

Was macht eigentlich ein ... Visual Facilitator?

SPEZIALISTEN IN SERIE



Ob auf Konferenzen, in Meetings oder Change-Prozessen: Visual Facilitators setzen bei der Arbeit mit Gruppen auf die Macht der Bilder. Ihr Instrument: der Stift. Wie Unternehmen von den Diensten der zeichnenden Berater profitieren – managerSeminare mit dem Porträt einer noch jungen Profession.

* Alle bisher erschienenen Teile der Serie finden Sie über den Link: www.managerseminare.de/Spezialisten

Preview: ► Zeichnen, was andere meinen: Über die Entstehung einer neuen Form der Prozessberatung
 ► Sichtbare Kommunikation: Wie Visual Facilitators arbeiten
 ► Kleine Zeichnungen, große Wirkung: Visuelle Methoden und ihre Einsatzfelder
 ► Komplexe Arbeitswelt: Warum die Bedeutung des Visuellen steigt

■ Erst waren es nur wenige klatschende Hände, dann immer mehr. Schließlich formierte sich ein tosender Applaus, der minutenlang anhält. Reinhard Kuchenmüller erinnert sich noch sehr genau an jenen Moment während seines ersten größeren Projekts. Ein Automobilkonzern hatte ihn beauftragt, die Fusion zweier Standorte zu begleiten. Der studierte Architekt tat dies auf seine eigene Weise: Er stellte Fragen – im ganzen Betrieb und auf allen Ebenen – und hielt die Antworten in Bildern fest. Zu dem denkwürdigen Beifall kam es, nachdem er einer Gruppe von Mitarbeitern aus der Produktion seine Zeichnungen präsentierte. „Ich war zunächst perplex, bis mir aufging: Die Bilder machten die Ideen der Arbeiter sichtbar. Sie wurden gesehen und gehört. Und das hat sie begeistert“, erzählt Kuchenmüller.

Der spontane Applaus der Arbeiter war für Kuchenmüller ein Schlüsselerlebnis. Seitdem hat er die besondere Wirkungskraft von Visualisierungen in mehr als 600 Projekten eingesetzt und dabei oft erlebt, wie Menschen sich selbst und andere besser verstehen. Auf die Idee, visuelle Techniken für die Arbeit in Organisationen zu nutzen, war er durch seinen Ursprungsberuf gekommen. Als Architekt hatte er oft beobachtet, wie simple Zeichnungen die Verständigung zwischen unterschiedlichen Parteien wesentlich vereinfachen. Inspiration fand er in dem Buch „Problem seeking“, das heute als Standardwerk für die Zusammenarbeit von Laien und Architekten gilt. Der amerikanische Architekt William M. Peña beschreibt darin, wie er die Ideen und Wünsche seiner Klienten in Skizzen auf kleinen Karten festhielt. Kuchenmüller begann mit dieser Methodik zu experimentieren und bemerkte schnell, dass ihn die Arbeit mit Menschen und Bildern mehr faszinierte als Gebäude und Steine. Schließlich wagte er den Schritt, sich mit einer bis dato in Deutschland unbekanntem Dienstleistung selbstständig zu machen und gründete 1998 die Firma Visuelle Protokolle. ►

Service

Literaturtipps

► **Martin Haussmann: UZMO. Denken mit dem Stift.** Redline, München 2014, 24,99 Euro.

Der Praxisratgeber für Visual Facilitating. Martin Haussmann zeigt darin anschaulich, wie und in welchen Bereichen sich visuelle Techniken anwenden lassen.

► **David Sibbet: Visual Leaders. New Tools for Visioning, Management, and Organizational Change.** Wiley & Sons, San Francisco 2013, 25,90 Euro.

Der Pionier des Visual Facilitation, der amerikanische Berater und Designer David Sibbet, zeigt in dem Buch, wie Führungskräfte visuelle Techniken für die Entwicklung von Strategien und die Kommunikation nutzen können.

► **Holger Scholz: Visual Facilitating – Ein Bild sagt mehr als tausend Worte.** www.managerseminare.de/MS68AR06

Holger Scholz schreibt über Ausprägungen und Nutzen von Visual Facilitating im Rahmen von Großgruppen-Konferenzen.

Prozesse per Wandbild festhalten

Zu diesem Zeitpunkt wusste Kuchenmüller noch nicht, dass es für die Art der visuellen Arbeit, die ihm vorschwebte, bereits erfolgreiche Vorreiter gab. In den USA hatte eine Gruppe Kreativer rund um den Journalisten und Kommunikationsberater David Sibbet bereits Anfang der 70er-Jahre damit begonnen, große Wandbilder in Workshops und Seminaren zu erstellen. Inspiriert durch Design und Architektur – Bereiche, aus denen ein Großteil der Akteure stammte, skizzierten sie zentrale Inhalte auf riesigen Plakaten. Dabei stellten sie fest, dass die Zeichnungen mehr waren als reine Protokolle. Die Bilder wirkten vielmehr direkt auf den Prozess ein: Sie verdeutlichten Zusammenhänge und Muster, die vorher unsichtbar waren, unterstrichen Facetten eines Themas und machten es dadurch leichter, die Gesamtsituationen zu analysieren.

Diese Beobachtungen führten Sibbet und seine Mitstreiter zu einer entscheidenden Erkenntnis: Richtig eingesetzt, sind Visualisierungen höchst effektive Tools für die Arbeit in Gruppen. Eine neue Form der Prozessbegleitung war geboren: Visual Facilitation. Im Laufe der Jahre entwickelte Sibbet aus diesen Erfahrungen eine Reihe visueller Methoden, die er nach der Gründung seiner Beratungsfirma The Grove Consultants im Jahre 1977 vor allem in der Organisationsentwicklung einsetzte und später in Ausbildungen vermittelte. Damit war der Grundstein für ein Berufsfeld gelegt, das seit Ende der Neunzigerjahre auch in Europa Verbreitung findet.

Visualisierung als Geschäftsidee

Zu den Wegbereitern von Visual Facilitation in Deutschland gehört ohne Zweifel Reinhard Kuchenmüller – auch wenn er davon bei seiner Firmengründung noch nichts ahnte. Ein Freund erzählte ihm von David Sibbet, der zu dieser Zeit bereits als eine Art Guru des Visual Facilitation galt. Kuchenmüller nahm Kontakt auf und reiste in die USA, um von der dort kommerziell erfolgreichen Szene zu lernen. Zwei Jahre später stieg seine Frau Marianne Stifel in die Firma ein. Die Allgemeinärztin und Psychotherapeutin brachte Erfahrungen aus der Kunsttherapie mit in die gemeinsame Arbeit ein. Nach Ausbildungen in Organisations- und Teamentwicklung



„In Change-Prozessen können durch Bilder emotionale Aspekte einfacher zur Sprache gebracht werden.“

Reinhard Kuchenmüller, Visual Facilitator und Inhaber der Firma Visuelle Protokolle, München und Gavorrano (Toskana).
Kontakt: mail@visuelle-protokolle.de

und weiteren USA-Aufenthalten entwickelten die beiden schließlich ihren eigenen Stil, der sich vor allem in einem Punkt von der Methodik amerikanischer Visual Facilitators unterscheidet.

Anders als Sibbet und seine Schüler arbeiten Kuchenmüller und Stifel nämlich nicht mit Wandbildern, sondern mit kleinen Karten im DIN-A5-Format. Auf diesen halten sie Schlüsselbegriffe oder Kernaussagen aus Gesprächen oder atmosphärische Beobachtungen in kleinen Zeichnungen fest (siehe Bild unten), die sie mit einer Überschrift oder einem Satz ergänzen. Wichtig ist ihnen dabei, mithilfe der Visualisierungen die Menschen nicht nur rational, sondern auch emotional anzusprechen und damit tiefer liegende Gefühle offenzulegen, die in der Gruppe mit bestimmten Themen verbunden sind. Von dem Visualisierer erfordert dies eine vorurteilsfreie Haltung, aber auch ein gutes Gespür für das, was in der Gruppe geschieht: „Man muss in der Lage sein, einen Gedanken auf-

zugreifen und dafür schnell ein passendes Bild zu Papier zu bringen“, erklärt Kuchenmüller seine Vorgehensweise. Die Bilder werden danach an Stellwänden aufgehängt. „Die vielen kleinen visuellen Momentaufnahmen ergeben ein großes Ganzes, das zur Reflexion des Geschehens einlädt und so zu einem besseren Verstehen führt“, erklärt Kuchenmüller.

Mehrwert nur schwer zu vermarkten

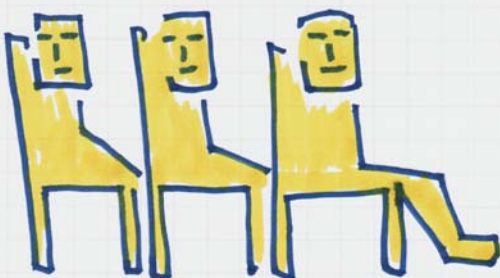
Diese recht erklärungsbedürftige Dienstleistung zu vermarkten, erwies sich für Kuchenmüller und Stifel in den Anfangsjahren als größte Hürde. „Die meisten Personalreferenten und Firmenchefs konnten sich kaum etwas unter unserer Arbeit vorstellen“, sagt Kuchenmüller. Geschweige denn verstehen, dass das Zeichnen von Bildern dabei helfen sollte, Strategien zu finden, Ziele auszumachen, Entscheidungen zu treffen oder die Kommunikation zu verbessern. „Man betrachtete uns eher als eine Art Incentive. Nach dem Motto: Mal gibt es Theater, mal wird getrommelt und mal eben gezeichnet“, erzählt Kuchenmüller.

Dass die Begleitung von Veranstaltungen durch einen Visualisierer mehr ist als eine teure Deko-Aktion für den Büroflur, war indes nur schwer zu vermitteln, sondern musste selbst erfahren werden. „Daher kamen zu Beginn die meisten Aufträge durch Referenzen zustande“, erzählt Kuchenmüller. Mittlerweile haben Kuchenmüller und Stifel für Versicherungen, Banken, Stiftungen und auch internationale Konzerne gearbeitet.

Kontexte aufzeigen, Ideen veranschaulichen

Am meisten gebucht werden Kuchenmüller und Stifel nach wie vor für die Echtzeit-Visualisierung während Konferenzen und Events. Daneben haben sie in ihrem Portfolio eine ganze Reihe visueller Methoden für die Organisationsentwicklung. Ihr Vorge-

IS OUR MANAGEMENT READY TO MOVE ?



WWW.VISUELLE-PROTOKOLLE.DE

Reinhard Kuchenmüller nutzt Visualisierungen, um tiefer liegende Emotionen in einer Gruppe sichtbar zu machen. Etwa, wie im Beispiel, die Blockade-Haltung des Managements.

MIT SICHERHEIT KARRIERE MACHEN!



Forum Fach-
und Führungskräfte

www.forum-f3.de

Kontakte · Exklusive Leistungen · Wirksame Interessenvertretung

Der Führungskräfteverband Forum F3 bietet Unterstützung in allen Karrierefragen, von exklusiven Informationen aus Wirtschaft und Politik über einen qualifizierten juristischen Service und exzellenten Seminaren bis hin zu maßgeschneiderten Zusatzleistungen.

- ▣ **Umfassender juristischer Service:** Arbeitsrechtliche Beratung und Vertretung durch unsere erfahrenen Juristen – auch vorbeugend, bevor ein Problem auftritt oder ein Rechtsstreit ansteht (im Mitgliedsbeitrag enthalten)
- ▣ **Erfahrungs- und Informationsaustausch in unserem Netzwerk mit über 50.000 Mitgliedern:** Überregionale Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen, Podiumsdiskussionen sowie Seminare
- ▣ **Politisches Sprachrohr aller Führungskräfte:** Wirksame Interessenvertretung in Berlin und Brüssel

In Kooperation mit:



Die Führungskräfte



Führungskräfte
Institut



Führungskräfte
Chemie

hen variiert dabei je nach Anliegen des Auftraggebers. Geht es etwa um Strategieentwicklung im Rahmen einer Konferenz, visualisieren Kuchenmüller und Stifel die Ziele und Vorhaben des Unternehmens in einer sogenannten Road Map. Diese kann als Rennbahn, Berglandschaft oder als Seekarte aufbereitet sein, je nachdem welches Motiv zur Firma und Strategie passt. „Bei einer Versicherung haben wir mit dem Bild von Fischerbooten gearbeitet. Die Metapher hat das Unternehmen noch eini-

ge Jahre genutzt“, gibt Kuchenmüller ein Beispiel. Die auf diesem Weg entstehenden Bilder können als digitale Bilddateien auch nach der Veranstaltung genutzt werden – etwa in einer Powerpoint-Präsentation, als Bildschirmschoner oder als Teil eines Unternehmensspiels.

Soll indes die Unternehmenskultur oder der Teamgeist durch ein Event gestärkt werden, greifen Kuchenmüller und Stifel auf moderierte Malaktionen zurück, bei denen die Teilnehmer nach einer kurzen Einweisung selbst zum Stift greifen. „Dabei geht es natürlich nicht um Kunst, sondern darum, durch einfache Bilder auszudrücken, wie man die eigene Rolle im Team oder im

Unternehmen wahrnimmt“, erklärt Kuchenmüller. Dazu wird den Teilnehmern etwa eine Bildlandschaft vorgegeben, zu der sie einen Bezug herstellen und innerhalb derer sie sich selbst verorten können. Ein gängiges Motiv ist beispielsweise das Schiff, mit seinen unterschiedlichen Decks und Funktionen. „Auf diesem Weg gelingt es oft, Themen auf den Tisch zu bringen, über die sich vorher niemand getraut hat zu sprechen“, erzählt Kuchenmüller. Etwa die sich überfordert fühlende Vertriebsabteilung, die sich als schwitzende Einheit im Maschinenraum zeichnet. Oder die Kommunikationsabteilung, die sich hoch oben im Ausguck vergessen fühlt.

Zeichnend zur Lösung

Eine besondere Wirkungskraft entfalten Visualisierungen in Veränderungsprozessen: „Denn durch Bilder können emotionale Aspekte, die für das Gelingen von Change-Vorhaben eine große Rolle spielen, einfacher zur Sprache gebracht werden“, ist Kuchenmüller überzeugt. Oft gelingt es durch visuelle Techniken zudem, Ideen und Meinungen deutlich zu machen, die ansonsten ungesehen blieben. Bei dem eingangs erwähnten Fusionsprojekt des Autoherstellers entstand etwa aus den von Kuchenmüller visualisierten Interviews ein Bildband. Darin enthalten waren die Vorschläge der Mitarbeiter zu der bevorstehenden Veränderung, die auf diesem Weg Eingang in die Planung des neuen Standortes erhielten. Als sich Kuchenmüller auf Einladung des Projektleiters sieben Jahre später die Ergebnisse des Veränderungsprozesses ansah, staunte er nicht schlecht: Einige der baulichen Maßnahmen ließen sich klar auf Zeichnungen aus dem Bildband zurückführen. „Man hatte etwa aus einer Visualisierung die Idee aufgegriffen, Brücken zwischen Gebäudeteilen zu schaffen“, erzählt Kuchenmüller nicht ohne Stolz.

Neben dem Einsatz in Change-Projekten zeigt sich der Nutzen von Visualisierungen überall dort, wo es gilt, sich über abstrakte und komplexe Inhalte zu verständigen. Also vor allem in der Kreativ- und Wissensarbeit. Visual Facilitator Martin Haussmann hat sich auf Aufträge aus diesem Bereich spezialisiert: „Die Themen, an denen dort gearbeitet wird, kann man weder anfassen noch sehen, was die Zusammenarbeit oft erschwert“, erklärt der Diplom-Designer und Illustrator. „Über ein gemeinsames Bild kann man sich jedoch schnell orientieren, wo man selbst und wo der andere steht.“ Bei der Begleitung von Entwicklungsprojekten im IT-Bereich wendet Haussmann beispielsweise eine Methode an, die er Symbol-Safari

Visuelle Varianten und Einsatzfelder

Das Feld der Visualisierung bietet viele Varianten, die in Unternehmen und im Arbeitsalltag nützlich sein können. Ein Überblick.

► **Visuelle Wissensvermittlung:** Inhalte in Trainings und Seminaren werden zeichnerisch präsentiert, etwa durch Denkplakate, Flipcharts oder Überblicksbilder. Dadurch werden sie leichter erlernbar und bleiben länger im Gedächtnis.

► **Visual Coach:** Visuell arbeitende Coaches nutzen Skizzen und Zeichnungen, um Denkmodelle, aber auch Ideen und Impulse des Coachees sichtbar zu machen und dadurch die Lösungsfindung voranzutreiben.

► **Graphic Recording:** Inhalte aus Vorträgen, Workshops oder Präsentationen werden in Echtzeit in großen Wandbildern oder kleinen Einzelzeichnungen dokumentiert. Auf diesem Weg wird das Wissen aus Dialogprozessen gesichert, und die Gruppe erhält die Möglichkeit, das Geschehen zu reflektieren und ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln. Einige Visualisierer nutzen bereits Tablet-Computer für ihre Aufzeichnungen.

► **Visual Facilitation:** Der Visual Facilitator greift im Gegensatz zum Recorder in den Prozess ein. Er übernimmt sowohl die Rolle des Visualisierers als auch des Moderators. Während die Gruppe aktiv wird, dokumentiert er die Arbeitsergebnisse in Wort und Bild, steuert gruppendynamische Prozesse, analysiert und dokumentiert die Ergebnisse. Gerade in Veränderungsprozessen bildet die Arbeit des Visual Facilitators eine wichtige Arbeitsgrundlage für weitere Schritte.

Quelle: Nach Martin Haussmann. Aus: Uzmo. Denken mit dem Stift, S. 30



„Visionen und Ziele in Bilder zu übersetzen, die Mitarbeiter oder Teams sofort verstehen, ist für heutige Manager essenziell.“

Martin Haussmann, Visual Facilitator und assoziierter Partner der Kommunikationlotsen, Köln. Kontakt: martin.haussmann@kommunikationslotsen.de



Komplexes vereinfachen: Martin Haussmann hat eine eigene visuelle Sprache entwickelt, mit der er Beiträge, Ideen, Fragen und Zusammenhänge aus Gesprächen auf großen Wandtafeln festhält. Die entstandenen Visualisierungen sollen die Zusammenarbeit in Dialog- und Planungsphasen erleichtern.

nennt. Dazu übersetzt der Visual Facilitator in einem gemeinsamen Brainstorming mit der Gruppe abstrakte Inhalte in konkrete Schlüsselbilder. Die entstandenen Piktogramme können danach im Team für die Verständigung genutzt werden.

Manager mit Marker in der Hand

Haussmann ist Partner der Kommunikationslotsen, einer der hierzulande umtriebigsten Beratungsfirmen mit Schwerpunkt Visual Facilitation. Aus ihren Erfahrungen haben Haussmann und seine Kollegen ein eigenes Bildwörterbuch entwickelt und unter dem Namen bikablo-Technik in mehreren Büchern veröffentlicht. Neben Grafiken, Symbolen und Icons, die als visuelle Sprache genutzt werden können, vermitteln die Publikationen auch Techniken fürs Zeichnen und Methoden für Meetings, Workshops und Trainings. Die Idee: „Bikablo soll jedem den Einstieg in die Welt der Visualisierung ermöglichen – auch ohne zeichnerisches Talent“, erklärt Haussmann.

Denn Visual Facilitation ist nach seiner Auffassung kein exklusives Tool, dessen sich nur Berater bedienen sollten. „Das Sichtbarmachen von Dialog und Wissen durch Handzeichnungen kann in vielen Kontexten die Zusammenarbeit erleichtern“, ist Haussmann überzeugt. Großes Potenzial bieten Visualisierungen aus seiner Sicht vor allem für den Führungsalltag: „Visionen und Ziele in Bilder zu übersetzen, die Mitarbeiter oder Teams sofort erkennen und verstehen können, ist für heutige Manager ein wichtiges Tool“, findet Haussmann. Als Zielgruppe ihrer Visual-Facilitation-Trainings adressieren die Kommunikationslotsen daher auch Führungskräfte und Projektleiter. Ihre Vision ist allerdings noch größer: „Visualisierung als Fertigkeit, die alle Menschen täglich nutzen. Und zwar nicht als Kunst. Sondern als Sprache“, umreißt Haussmann seinen Traum. Der Beruf des Visual Facilitators hätte sich dann zwar erübrigt. Bis dahin gibt es allerdings noch einiges zu zeichnen.

Nina Peters ■

Maßgeschneidert und nachhaltig...

39,90 EUR *



Thomas Schmidt
Real Life Training
 2013, kt., 368 S.
 ISBN 978-3-941965-50-8
 Ladenpreis: 49,90 EUR
 Bestell-Nr.: tb-10185
www.managerSeminare.de/tb/tb-10185

Methodenhandbuch für erfolgreiche Management-Trainings

Nur für versierte Profis: Sie trainieren nicht entlang einer vorbereiteten Konzept-Schablone, sondern nutzen konsequent die Anliegen Ihrer Teilnehmer. Mit den höchsten Lern- und Erinnerungseffekten, aber auch sehr anspruchsvoll für den Trainer. Hierzu stellt Ihnen der Autor passende Methoden aus Psychodrama, Rollenspiel und Aufstellungsarbeit vor.

39,90 EUR *



Evelyn Keller
Nachhaltigkeit in Beratung und Training
 Konzept und Methoden
 2013, kt., 360 S.
 ISBN 978-3-941965-60-7
 Ladenpreis: 49,90 EUR
 Bestell-Nr.: tb-10459
www.managerSeminare.de/tb/tb-10459

Nachhaltig trainieren

Nachhaltigkeit ist der wesentliche Qualitätsfaktor in Weiterbildungen, der darüber entscheidet, ob Beratungen, Trainings und Coaching tatsächlich langfristig einen Nutzen für die Teilnehmer bringen. Die Autorin bietet hierzu einen Fundus von rund 80 Interventions-Beschreibungen für mehr Nachhaltigkeit.



* Sonderpreis nur für Abonnenten von *Training aktuell*:
Jetzt QR-Code scannen oder
www.trainingaktuell.de/abonnament