

# Visuelle Meetings

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



# Einführung

## Die Macht visueller Meetings

Würden Sie gern bessere Meetings leiten? Wünschten Sie, Sie könnten dabei nicht nur produktiv sein, sondern auch Spaß haben? Verlangt Ihr Unternehmen mehr Innovation von Mitarbeitern? Das sind nur einige der Herausforderungen, die die moderne Arbeitswelt an einen Meetingleiter stellt und die dazu geführt haben, Meetings visuell zu gestalten. Diese Anforderungen sind auch der Grund, warum ich meine Erfahrungen aus 38 Jahren als erfolgreicher Leiter von Meetings in aller Welt an Sie weitergeben möchte.

Aber ich habe dieses Buch nicht nur deshalb geschrieben. Ich mache mir Sorgen, weil wir zunehmend polarisieren und trennen. An die Stelle eines zivilisierten demokratischen Diskurses sind Konflikte und Autoritarismus getreten. Ich mache mir Sorgen über den zunehmenden Druck in Schule und Beruf. Wir können kaum mit der Komplexität und den zahlreichen Änderungen in Wirtschaft und Umwelt Schritt halten. Reisebudgets wurden durch Lean Management in Unternehmen deutlich verringert oder gestrichen, sodass immer weniger Zeit für Dialog, Engagement und Kommunikation bleibt. Visuelle Meetings sind eine direkte Antwort auf diese Herausforderungen, wie Sie noch sehen werden.

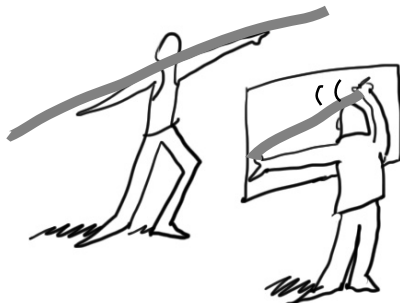
### **Was ist visuelle Sprache, was sind visuelle Meetings?**

Bevor wir fortfahren, sollten Sie verstehen, was ich mit visuellen Meetings meine. Seit 35 Jahren beobachte ich eine zunehmende Kreativität in der Kommunikation, die ihren Ursprung in Silicon Valley und dem Großraum San Francisco hat und sich weltweit ausbreitet. Wir Vertreter der visuellen Kommunikation wurden von der Arbeit von Architekten und Designern inspiriert. Heute zeigen uns soziale Medien, wie sich Systeme natürlich organisieren. Diejenigen von uns, die diese Entwicklungen in Unternehmen unterstützen, haben neue Wege der Zusammenarbeit entwickelt. Wir wissen, dass Menschen gemeinsam viel mehr erreichen können als allein. Auch mit besseren Tools und Methoden sind Intention und Motivation erforderlich, dennoch können



*Wir Vertreter der visuellen Kommunikation wurden von der Arbeit von Architekten und Designern inspiriert. Heute zeigen uns soziale Medien, wie sich Systeme natürlich organisieren.*

**ICH KANN ALSO LINIEN  
HERUMWERFEN!**



**AUF PAPIER MEINT ER  
DOCH, DUMMCHEN!**

sie gut auf Aktionismus und Änderungen reagieren. Sie werden im Verlauf dieses Buchs eine Menge davon kennenlernen. Viele sind sehr einfach und wirkungsvoll.

### ***Sind wir als Gruppe wirklich intelligenter?***

Alan Briskin, Mitglied der Collective Wisdom Initiative am Fetzer Institute und Autor eines gleichnamigen Buchs, behauptete, dass unsere Fähigkeit zur Zusammenarbeit und unsere Offenheit für Unterschiede geschwächt wird, wenn wir bemerken, dass wir nicht mehr mit der Komplexität dessen umgehen können, was vor uns liegt. Angesichts ihrer Verwirrung ziehen sich Menschen am Arbeitsplatz und in Meetings in allzu einfache Erklärungen und intolerante Positionen zurück und hören nicht mehr zu.

Ich möchte Ihnen in diesem Buch zeigen, dass visuelle Sprache und visuelles Zuhören eine Antwort auf diese Probleme sein können. Wie Sie sehen werden, ist die Visualisierung ein wirkungsvolles Mittel, um die Verwirrung in Gruppen aufzulösen, die durch unangemessene oder gegensätzliche mentale Modelle hervorgerufen wird. Das ist entscheidend, da diese Modelle unsere Vorstellungen davon beinhalten, wie wir arbeiten, wie Teams zusammenarbeiten, wie Entscheidungen getroffen werden, wie organisiert und wie gelernt wird. In Meetings wird viel Zeit mit der Klärung dieser Unterschiede verbracht.

Wie Sie hoffentlich noch schätzen lernen werden, ist ein großer Teil unseres Verständnisses für Systeme und Zusammenhänge von Bildern, Geschichten und Metaphern geprägt, die durch unsere Erfahrungen mit Leben gefüllt werden. Wenn wir unser Denken ändern wollen, muss uns bewusst werden, wie wir uns und anderen unsere Vorstellungen von der Welt vermitteln. Visuelle Meetings sind dabei ungewöhnlich produktiv, da sie uns unsere Metaphern bewusst machen und kreative Wege bieten, neue zu erschaffen.

### ***Powertools für effektive Meetings***

Auch wenn viele Menschen Meetings für ein notwendiges Übel halten und sie ihren schlechten Ruf oft sogar verdienen, können Sie effektive Meetings halten – und zwar nicht nur effektive, sondern auch Meetings mit außergewöhnlichen Ergebnissen. Dafür gibt es sehr einfache und

wirkungsvolle Tools. Ein wichtiges Ziel dieses Buchs ist, Ihnen die Tools nahezubringen, die auf Visualisierung basieren.

**Natürliche Fähigkeit zur visuellen Kommunikation** Das Wirkungskollekt an diesen Tools ist Ihre natürliche Fähigkeit zum Zeichnen, die tatsächlich jeder besitzt. Ich meine hier die Art des Zeichnens, die wir beim Gestikulieren anwenden – einfache, ausdrucksstarke Bewegungen. Können Sie reden, ohne zu gestikulieren? Es ist so natürlich, dass wir es sogar beim Telefonieren tun! Kinder können gestikulieren und Bilder in die Luft malen, bevor sie sprechen. In diesem Buch erfahren Sie, wie einfach Sie diese natürliche Art der Kommunikation auf Papier oder einen Tablet-Computer übertragen können. Sie erhalten Tipps, wie Sie mit einem Marker Linien auf Papier werfen. Und da heute auch digitale Medien visuelle Materialien unterstützen, sollten wir zu dieser bewährten und effektiven Art der Kommunikation zurückkehren.

**Haftnotizen und andere interaktive Medien** Das zweite Power Tool sind interaktive Medien. Im Titel dieses Buchs werden diese durch Haftnotizen symbolisiert, als »Post-its« von 3M erfunden, die heute in verschiedensten Farben, Formen und Größen auch von anderen Herstellern erhältlich sind. Haftnotizen sind eng verwandt mit Bildkarten, Mind-Mapping-Software und anderen Medien, die wie Bausteine versetzt werden können. Informationen können hin- und herkombiniert werden, so wie ein Film- oder Videodesigner mit Skizzen verschiedene Szenen darstellt. Sie können bei vielen Meetings auf diese Weise arbeiten, auch wenn diese nichts mit Design zu tun haben. Menschen lieben Interaktion und Sie können sich einer engagierten Beteiligung sicher sein, wenn Sie Teilnehmern Informationen interaktiv vermitteln.

**Ideen-Mapping** Ein drittes Tool bezeichne ich als »Ideen-Mapping«. Gemeint sind damit visuelle Metaphern, die in grafische Vorlagen und Arbeitsblätter eingebettet sind und das visuelle Denken von Gruppen anregen. Erfinder kritzeln Diagramme oder Zeichnungen in Notizbücher, Ingenieure oder Designer arbeiten an Whiteboards und Zeichen-Tablets. Sie müssen aber weder Ingenieur noch Designer sein, um vom Ideen-Mapping zu profitieren. Der flexible Ansatz reicht von einem leeren Blatt Papier bis zu gut strukturierten Grafikvorlagen und Software, die Gruppen helfen, Gedanken und Pläne zu visualisieren.



DARAUF KÖNNEN SIE VON  
ANFANG AN ZÄHLEN.



### Die Vorteile visueller Meetings

Mein Vertrauen in diese Art von Meetings basiert auf drei Phänomenen, die ich erlebt habe, seit ich zum ersten Mal einen Marker in die Hand genommen und begonnen habe, Gruppen visuell zu moderieren.

1. **Teilnahme:** Die Teilnahme explodiert in Meetings, in denen Teilnehmern zugehört wird und ihre Äußerungen auf eine interaktive, grafische Weise festgehalten werden.
2. **Denken im Großen:** Gruppen arbeiten viel intelligenter, wenn Sie im großen Ganzen denken, um Vergleiche, Mustererkennung und Ideen-Mapping zu ermöglichen.
3. **Gruppengedächtnis:** Das Erstellen einprägsamer Medien verbessert das Gruppen-gedächtnis und die Umsetzung – ein Schlüssel für die Gruppenproduktivität.

Da die Visualisierung aus diesen Gründen fest im Designbereich verwurzelt ist, fragen Sie sich vielleicht, warum jetzt in der Wirtschaft eine Visualisierungsrevolution stattfindet. Ich glaube, dass das mehrere Gründe hat. Einer sind die Tools selbst.

In den letzten Jahrzehnten wurde *viel* Energie in das Erlernen neuer Computertools investiert, die für relativ lange Zeit eher schwerfällig mit visuellen Materialien umgingen. Das hat sich geändert! Der Durchbruch begann, als Desktopcomputer und PCs die Grafikproduktion vereinfachten. Designtools – Zeichen- und Malprogramme, Layoutsoftware, grafische Arbeitsblätter und Präsentationssoftware – standen plötzlich allen und nicht nur Designern zur Verfügung.

Laserdrucker ermöglichten eine hochwertige Ausgabe, heute auch in Farbe. Mit Digitalkameras konnten handgemalte Diagramme und visuelles Material aufgenommen und elektronisch weitergegeben werden. Flexible Tablets und ganze Touchscreen-Wände sorgen heute für die direkte Interaktion mit Bildern. Ich glaube, das iPad ist nur die Spitze des Eisbergs der Visualisierungstool-Revolution.

## **Reaktion auf Änderungsfaktoren**

Ein zweiter Grund für das steigende Interesse an visuellen Meetings ist der Wunsch oder gar die Forderung nach interessanteren und produktiveren Meetings. Ich habe eine Liste der Faktoren erstellt, die meine Kunden zu Änderungen veranlassten. Sehen Sie sich die Liste an – welche Punkte treffen auf Sie zu?

Beim Schreiben dieses Buchs bin ich davon ausgegangen, dass viele diesem Druck ausgesetzt sind und auch ohne professionelle Moderationserfahrung effektive Meetings leiten müssen. Vielleicht sind Sie ein Team- oder Abteilungsleiter, der Mitarbeiter- und Projektmeetings besser leiten möchte. Oder Sie sind Personalbeauftragter oder Trainer mit Verantwortung für Schulungen. Ich dachte an Vertriebsmitarbeiter, die unter dem Druck stehen, Lösungen zu verkaufen, langfristige Beziehungen aufzubauen und viele Meetings zum Vertriebsprozess haben. Oder an Bereichsleiter, die für Budgets, Ausrichtung und Qualität zuständig sind. Ich dachte an alle in Regierungs- und Wohltätigkeitsorganisationen, die soziale Bedürfnisse und Gemeindeprobleme lösen. Ich glaube, dass auch Lehrer meine Ansätze gut gebrauchen können.

Wenn Sie bedenken, wie viel Zeit und Mühe in Meetings investiert wird, werden Sie nachvollziehen können, wie wertvoll effektivere Meetings sind. Wenn Sie den Innovationsgeist und die Kreativität aller Teilnehmer gleichzeitig nutzen können, werden Sie in Ihrem Unternehmen sicher als Gewinner dastehen.

## **Die Macht der visuellen Sprache**

Effektive Tools und ihre Anwendung in visuellen Meetings ist ein Thema dieses Buchs. Das andere ist visuelle Sprache und die Wirkung auf das Gehirn, wenn Sie visuell denken und arbeiten. In den letzten 38 Jahren habe ich mit einem wachsenden Netzwerk von Visualisierern die „Wetware“-Seite der visuellen Sprache untersucht – das heißt, ihre Wirkung auf die Wahrnehmung und das Denken von Meetingteilnehmern und auf unser Leben als Moderatoren. Wir

### **FAKTOREN FÜR ÄNDERUNGEN**

- ☐ Jeder muss wirtschaftlicher und schneller arbeiten.
- ☐ Viele Teams und Abteilungen arbeiten funktions-, standort- und kulturübergreifend und können nicht persönlich zusammentreffen.
- ☐ Es gibt *viel* mehr Informationen, deren Sinn wir schwerer erfassen können.
- ☐ Der Ergebnisdruck macht Ausrichtung und Umsetzung nach Meetings sehr wichtig.
- ☐ Viele Probleme sind Herausforderungen auf Systemebene, die von Gruppen verlangen, im großen Ganzen und über lange Zeiträume zu denken.
- ☐ Schnelle Änderungen verlangen von jedem eine häufige Umstellung des mentalen Modells im Hinblick darauf, wie die Dinge funktionieren.
- ☐ Das Anziehen und Binden guter Mitarbeiter ist eine zunehmend wichtige Herausforderung, insbesondere da die Baby-Boomer in Rente gehen.
- ☐ Die wachsende Komplexität und Geschwindigkeit der Ereignisse fördert Ungeduld und Widerstand gegen Unterschiede und Änderung.

## **Visuelle Meetings sind für:**

Teamleiter  
Personalmitarbeiter  
Bereichsmanager  
Vertriebsmitarbeiter  
Berater  
Lehrer  
Trainer  
Freiwillige  
Vereinsvorsitzende  
Experten  
&  
alle, die gern kreativ mit  
Gruppen arbeiten

haben dafür vor allem Papier und Marker verwendet und gewartet, dass Technik und Forschung nachziehen, was endlich der Fall ist. Forscher in den Bereichen Lernen und kognitive Intelligenz wissen jetzt, dass Menschen Informationen sehr unterschiedlich verarbeiten und visuelles Denken eine große Rolle spielt. Unser Gehirn ist ideal auf die Verarbeitung visueller Informationen eingestellt – bis zu 80 Prozent der Gehirnzellen sind daran beteiligt.

Bob Horn, ein guter Freund und Erforscher dieses Phänomens, schrieb in den 90er Jahren das Buch *Visual Language*. Darin beschreibt er visuelle Sprache als »enge Integration von Text und Grafik« und als eine relativ neue Entwicklung. Historisch gesehen bestand Text aus Wörtern, Zeichnungen bestanden aus Bildern. Aber Informationsgrafiken, Karten und die Art von Gemälden, die wir als visuelle Moderatoren kreieren, sind anders. Diese Integration wird zunehmend in Multimedia-Arbeiten im Internet, in Spielen sowie moderner Werbung und Beschilderung deutlich. Visuelle Sprache löst die Probleme von Synergie und Integration über Text und Grafiken hinaus. Und dies befördert das Denken auf eine ganz neue Ebene.

### ***Visualisierung spricht wichtige Aspekte an***

Es gibt bestimmte Eigenschaften bei der Arbeit mit Bildern und grafischen Metaphern, die meiner Erfahrung nach eine Reihe wichtiger Aspekte rund um unsere Wahrnehmung und unser Denken ansprechen:

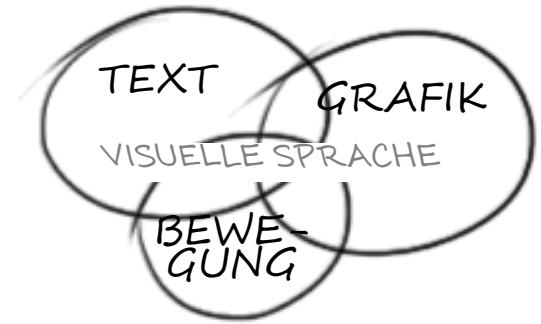
- Das visuelle Aufzeichnen in einem Meeting erkennt sofort an, dass jemand gehört wurde und *wie* er gehört wurde, was mit verbaler Kommunikation nicht möglich ist.
- Visuelles Arbeiten ist sehr integrativ und kombiniert den visuellen (rechte Hirnhälfte) und den verbalen (linke Hirnhälfte) Umgang mit Interaktion und physischer Bewegung.
- Grafische Darstellungen können widersprüchliche Informationen auf einem Blatt Papier zeigen und damit das Entweder/Oder-Denken verhindern, das Sprache fördert.

- Durch das Arbeiten mit grafischen Metaphern können Menschen direkt darüber sprechen, wie sie die Dinge sehen.
- Das Arbeiten mit visuellen Bildern regt die Vorstellungsgabe des Menschen an und macht Hoffnungen und Träume, Intentionen und Visionen zugänglicher.
- Das Anordnen von Informationen auf Notizbuchseiten oder Wand-Displays stellt nicht nur einzelne Wörter und Symbole, sondern auch ihre Verbindung und Organisation dar.
- Das Übersetzen des gesprochenen Worts in eine visuelle Darstellung zwingt jeden, sich die Muster beider Ausdrucksweisen bewusst zu machen.

Angesichts der wachsenden Menge visueller Medien, die wir heute konsumieren, und der zunehmenden visuellen Übermittlung der Interaktionen durch Bildschirme, Bücher, Zeitschriften und Filme überrascht es, dass die Effektivität visueller Meetings überhaupt erklärt werden muss. Doch trotz unseres hohen Medienkonsums beginnen wir erst zu verstehen, wie wir sie so interaktiv wie unsere Sprache nutzen können. Ich hoffe, dass dieses Buch Ihr Bewusstsein für die Möglichkeiten dieser neuen Entwicklung schärft.

### **Organisation visueller Meetings**

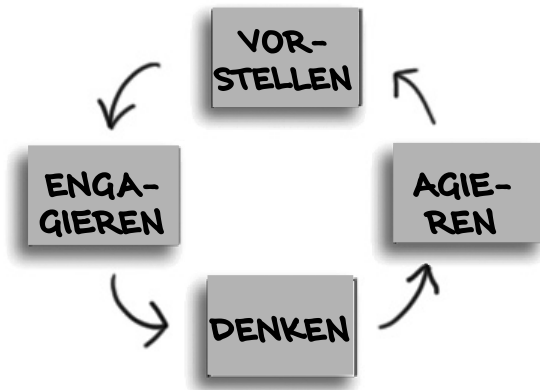
Die Anregung zu diesem Buch kam von einem Lektor bei Wiley & Sons, Richard Narramore, der mich fragte, ob ich ein Buch zu visuellem Denken für Gruppen schreiben wollte. Er fand, dass Dan Roams *Auf der Serviette erklärt* hervorragend beschreibt, wie einfache visuelle Hilfsmittel für Problemlösungen und Strategieentwürfe genutzt werden können. Nancy Duarte's *slide:ology* illustriert den effektiven Einsatz von Präsentationssoftware. Was fehlte, war ein Buch für Teams und Meetings. Richard wusste, dass ich mit meinem Unternehmen The Grove Consultants International seit Mitte der 70er Jahre im Bereich grafische Moderation und visuelles Denken für Gruppen tätig war und sogar ein neues Berufsfeld geschaffen hatte. Viele Auszubildende und Kollegen haben heute eigene Unternehmen im Bereich visuelle Meetings.



*Die visuelle Sprache entwickelt sich wie jede weitere Sprache, indem sie von Menschen erschaffen und gesprochen wird... Sie entspringt dem Bedürfnis der Menschen aus aller Welt, mit komplexen Ideen umzugehen, die in Worten allein schwer auszudrücken sind.*

Bob Horn  
Visual Language





### LERNPROZESS IN GRUPPEN

Dieses Modell wird in Kapitel I genauer erklärt. Es spiegelt ein tief eingebettetes Muster wider, wie eine Person oder Gruppe das lernt, was gemeinsam getan werden muss.

Ich hatte über die Jahre viele Bücher für Profimoderatoren zu diesem Thema geschrieben. Richard wollte wissen, ob ich die Arbeitsweise auch einem breiteren Publikum näherbringen würde. Und ich nahm den Vorschlag an, denn ich glaube, dass die Welt jetzt mehr denn je Innovation und Erneuerung braucht, um die enormen Herausforderungen meistern zu können, vor denen wir alle stehen.

#### *Teil I – Stellen Sie sich vor*

In diesem Buch werden die Kernideen und Verfahren für visuelle Meetings in einem Verlauf dargestellt, der widerspiegelt, wie Menschen arbeiten, wenn Sie den Prozess von der Idee bis zur Aktion durchlaufen. Dies ist auch in dem kleinen Diagramm auf dem Titel des Buchs dargestellt: der Verlauf von VORSTELLEN, ENGAGIEREN, DENKEN und AGIEREN. Die Teile dieses Buchs entsprechen diesem Verlauf und werden im letzten Teil zusammengefasst, wo die Fäden zusammenlaufen.

Um in vollem Umfang von diesem Buch profitieren zu können, sollten Sie sich zunächst selber vorstellen, was Sie mit visuellen Meetings erreichen könnten. Ich behaupte, dass der Standpunkt einer Person – oder, moderner ausgedrückt, die Tatsache, woher wir kommen – alles färbt, was wir lernen und wahrnehmen. Lernen beginnt mit Intention. *Teil I: Stellen Sie sich vor: Powertools in der Visualisierungsrevolution* hilft Ihnen, sich Ihre Ziele vorzustellen. Der Teil beginnt mit der Geschichte, wie Apple und andere in ihren Meetings Visualisierungstechniken eingesetzt haben. Sie erfahren außerdem, wie The Grove und ich Menschen beibringen, auf ihre angeborenen Zeichenfertigkeiten zuzugreifen, um das visuelle Zuhören zu fördern.

Wenn Sie sich überzeugen lassen, dass jeder von uns die grafische Sprache kennt, ist der Rest des Buchs wie ein Korb voller Geschenke. Interessanterweise verwechseln die meisten Menschen Grafiken mit realistischen Zeichnungen und entscheiden, dass visuelle Kommunikation nicht ihr Ding ist, weil sie nicht zeichnen können. Aber Grafiken für visuelle Meetings sind etwas völ-

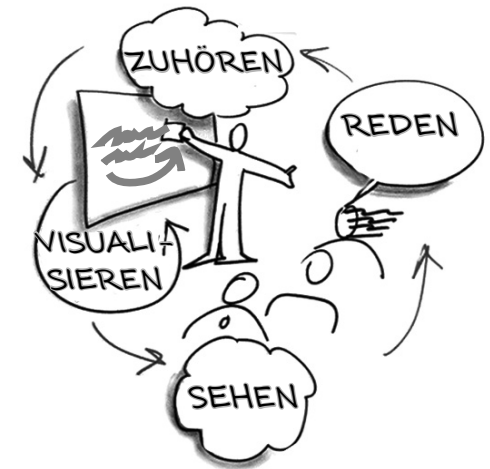
lig anderes. Sie basieren auf einfachen Bildern, die jeder produzieren kann. Wir haben Tausende von Menschen geschult und wissen das. Ich zeige Ihnen einige einfache Mittel für Ihre ersten Schritte mit eigenen Notizen und kleinen Gruppen.

## **Teil II: Gruppen visuell engagieren**

Sobald Sie sich visuelle Meetings vorstellen können, sollten Sie und Ihre Gruppen tiefer in das Thema eintauchen. Engagement bedeutet Teilnahme. Bei einem Buch heißt das, die Übungen in den kleinen Seitenkästchen mit farbigen Leisten oben durchzuführen. In Gruppen heißt es, immer wieder zur Teilnahme aufzufordern. Ich glaube nicht, dass das Gehirn des Menschen offen wie ein Basketballkorb ist, in den wir unsere gut ausgearbeitete Kommunikation hineinwerfen können. Menschen haben eigene Ideen und Interessen und zögern bei Veränderungen. Daher beginnt die Kunst des Engagierens mit Zuhören und dem Aufbau einer Verbindung und Beziehung. Das interaktive Visualisieren ist in dieser Hinsicht wirklich bemerkenswert. Das zu verstehen, ist Schwerpunkt von *Teil II: Gruppen gewinnen und Bezug aufbauen: Warum visuelles Zuhören wirkungsvoll (und einfach)* ist. In diesem Teil des Buchs sehen wir uns interaktive Notizen und sofort einsatzbereite Medien an, zum Beispiel Haftnotizen. Ich zeige Ihnen auch, wie wunderbar diese Art des Arbeitens ist, um in einer Verkaufssituation eine Beziehung aufzubauen.

## **Teil III: Grafiken für visuelles Denken**

Voll engagiert werden Sie und Ihre Gruppen sich an die Arbeit machen, Dinge zu verstehen und Muster in den gesammelten Informationen zu finden. Teil III trägt den Titel *Grafiken für visuelles Denken: Ideen-Mapping und Mustererkennung*. Hier wird beschrieben, wo visuelles Arbeiten zu bahnbrechenden Einsichten und Verständnis führen kann. Wenn Sie über etwas nachdenken, das viele sich verbindende Komponenten hat, müssen Sie visualisieren, um das größere Muster zu verstehen. Das wird auch als „Systemdenken“ bezeichnet. Peter Senge bezeichnet es als die fünfte Disziplin einer lernenden Organisation und behauptet sein Buch zu lernenden Organisationen nach dieser Fähigkeit (*Die fünfte Disziplin*). Planung, Mind-Mapping, Design und Training pro-



Es ist wirklich bemerkenswert, wie die interaktive Visualisierung Menschen fesselt, deren Ideen aufgezeichnet werden, während sie sprechen.

LASS UNS EINSTEIGEN UND  
IRGENDWOHIN FAHREN



fitieren davon, dass Gruppen das große Ganze verstehen. Ich zeige Ihnen, wie Sie das erreichen können, ohne Profimoderator zu sein. Dafür benötigen Sie Tools, die leicht zu beschaffen sind. Sie werden entdecken, dass die wahre Stärke dieses Schrittes darin besteht, dass Ihre Gruppen ihr Verständnis gemeinsam erarbeiten. Das Erstellen von Karten und Diagrammen ist an sich eine Art des Denkens und die Qualität der Grafiken ist nicht annähernd so wichtig wie der Prozess selbst. Diese Verfahren spiegeln auch neue Forschungen, die zeigen, dass Menschen Ideen, die aus der eigenen Gruppen hervorgehen, viel eher akzeptieren und umsetzen, als Ideen, die von außen vorgegeben werden – selbst von Experten.

#### **Teil IV: Grafiken für Aktionspläne**

Der Übergang von der Idee zur Aktion ist wichtig für ergebnisorientierte Meetings. *Teil IV: Grafiken für Aktionspläne: visuelle Hilfsmittel für Teams, Projekte und Ergebnisse* zeigt, wie Sie visuelle Meetings nutzen, um Teams zu bilden, Entscheidungen zu treffen, Projektfortschritte zu verfolgen und zu leiten und Änderungsprozesse anzuführen. Dabei machen einfache Tools einen großen Unterschied im normalen Arbeitsablauf. Durch die Ausarbeitung von Roadmaps, Grove Storymaps\*, Prototypen und anderen Grafiken, die zeigen, wer wann was macht, üben Gruppen die Ausführung. Visualisierung und das Ausarbeiten von Aktionsplänen werden zu einem Schritt im wichtigen Übergang vom Denken zur Aktion.

#### **Teil V: Die Fäden zusammenlaufen sehen**

Der letzte Teil namens *Die Fäden zusammenlaufen sehen: Tools für die ernsthaft Interessierten* behandelt die bewährten Pfade zu mehr Kompetenz für einen visuellen Moderator. Ich erkläre Ihnen meine Visionen im Zusammenhang mit digitalen Medien und dem Internet. Das Buch schließt mit einem Überblick über die im Buch erwähnten Tools, die verfügbar sind, falls Sie weiterlernen möchten. Dazu zählt auch ein kommentierter Leitfaden zu Websites, die eine Fülle weiterer Informationen und Ideen bereitstellen.

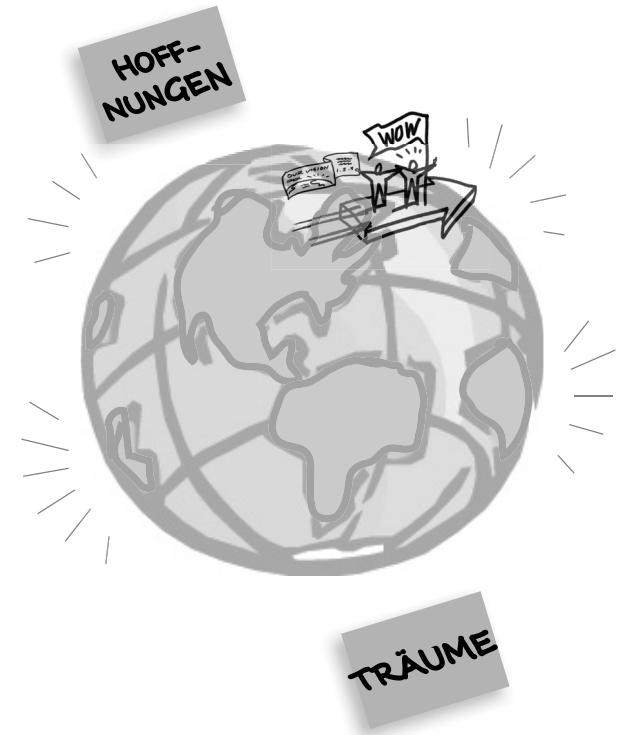
## ***Meine Hoffnungen und Träume***

Ich hatte über die Jahre so viel Spaß und Erfolg mit visuellen Meetings, dass ich hoffe und träume, dass Menschen wieder auf diese natürliche und universell akzeptierte Form der Kommunikation zurückgreifen. Ich war immer wieder beeindruckt, wie fasziniert Menschen von handgemalten Bildern sind, selbst sehr einfachen Zeichnungen. Und diese Faszination scheint alters- und kulturübergreifend zu sein.

In einigen Kulturen ist visuelles Denken in die Sprache integriert. Die Zeichen der chinesischen, japanischen, koreanischen und anderer asiatischen Sprachen waren anfangs kleine Bilder, damit Menschen über die Grenzen der verschiedenen gesprochenen Sprachen hinaus kommunizieren konnten. In gewisser Weise haben The Grove und das Netzwerk von Visualisierern eine moderne Form des Kanji für organisatorische Arbeit entwickelt. Aber im Gegensatz zu Kanji ist die in diesem Buch beschriebene grafische Sprache eine absichtliche Integration von Text und Bild. In der modernen Welt existieren Wort und Bild im selben visuellen Rahmen nebeneinander, ob bei Grafiken, Haftnotizen oder Ideenkarten. Diese Entwicklung wird von der Multimediakommunikation unterstützt und verstärkt, die wir alle schätzen.

Mein Traum ist, dass Sie durch dieses Buch von Technologien Abstand nehmen, um die einfachen, wirkungsvollen Methoden und Tools für die visuelle Arbeit zu nutzen. Für viele ist es ein Aha-Erlebnis, wenn sie erkennen, dass sich Kreativität und Produktivität nicht ausschließen, sondern gemeinsam eine neue und spielerische Form des Arbeitens ermöglichen. Mir macht es Hoffnung, wenn ich sehe, dass Menschen lernen können, durch Zuhören über Unterschiede hinweg zu kooperieren, aussagekräftige Metaphern zu untersuchen und Erfolgsbilder mit einer neuen Integration und Komplexität zu erarbeiten.

Wenn Sie jemals Bedauern empfunden haben, all die kreativen Ausdrucksmöglichkeiten Ihrer Kindheit verloren zu haben, werden Sie sich freuen zu entdecken, dass Sie diese nicht nur



wiedergewinnen können, sondern dass sie Ihnen sogar helfen, auf einige der wirkungsvolleren Meetingmethoden zuzugreifen.

### ***Danksagungen***

Dieses Buch wäre nicht möglich gewesen ohne die Unterstützung meiner Lebensgefährtin und Dichterin/Lehrerin Susan und des Teams bei The Grove Consultants International. Dank an meine Assistentin Megan Hinchliffe, die mir während des Schreibens den Rücken freigehalten hat. Dank an die Designer Bobby Pardini und Tiffany Forner für ihren jahrelangen Einfluss auf mein ästhetisches Empfinden, an meine Beraterkollegen Laurie Durnell und Tomi Nagai-Rothe, die als erfahrene visuelle Moderatoren Zugänglichkeit und Best Practices verfechteten, an unser Kunden-Support-Team Noel Snow und Andrew Underwood für Kunden-Feedback, an Eddie Palmer für Technologieeinblicke, an Donna Lafayette für Erfahrungserfahrungen und an Thom Sibbet für die jahrelange Partnerschaft in einem Publishing- und Tools-Unternehmen.

Ich wäre nicht einmal in diesem Business ohne meinen Mentor Michael Doyle, Mitbegründer von Interaction Associates, oder die Inspiration von Geoff Ball und Fred Lakin, Mitbegründer von Group Graphics\* in den 70er Jahren, die die Visualisierungsrevolution kommen sahen. In den frühen Tagen der Entwicklung viele dieser Methoden waren Jennifer Hammond Landau und Howell Thomas zwei Kollegen, die die Übertragbarkeit dieser Ansätze bestätigten. Zu dieser Zeit hatten wir auch eine Image-Exchange-Gruppe, die eifrig alle Visualisierungsstrategien ausfindig machte, die an der West Coast entstanden. Zu dieser gehörten David Reardon, Lanier Graham, Carol Sanford, Geoff Ball, Sandra Florstedt, Sherrin Bennett und Ed Beyeler. Ein besonderer Dank an Geoff und Sandra für die gemeinsame Organisation des ersten öffentlichen Group Graphics Workshops im Jahr 1980, an Sandra für die Einführung in das Organization

Development Network, und an Lanier für das Fördern meines Interesses an visuellen Notizen.

In den 80ern und 90ern wuchs nicht nur die Arbeit von The Grove, sondern auch das Berater-team. Suzanne Otter, Joan McIntosh, Diana Arsenian, Christina Merkley, Deirdre Crowley und Kayla Kirsch arbeiteten jahrelang eng mit mir zusammen und führen heute eigene Unternehmen für visuelle Moderation, von denen viele als Partner mit uns zusammenarbeiten. Sie waren eine besonders talentierte Gruppe, von der ich viel gelernt habe. Großer Dank an meine strategischen Beraterkollegen: Ed Claassen, der uns ermutigt hat, Graphic Guides für alle zu entwickeln, die nicht gut zeichnen können, Rob Eskridge für seine Lektionen in strategischer Planung und David Cawood, Mary O'Hara Devereaux und Meryem Le Saget für kulturübergreifende Anwendungen. Dank auch an die Partner von The Grove für eine echte und nahe Gemeinschaft, insbesondere an Tom Benthin, Steven Wright, Bill Bancroft, Konrad Knell, Maketa Wilborn, Cheryl Nigro, Sue Nenneman, Karen Stratvert, Eliska Meyers, Teri Kent, Emily Shepard, Scott Wheeler und Sunni Brown. Ein besonderer Dank an Kara Nichols, Marketingleiterin von The Grove, die mir geholfen hat, die Vordenkerrolle von The Grove in diesem Bereich aktiver wahrzunehmen.

Viel von dem, was ich über visuelle Meetings weiß, kommt von meinen Kunden, die oft zu kreativen Kollegen wurden. Besonders prägend und erwähnenswert sind die Erfahrungen bei der Gründung der Apple University in den 80er Jahren, die Arbeit am Groupware Users Project mit dem Institute for the Future in den späten 80ern und 90ern, die Leitung eines internationalen Beratungsteams bei National Semiconductor in den frühen 90ern, die Schulung von weltweiten Mars-Partnern in grafischer Moderation und die Arbeit mit Hewlett Packard in den 90er Jahren.

Ranny Riley, Jim Kouzes und ich arbeiteten als externe Berater, als John Scully Apple übernahm. Wir halfen, aus der wilden Meute ein Unternehmen zu machen. Zusammen mit Dorothy Largay und Sue Cook, den internen Personalmanagern, entwickelten wir die Apple Leadership Experience und experimentierten dabei mit verschiedenen Visualisierungsmethoden. Dabei lernte

ich meinen engen Freund und Kollegen Lenny Lind kennen, Gründer von CoVision, der später Büroräume mit uns bei The Grove teilte und uns in die Geheimnisse der Multimediafotografie, Videoproduktion und Entscheidungsfindungssoftware einführte. Jim Ewing war ein weiteres Mitglied des Teams, der ein enger Freund geblieben ist. Er erstellte viele wunderbare visuelle Tools für Führungsauswertung und Strategie. Christina Hooper und Jim Sporer von den Apple Advanted Technology Labs führten mich in Multimediadenken und Geodaten-Mapping ein.

Kevin Wheeler, Chef der National University, sponserte die ersten 7-Meter-Storymaps für das National Vision and Leading Change Program. Daraus folgten vier Jahre Zusammenarbeit mit mehr als 16 Abteilungen, die durch visuelle Planung die erfolgreiche Wende schafften. David Kirjasoff, Kathy Ureda und Sharadon Smith wurden Experten der visuellen Planung und entwickelten Anwendungen für Re-Engineering, Zielausrichtung, Schulung und Prozessoptimierung. NSC sponserte die Schulungsmaterialien, aus denen *Graphic Facilitation* hervorging.

Ich danke Patricia Moore, dass sie mich 1985 als Schulungsleiter für grafische Moderation HP vorgestellt hat. Später wurde Vivian Wright eine erfahrene interne Moderatorin. Srinivas Sukumar, Strategieleiter bei HP Labs, und Barbara Waugh, Personaldirektorin bei den Labs, arbeiteten mit mir zusammen an einigen der bahnbrechenden Anwendungen für visuelle Meetings und High-Tech-Innovation, die zu ernsthaften Arbeiten mit großen grafischen Vorlagen wurden.

Bei Mars entwickelte ich gemeinsam mit Joan Scarrott und Eileen Matthews die globale Moderationsschulung. Beide wurden zertifizierte Trainer und trugen viel zur Erweiterung der Best Practices für visuelle Meetings bei. Mit Ingrid Uden und Katherine Woods wurden weitere Trainer zertifiziert, die schließlich Meeting Magic gründeten, eine Londoner Beratungsfirma mit Schwerpunkt auf visuellen Meetings, die eng mit The Grove zusammenarbeitet.

In den 90ern ordneten The Grove und das Institute for the Future in Palo Alto als strategische Partner den Umfang und die Auswirkung von gruppenorientierten Technologien auf Organisa-

tionen zu. Wir nutzten Techniken für visuelle Meetings so erfolgreich, dass sie zum Markenzeichen des Instituts wurden. Mein besonderer Dank geht an Bob Johansen, Paul Saffo, Stephanie Schacter, Robert Mittman, Mary O'Hara Devereaux und Andrea Saveri, meinen Kollegen in den frühen Jahren des Projekts, in denen wir unsere Schlüsselideen zu Groupware entwickelten.

In den letzten 15 Jahren verdanke ich einem wachsenden Netzwerk namens International Forum of Visual Practitioners eine Menge Inspiration in Bezug auf die enormen Anwendungsmöglichkeiten der Visualisierung in Meetings. Ich kann hier nicht allen Freunden und Kollegen namentlich danken, aber Leslie Salmon Zhu, Susan Kelly und Lynn Kearny, die Gründer des Netzwerks, sollten erwähnt werden. Gordon Rudow und Emily Shepard zeigten bei Bonfire, einer von der Visualisierung inspirierten Kommunikationsberatungsgruppe, was mit diesem Medium möglich ist. Christine Valenza hat das Wachstum in diesem Bereich dokumentiert. Lynn Carruthers führte die Visualisierung in die Szenarioplanung bei Global Business Network ein. Dutzende weiterer grafischer Moderatoren bringen den Bereich auf die nächste Stufe, während ich dieses Buch schreibe. Ich danke insbesondere Ulric Rudebeck, Jonas Kjestrand und Roy Bartilson, die strategische Visionen in den 90er Jahren nach Schweden brachten, sowie Vagn Strangaard und Ole Qvist Sorenson als Partner in Dänemark. Ich danke Gabriella Melano für die Kontakte in Lateinamerika und Arinya Talerngsri von der APM Group, dass sie uns nach Thailand gebracht hat. Tamio Nakano und seine HakuHodo Original Workshop-Gruppe in Japan überzeugten mich, wie viel Wirkung visuelle Meetings in dieser dieser Kultur erzielen können.

Für die Entwicklung der Kernideen für das Group Graphics® Keyboard danke ich meinem Lehrer Arthur M. Young und der Studiengruppe Prozesstheorie am Institute for the Study of Consciousness. Ich habe in den späten 70er Jahren ernsthaft für mehr als sechs Jahre mit Jack Saloma, Frank Barr, Jack Engstrom, Chris Payne, Michael Buchele und Joan Schliecher daran teilgenommen. Sie haben mein Verständnis für diese Theorie und ihre Anwendung vertieft.



## ÜBER DIESES BUCH

Dieses Buch ist ein Zeugnis der Entwicklung grafischer Produktionstools. Ich habe immer mit verfügbaren Werkzeugen gearbeitet, um zu zeigen, was jeder mit Engagement und Interesse erreichen kann. Seit dem ersten Mac SE habe ich von einem flüssigen Text-Grafik-Authoring geträumt. Mit diesem Buch ist es Realität geworden.

Ich habe *Visuelle Meetings* auf meinem MacBook Pro geschrieben, an den ein Wacom Cintiq-Tablet angeschlossen war. So konnte ich beliebig zeichnen und schreiben und Text und Grafik integrieren. Dann habe ich diese Dateien mit meinem neuen iMac und Adobe InDesign vernetzt und begonnen, die Seiten anzuordnen. Ich konnte dann neu schreiben, neu zeichnen und anpassen, beliebig und in Echtzeit. Ich danke Wiley dafür, dass ich dieses Buch sowohl entwerfen als auch schreiben konnte. Der Text ist in Garamond Premier Pro Light Display gesetzt – 11 und 14 Punkt. Die Seitenkästen sind in Gill Sans Light – 9 und 12 Punkt. Die Kapiteltitle und Untertitel sind in Markerfelt Thin. Wir haben ein 17,78 x 25,4 cm Querformat gewählt, vor allem für die Panoramabilder, mit denen die großen Ideen im Buch gelegentlich illustriert werden. Die meisten Zeichnungen stammen von mir, die restlichen wurden mit Genehmigung verwendet.

Danke an Sunni Brown, meiner früheren Assistentin, die jetzt bei Brightspot Consulting ist, und mir als eifrige Schülerin Modell stand: Sie war und ist es.

Hinsichtlich des größeren Felds des visuellen Denkens wurde ich von meinem guten Freund und Kollegen Bob Horn inspiriert, dem Gründer von Information Mapping und Erforscher von Simulations- und visuellen Denkmethoden seit den 60er Jahren. Seine Beratung bei diesem Buch war sehr hilfreich. Jim Channon, ein Designer, der heute ein erstklassiger Sprecher für die US Army ist, brachte mich mit seiner 3D Advanced Visual Language aus meinem zweidimensionalen visuellen Denken heraus. Stewart Silverstone, Gründer des Graphic News Network, ermöglichte mir unschätzbare Einblicke in die Welt des Informationsdesigns. In jüngster Zeit haben Tom Wujec, Autodesk Fellow, und David Gray, Gründer von XPlane, Kollegen sehr damit beeindruckt, dass sie zeigen, wie visuelles Denken Unternehmen revolutioniert.

In den letzten Jahren habe ich mich mit virtuellen Meetings und Deep-Dialogue beschäftigt, die meiner Meinung nach den Wert visueller Meetings gesteigert haben. Ich danke dem New Media Consortium, das mich auf Second Life aufmerksam gemacht hat, wo The Grove jetzt eine Insel hat, und einem Kreis von Beraterfreunden, die unerschütterliche Befürworter dieses Buchs waren: Pele Rouge, Firehawk Hulin, Diego Navaro, Gary Merrill, Michelle Paradis, Cheryl DeSantis, Amy Lenzo, Peter Garn, Susan Christy, Barbara Waugh und Brian Dowd.

Ein abschließender Dank geht an meinen Lektor Richard Narramore, ohne den es kein Buch bei John Wiley & Sons gegeben hätte. Seine Vision, diese Arbeit für jeden zugänglich zu machen, der Meetings hält, war meine Inspiration.