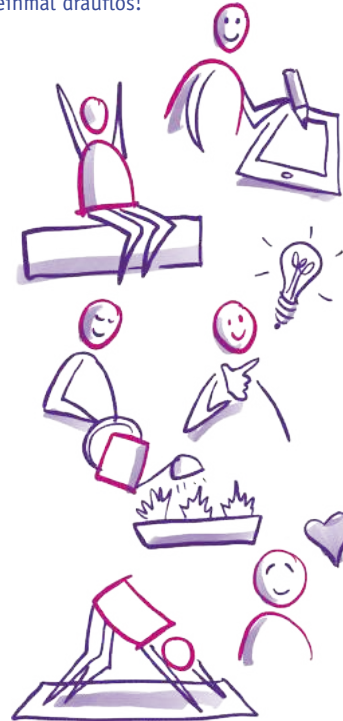
Über Körperhaltung und Gesichtsausdruck sollte so viel Dynamik wie möglich dargestellt werden. Mit kleinen Strichen, Tropfen und Schattenlinien können Bewegungen und Emotionen anschließend noch verstärkt werden.



Ich weiß: Das Visualisieren bedient sich jeder Menge Klischees. Natürlich darfst du auch ein Mädchen mit kurzen Haaren und einer Hose zeichnen. Das könnte aber leicht falsch interpretiert werden ... Aber dafür habe ich leider auch keine optimale Lösung parat.

ÜBUNG

Wie fühlst du dich gerade? Oder was hast du heute schon alles getan? Zeichne einfach einmal drauflos!



Die große Stärke menschlicher Figuren ist die Möglichkeit, sich mit ihnen zu identifizieren. Zu viel Identifikation führt aber auch zu neuen Problemen. Für ein Beratungsunternehmen habe ich einmal ein großes Plakat gezeichnet, anhand dessen die angebotenen Dienstleistungen potenziellen Neukunden erklärt werden sollten. Der Auftrag lief wie geschmiert. Doch ganz zum Schluss musste das Bild dann doch noch durch einige Abstimmungsschleifen. Und das nur wegen einer winzigen Szene ...

In der ursprünglichen Skizze wurde das Thema „Regelmäßige Abstimmung zwischen Beraterteam und Kunde“ sehr einfach dargestellt. Alle fanden es gut so.

Nach der Ausarbeitung hieß es bei der telefonischen Abnahme dann: „Moment mal! Unser Beratungsteam besteht aus zwei Frauen und einem Mann! Können Sie das bitte korrigieren? Und kundenseitig sollen mindestens genauso viele Personen zu sehen sein wie von uns. Sonst wirken wir zu dominant.“ (Ich: „Kein Problem, das kann ich verstehen!“)



Am nächsten Morgen: „Das ging ja schnell. Das mit der Brille passt auch. Herr Dumont sieht tatsächlich so aus. Können Sie vielleicht die anderen beiden Personen auf unserer Seite des Tisches so zeichnen, dass sie ein bisschen wie Frau Tillmann und Frau Brand aussehen? Ich schicke Ihnen zwei Fotos mit.“ (Ich: „Klar, das werde ich versuchen.“)

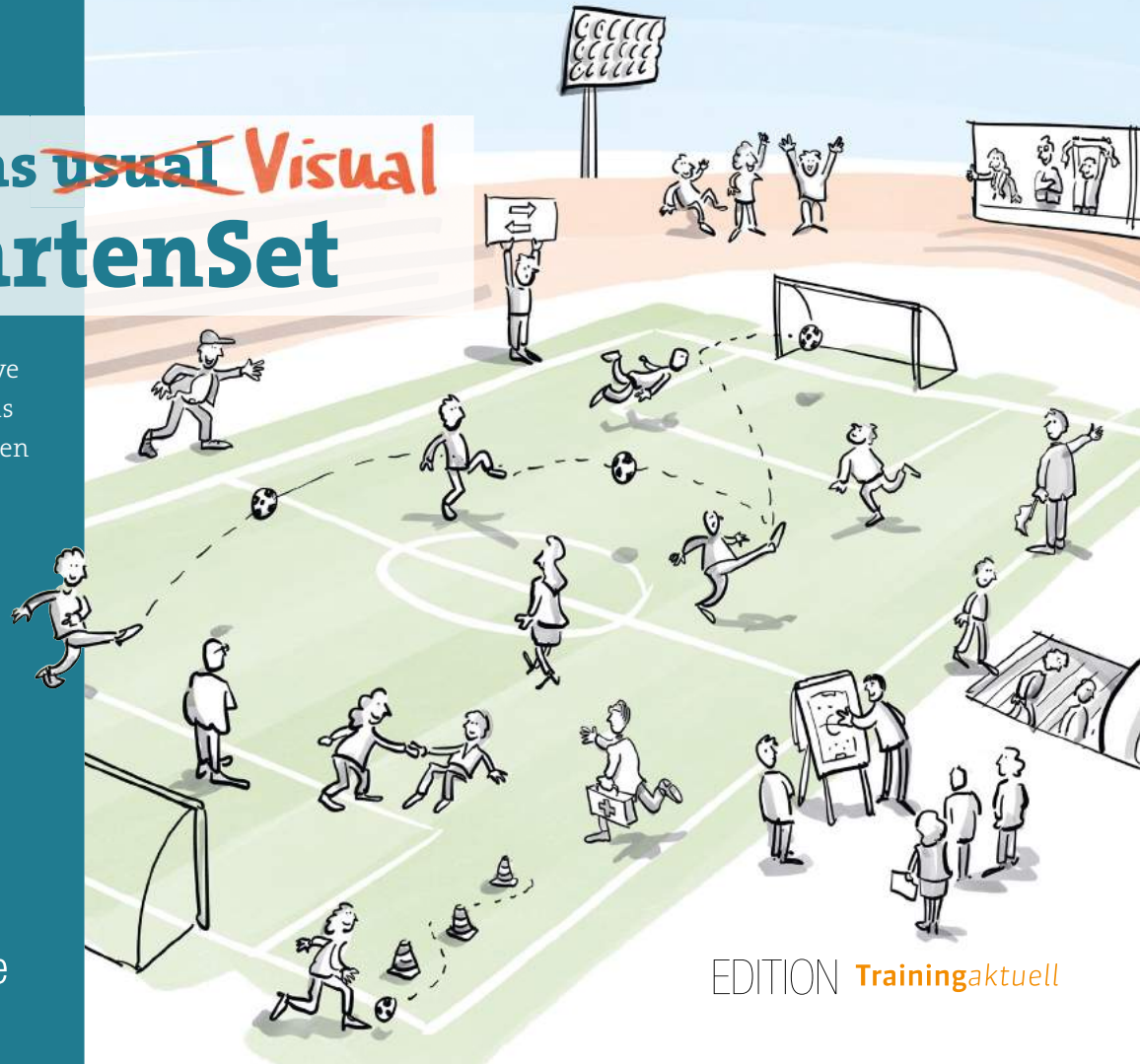
Kurz bevor das Bild zum Drucker musste: „Danke schön. Das Team war begeistert. Aber eine Frage haben wir noch ... Wenn Herr Dumont ein Jacket trägt, soll der Kunde nicht hemdsärmelig dasitzen ... lasse sich das noch schnell ändern?“ (Ich: „Schaffe ich noch!“)

Am Ende konnten sich dann alle im Bild wiederfinden. Ich kann es natürlich nachvollziehen, dass sich jeder richtig repräsentiert fühlen möchte. Aber das geht in einer einfachen Skizze oft besser als bei einer Darstellung mit vielen Details. Je ungenauer und unspezifischer die Figur ist, desto mehr Menschen können sich problemlos mit ihr identifizieren. Auch für Figuren gilt: Weniger ist oft mehr!

Christian Ridder

Business as ~~usual~~ Visual Das KartenSet

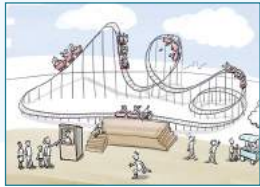
50 metaphorische Bildmotive
als Inspirationsquelle für das
Reflektieren und Visualisieren
von Arbeitssituationen



managerSeminare

EDITION Trainingaktuell

Business as **Visual** – Das KartenSet im Überblick



1 Achterbahn



2 Archipel



3 Armaturenbrett



4 Ballonfahrt



5 Bergbesteigung



6 Brücke überqueren



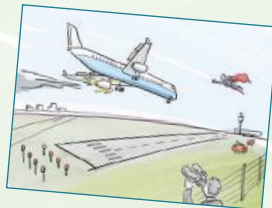
7 Burgbelagerung



8 Chemischer Prozess



9 Fischfang



10 Flugzeugunglück



11 Flusslauf



12 Formel-1-Rennen



13 Fußballspiel

Business as **Visual** – Das KartenSet im Überblick



14 Gartenarbeit



15 Himmel & Hölle



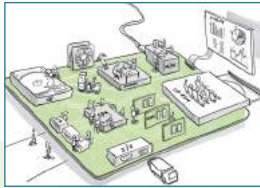
16 Jazz-Combo



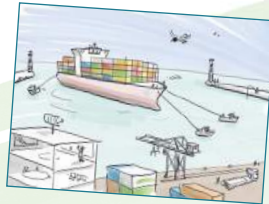
17 Körper



18 Lagerfeuer



19 Leiterplatte



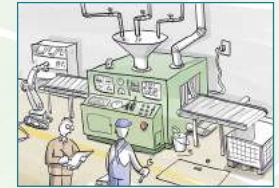
20 (Schiffs-)Lotse



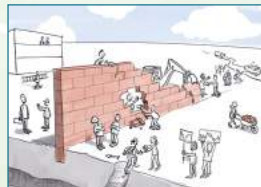
21 Luftschloss



22 Mars-Mission



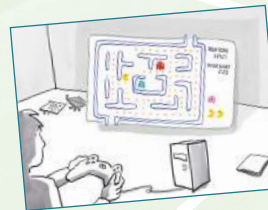
23 Maschine



24 Mauer



25 Monopoly



26 Pac-Man

Business as **Visual** – Das KartenSet im Überblick



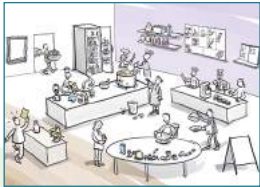
27 Party



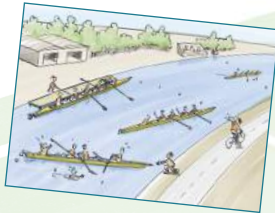
28 Raketenstart



29 Riesenrad



30 Restaurant



31 Rudern



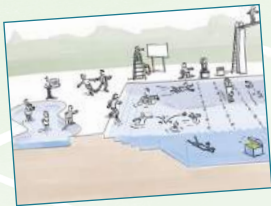
32 Schachspiel



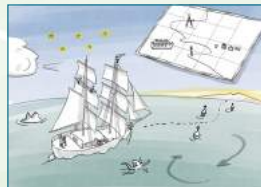
33 Schatzsuche



34 Schlacht



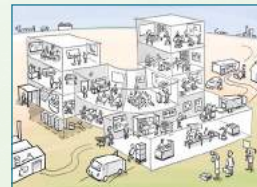
35 Schwimmbecken



36 Seefahrt



37 U-Boot-Fahrt



38 Unternehmen

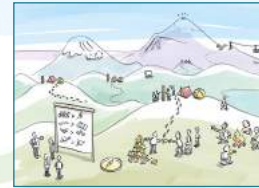
Business as **Visual** – Das KartenSet im Überblick



39 Verkehr



40 Vulkanausbruch



41 Wanderung



42 Wellenreiten



43 Werft



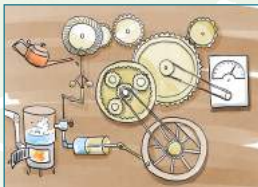
44 Wetterkarte



45 Wohnung



46 Wüste



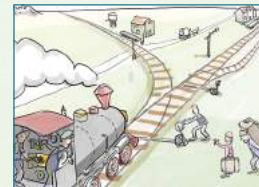
47 Zahnräder



48 Zehnkampf



49 Zirkus



50 Zugfahrt

Business as Visual – Das KartenSet

Anwendungs- und Einsatzmöglichkeiten

Die Karten des BUSINESS-as-VISUAL-Kartensets unterstützen dich in Coaching- oder Workshop-Situationen, wenn es darum geht, Austausch und Kommunikation zu fördern und neue Perspektiven zu entwickeln. Die Bildmetaphern mit ihren vielen Details schärfen den Blick, ermöglichen ein freies Assoziieren über die eigene Situation, brechen festgefahrene Sichtweisen auf, erleichtern den Gesprächseinstieg in tabubehaftete Themen und sind eine Inspirationsquelle für kreative Lösungswege.

Geeignete **Einsatzfelder** sind u. a.:

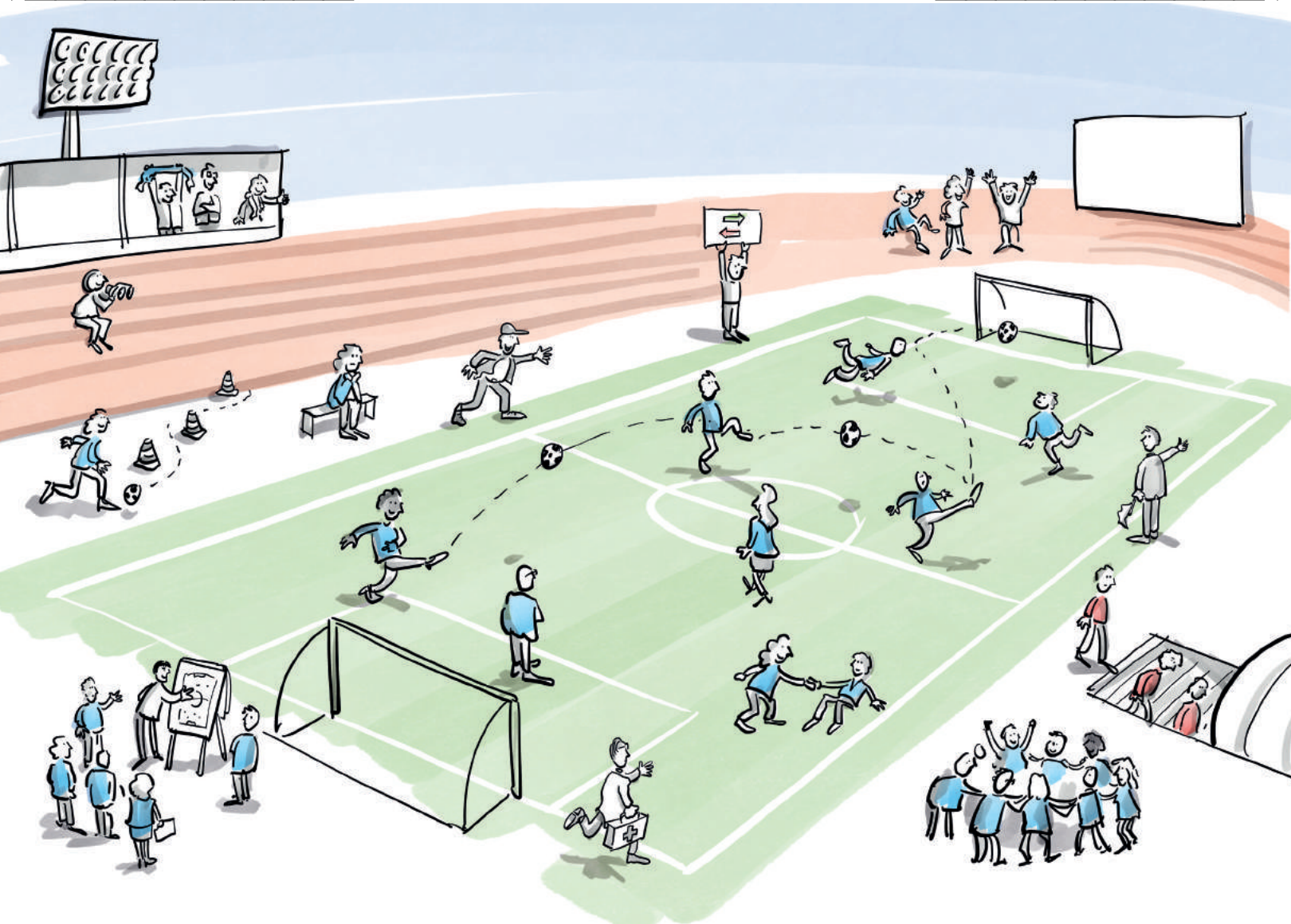
- Veränderungsprozesse/Change-Management
- Teamarbeit/Teamentwicklung
- Krisen- und Konfliktintervention
- Führung
- Prozesssteuerung/-optimierung
- Strategieentwicklung
- Unternehmensvision/Leitbildentwicklung
- Projektplanung/-management
- Produktentwicklung/Innovationsmanagement
- Reflexion und Retrospektive
- Markt-/Konkurrenzanalyse
- Kundenorientierung/Service/Vertrieb
- Personalentwicklung

Typische **Fragestellungen**, die anhand der Karten erarbeitet und diskutiert werden können, sind z. B.:

- Welches Bildmotiv passt zu unserer Organisation/zu unserer Lage?
- Mit welchen Herausforderungen haben wir zu kämpfen?
- Was bedeuten einzelne Details im Bild, übertragen auf unsere eigene Situation?
- Wie hat sich die jetzige Situation entwickelt?
- Wie möchte ich arbeiten?
- Mit welcher Figur identifiziere ich mich am meisten?
- Was macht uns Freude? Was macht uns Sorgen/Angst?
- Welche Szenen im Bild geben vielleicht schon einen Hinweis auf einen möglichen nächsten Schritt, eine Problemlösung oder ein alternatives Szenario?

Der Aufbau der Karten

- Auf der **Vorderseite** der Karten findest du die metaphorische Darstellung ohne weitere Erklärung. Es ist der Fantasie und Intuition der Betrachtenden überlassen, Parallelen zur eigenen Arbeits- und Lebenssituation zu entdecken.
- Die **Rückseite** gibt eine Hilfestellung für das konstruktive Arbeiten mit der Karte: typische Fragen, mögliche Bildinterpretationen, Kernbotschaften sowie eine vereinfachte Darstellung des Motivs zum Nachzeichnen.



Perfektes Zusammenspiel. Wir sind ein Team. Hart aber fair.

Was sind unsere KPI's?
Wie ist der aktuelle Stand?

- Teamentwicklung
- Prozessabläufe
- Zusammenarbeit



Wer hat in uns investiert?



Wie wird geführt?

Was ist das Ziel?
Was ist die Mission?



Wen wollen wir nicht enttäuschen?



Welche Talente sollten gefördert werden?

Was sollten wir stoppen?



Womit sollten wir anfangen?



Was sind die wichtigsten Prozessabläufe?

Nach welchen Regeln wird gespielt?
Vom wem werden diese kontrolliert?

Welche Aufgaben gibt es?



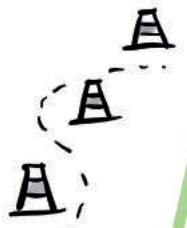
Was könnte man automatisieren?



Wer ist nicht ausgelastet?



Welche Widerstände müssen überwunden werden?



Welche Fähigkeiten möchten wir verbessern?

Was ist der Plan?
Wissen alle Bescheid?



Wer hat welche Rolle?

Wie können wir uns gegenseitig unterstützen?



Was müssen wir verteidigen/schützen?

Brauchen wir externe Hilfe?



Was fördert den Teamgeist?



Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen