

Text: Anja Dilk

Artikeltags: Arztmann, Ursula; Batlogg, Jodok; Folta, Kristian; Graphic Recording; Haussmann, Martin; Holzinger, Andreas; Konferenz; Kraft, Frederik; Mattern, Frank; Owen, Harrison; Schiller, Anna Lena; Scribing; Tagung; Visual Facilitation; Visualisierung

Bilder statt Bullet Points

Visualisierung ist der neue Trend auf Tagungen und Konferenzen – ein Report von Anja Dilk

Open Space, World Café, Design Thinking, Barcamps, Unkonferenzen. Neue Formate mischen Tagungen, Meetings und Konferenzen auf. Jetzt wird der Horizont um eine Dimension erweitert: die Optik. Visualisierung ist der neue Trend, wo immer Menschen zusammenkommen, um gemeinsam an Ideen zu arbeiten. Lebendige Bilder treten an die Stelle Powerpoints immer gleicher Bullet-Point-Listen. Denn Bildhaftes ist hip, witzig, modern und bringt im Hirn rechts und links zusammen.



Als Jodok Batlogg auf der Internetkonferenz re:publica 2010 die Methode zum ersten Mal live erlebte, war der damalige CTO des sozialen Netzwerks StudiVZ beeindruckt: Während sich die Diskutanten auf dem Panel einen Schlagabtausch zum Thema Privatsphäre gaben, zeichnete die Berliner Bildexpertin Anna Lena Schiller mit. Mit poppigen kleinen Bildern, verbunden durch ein Geflecht von Pfeilen und Sprechblasen, brachte sie die Debattenbeiträge auf den Punkt. Das Publikum konnte mitverfolgen, wie Stück für Stück ein Bild vom Diskussionsverlauf entstand, das sich hervorragend in das Gedächtnis einbrannte.

"Es war eine faszinierende Kombination von Showeffekt und anschaulicher Visualisierung." Dabei traten zuvor unbemerkte Zusammenhänge hervor; abstrakte Thesen wurden konkreter; Emotionen manifest, die sonst im Fluss der Diskussion wieder in Vergessenheit geraten wären. Denn die comicartigen Zeichnungen von Schiller hielten fest, was laut gesagt, was geschrien oder wann das Gespräch zum Geplänkel wurde. Batlogg: "Durch die Livebilder waren die Zuschauer und die Panel-Leute viel aufmerksamer dabei und die Diskussion lief strukturierter." Dank Graphic Recording.

Des Folienfeuerwerks überdrüssig

Heute ist Jodok Batlogg ein Profi in Sachen Graphic Recording. Regelmäßig setzt der Chef seiner neuen Internetfirma Luminance die Visualisierung in Strategiemeetings oder Investorenrunden ein. Denn Batlogg hat gemerkt: "So ziehen schneller alle Leute an einem Strang und Ideen bleiben besser und überzeugender in den Köpfen von Geldgebern hängen." Und komplexe Zusammenhänge, die sich schwer in Worten darstellen lassen, werden so leichter zugänglich. Wenn er etwa Geschäftskunden die Infrastruktur für IP-TV erläutern will, geht das über Bilder eindrucklicher als mit einer Powerpoint-Präsentation von der Stange.

Powerpoint hat seinen Zenit längst überschritten. Des Folienfeuerwerks überdrüssig, suchen Unternehmen nach neuen Wegen, um interne Diskussionen oder externe Konferenzen spannender und effektiver zu machen. Die Erkenntnis setzt sich durch, dass die Folienfeuerwerke der vergangenen Jahre zwar professionell daherkommen, doch meist vorbeirauschen wie der abendliche Werbeblock im Fernsehen. Diagramme, Logos, Spiegelstriche – im Vortragstaktat der Slides bleibt meist nur das große Gähnen. Keine Begeisterung, wenig Erinnerung, schon

gar keine spannenden Ideen. "Wer innovativ sein will, muss aus dem Teufelskreis der Folienfestspiele aussteigen und Neues wagen", sagt auch Frederik Kraft, Organisationsentwickler bei der Telekom in Bonn. Schon mehrfach hat der Konzern Visualisierung bei Konferenzen eingesetzt. Und Frank Mattern, Chef von McKinsey Deutschland, mahnte vor Kurzem die eigene Zunft zum Umdenken: "Berater tun sich keinen Gefallen damit, sich bei öffentlichen Auftritten hinter Folien zu verschanzen."

Ansätze zu neuen, spannenderen Diskussions- und Konferenzformaten gibt es schon länger. Die Methode des US-Amerikaners Harrison Owen, der Mitte der 1980er-Jahre mit Open Space ganze Konferenzen nach dem Prinzip spontaner Kaffeepausen organisierte, ohne fixe Agenda und Zeitplan, sind inzwischen weit bekannt. Andere wie die Workshop-Methode World Café, bei der Gruppen von zwölf bis 2.000 Leuten über Notizen auf vor ihnen liegenden Papiertischdecken miteinander ins Gespräch kommen und so das verborgene kollektive Wissen leichter geborgen werden soll, finden zunehmend Anklang. Und nicht zufällig gewinnen Unkonferenzen an Bedeutung, Barcamps, deren Ablauf und Inhalte von den Teilnehmern im Tagungsverlauf selber entwickelt werden. Jetzt wird der Horizont um noch eine Dimension erweitert: die Optik.

Eine neue Lust am Bild

Graphic Recording oder Visual Facilitation, manchmal auch Scribing nennt sich die Methode, die neuerdings die Businesswelt erobert. Befeuert durch die digitale Welt gibt es eine neue Lust am Bild. Bildhaftes ist hip, witzig, modern, und ihm kann sich keiner entziehen. Denn Bilder gehören zum grundlegenden Rüstzeug menschlicher Gemeinschaft. "Seit mehr als 30.000 Jahren zeichnen Menschen, um anderen etwas mitzuteilen", sagt Martin Haussmann von der Organisationsberatung Kommunikationslotsen in Much. "Das ist eine der ältesten Kulturtechniken." Jetzt kommt diese Technik zurück – in die Konferenzräume.

Das Prinzip ist einfach. Illustratoren fertigen live Verlaufsprotokolle von Konferenzen, Tagungen, Meetings. Sie lauschen Vorträgen, Workshops, manchmal auch Pausengesprächen, halten die wichtigsten Punkte, Argumente, Stimmungen und Zwischentöne zeichnerisch fest. Welche unterschiedlichen Positionen gab es? Wo wurde es laut? Welche Fragen kamen auf den Tisch? Stück für Stück entsteht so ein Gemälde aus Bild und Text, das mehr sagt als jede Bullet-Point-Parade – und das sich permanent verändern kann. Denn die Teilnehmer sind nicht passive Zuschauer, sondern aufgerufen, sich einzuklinken. "Hallo, so, wie Sie das malen, habe ich das gerade aber nicht gemeint." So wird die Visualisierung zu einem mächtigen Vehikel für die Verständigung. Sie ist dynamisch, interaktiv, anschaulich, bietet den Überblick statt dem Nacheinander des Foliengewitters. Am Ende steht ein visuelles Protokoll, mal auf Papier an der Pinnwand, mal auf Video oder via Beamer an die Wand projiziert. In den USA ist diese Methode längst Usus, hierzulande entdecken sie derzeit vor allem Konzerne, Trainingsinstitute, Berater und Universitäten.

Komplexität verständlich machen

Die Berliner Bildexpertein Anna Lena Schiller war selbst beeindruckt, als sie in ihrem Studium an der dänischen Privathochschule Chaos-Piloten in Aarhus in einem Workshop Graphic Recording kennenlernte. "Das visuelle Denken hat eine ungeheure Gruppenkraft und die Menschen beginnen, über ihre inneren Bilder nachzudenken." Während eines Projektes der Unitage im kanadischen Vancouver hatte sie endgültig ihr "Schlüsselerlebnis". Sie sollte Firmen Vorschläge machen, wie die Unternehmen ihre Kohlendioxidbilanz darstellen könnten. Im Team gab es dazu viele verschiedene Meinungen. Schiller begann zu skizzieren und ging mit einer Reihe von Vorschlägen zum Kunden. Der brütete nicht unentschlossen, wie nach x Powerpoint-Folien üblich, über dem Für und Wider jeder Möglichkeit, sondern tippte sofort auf Vorschlag drei.

"Ach, so einfach ist eine Entscheidung plötzlich!", sagte sich Schiller und beschloss, Visualisierung künftig häufiger einzusetzen. Später machte die gelernte Musikerin, Beraterin und Projektmanagerin Graphic Recording ganz zu ihrem Beruf. Visual Sensemaking nennt sie ihren Ansatz, denn ihr geht es darum, "über das Visuelle mit Kunden einen Sinn zu erarbeiten". In Livedokumentationen von Events, Workshops oder Konferenzen. Heute hat sie Kunden von der FAZ bis zur Deutschen Bank.

Schiller hat den Geist der Zeit erkannt. Denn Visualisierung ist nötiger denn je. "Die Welt ist so komplex geworden, dass sie neue Erklärungswege braucht", sagt Kommunikationslotse Haussmann. "Wir sind Übersetzer, die diese Komplexität verständlich machen, ähnlich wie Journalisten." Im lebendigen Mosaik des live entstehenden Bildes wird das Komplexe anschaulich, die Vielfalt der Beziehungen sichtbar. Zusammenhänge treten hervor, die sonst verborgen blieben. Unterschiedliche Vorstellungen von Begriffen kommen auf den Tisch, die sonst im Gewand der Fachsprache unerkannt geblieben wären. Wie bei jenen Stadtplanern auf einer von Haussmann begleiteten Konferenz, denen die Zeichnungen an der Wand ungewohnt klar zurückspiegelten: "Wir verstehen ja alle etwas Unterschiedliches unter moderner Stadtlandschaft!"

Manchmal fördert Visualisierung sogar Tabus an die Oberfläche. Als Haussmann auf einer Entwicklungshilfekonferenz Skizzen der Teilnehmer abzeichnete und damit die visuelle Dokumentation ergänzte, stand plötzlich unerwartet ein Thema im Raum: Dürfen die Entwicklungshilfeorganisationen mit Firmen zusammenarbeiten, die anderswo auf Gentechnik setzen? Lassen wir uns damit nicht für Greenwashing missbrauchen? "Auf dem Podium hatte das niemand ausgesprochen", sagt Haussmann. "Dialoge provozieren", nennt das Haussmann, und die können Companies bitter brauchen, um im globalen Wettbewerb zu bestehen. "Der Druck in den Unternehmen, schnell zu entscheiden, wächst", bestätigt die VisualisiererIn Ursula Arzmann von der Innovation Factory im schweizerischen Berikon. "Gleichzeitig werden die gewaltigen Konzerntanker immer träger und entscheidungsunfähiger. Deshalb brauchen sie neue Wege, um Mitarbeiter effizient zu beteiligen." Und das nachhaltig.

Fakten und Bilder werden vernetzt

Dass dies mit visuellen Methoden besser gelingt als mit dem Wort allein, bestätigt der Neurobiologe Kristian Folta, Professor an der Stiftungsuniversität Hildesheim: "Graphic Recording ergänzt die sprachlichen Verarbeitungsprozesse der linken Hirnhälfte um visuell-räumliche Prozesse der rechten Hirnhälfte", so Folta. "Fakten und Bilder werden vernetzt. Dadurch können wir Inhalte besser behalten und schneller abrufen." Die Botschaft bleibt hängen.

Telekom-Mann Kraft hat das auf einem kritischen Strategiemeeting eindrücklich erlebt. Wieder einmal bat er Zeichner zur Livedokumentation hinzu. Am Ende warf der Beamer ein Bild von Telekom-Managern an die Wand, die wie Ritter mit magentafarbenen Lanzen im Arm hinter fliehenden Konkurrenten hergaloppierten. "Alle wussten sofort, worum es ging, und waren mit Herzblut dabei", erinnert sich Kraft. "Und das Ergebnis brannte sich ganz anders ins Gedächtnis ein, als wenn auf einer Folie gestanden hätte: Wir sagen unseren Wettbewerbern den Kampf an!"

Wie hilfreich die Visualisierung auch in der Erwachsenenbildung ist, erlebt der Trainer Andreas Holzinger bei seinen Seminaren jeden Tag aufs Neue. Seit zwei Jahren setzt der Coach bei seinen Gruppentrainings auf "Business-Zeichnen" wie er es nennt. "Bei Powerpoint war spätestens nach 20 Minuten der Ofen aus", sagt Holzinger. "Mithilfe der Bilder verstehen die Leute die Lerninhalte besser und behalten sie auch." Wenn Holzinger auf seinem digitalen Zeichenbrett etwa im Gründerseminar die Fallen der Körpersprache bei einem Kreditgespräch in der Bank mit prägnanten Skizzen anschaulich macht, sind die "Aha-Effekte gewaltig", so Holzinger.

Teil eines Prozesses

Allerdings: Wer nur mit ein paar coolen Bildern sein Firmenimage aufpimpen will, läuft in die Irre. Immer wieder klingeln beim Kommunikationslotsen Haussmann Unternehmen an, für die er "ein paar Bilder zur Veranstaltung malen" oder ein Konferenzergebnis vorab illustrieren soll. "Das ist völliger Unsinn", sagt Haussmann. "Visualisierung ist Teil eines Prozesses, in dem zuerst überlegt werden muss: Was ist Ziel der Veranstaltung, wie sollte die Konferenz aufgelöst werden, an welchen Stellen macht Visualisierung überhaupt Sinn?" Die Kommunikationslotsen sind Berater dieses Prozesses, den sie von Anfang an systematisch begleiten und im Dialog mit dem Auftraggeber mitentwickeln.

Als sie für die Telekom einen internen Wertekongress begleiteten, haben sie vorab gemeinsam mit den Verantwortlichen überlegt: Wie können wir die Leitlinien verständlich machen? Wo müssen die Visualisierer dabei sein? Welche Art von Visualisierung wollen wir? Eine im

Konferenzverlauf wachsende Wandzeichnung oder eine Bebilderung auf kleinen Karten, die am Ende zu einem Büchlein gebunden werden? Telekom-Manager Frederik Kraft: "Wir haben uns für die Bildwand entschieden, weil so alle Teilnehmer alle Aussagen permanent vor Augen haben." Inzwischen setzt die Telekom Visualisierung sogar in internen Besprechungen ein. Mitarbeiter aus dem Change-Management und der Personalabteilung wurden dafür eigens geschult.

Keine Sache von Zeichenprofis

Denn Graphic Recording muss keine Sache von Zeichenprofis sein. Die Grundlagen der einfachen Zeichenlehre sind schnell gelernt, auch wenn sich die meisten Menschen da wenig zutrauen: "Ich kann nicht malen." "Das ist nicht der Punkt", sagt Anna Lena Schiller ihren Schülern deshalb zu Beginn jedes Graphic-Recording-Workshops. "Es geht nicht um künstlerischen Ausdruck, sondern um Kommunikation." Sich über Bilder verständlich machen. Gerne macht die Visualisiererinnen ihren Kunden das auf einem Pfeil von links nach rechts deutlich. Kritzeln, skizzieren, zeichnen, illustrieren. "Zur Visualisierung braucht man nicht mehr als die ersten beiden Stufen."

Damit die Teilnehmer das am eigenen Leib nachvollziehen können, lässt Schiller sie sich erst mal gegenseitig porträtieren. Heraus kommen oft Kindergartenzeichnungen. Doch immer treffen sie wesentliche Merkmale des Gegenübers: eine auffällige Kette, eine große Nase, eine Brille, ein breites Lachen. "Das reicht völlig für die Kommunikation." Wenn die Teilnehmer dann gelernt haben, wie sich mit einfachen Zeichenkombinationen symbolhaft etwas skizzieren lässt, ist der Durchbruch geschafft. Schiller: "Das Tolle: Sobald ein Bild entstanden ist, wird über das Bild gesprochen." Und das eben anders als über einen Text, betont Kommunikationslotse Haussmann: "Die Menschen drücken sich emotionaler, direkter, spontaner in Bildern aus als in Sprache." Wenn er beobachtet, wie die steifen Krawattenträger aus der Auftaktrunde im Laufe einer Veranstaltung begeistert wie Kinder auf das Blatt auf ihren Knien zu kritzeln beginnen, weiß er: Da ist etwas in Gang gekommen.

Ein Allheilmittel freilich ist die Visualisierung nicht. Bilder können Menschen überfordern, wenn sie nicht verständlich eingebunden sind in den Kontext eines Events. Oder wenn sie so stark dominieren, dass die Leute ihrer überdrüssig werden. "Oh nein, schon wieder Bilder." Haussmann: "Wir dürfen die Methode nicht verbrennen."

Ende der Powerpoint-Diktatur

Trainer Andreas Holzinger ist optimistisch. "Die verbesserten digitalen Möglichkeiten durch Tablet-Computer, Whiteboards und Beamer verhelfen der Visualisierung vermutlich zu einem Sprung", so Holzinger. Live ins Bild zoomen, Details verändern, Animationen einbauen, mit einem Klick das Ergebnis versenden – all das ist jetzt mit wenig Aufwand machbar. Holzinger: "Selbst Powerpoint 2015 wird mit dem von 2005 nicht mehr viel gemein haben, sondern vermutlich Livezeichnen integrieren." Auch konservative Firmen werden sich daher künftig wohl schwertun, Graphic Recording als Bilderschnickschnack abzutun.

Ursula Arzmann von der Innovation Factory im Schweizer Berikon weiß das schon lange. Seit 16 Jahren bietet die Pionierin Visualisierung an, die sie als Beraterin bei Hewlett-Packard in den USA kennengelernt hatte. Anfangs musste sie viel Überzeugungsarbeit leisten, wenn sie Firmen vorschlug: Versucht es doch mal mit Bildern. Heute fallen ihre Vorschläge auf fruchtbaren Boden. So bereitete im vergangenen Jahr der CEO eines Schweizer Konzerns auf der Strategiekonferenz für seine Verkaufsleitercrew aus aller Welt der Powerpoint-Diktatur ein radikales Ende. Auf der ganzen Veranstaltung war nur ein Slide erlaubt: die Agenda.

Anja Dilk ist Berliner Korrespondentin und Autorin bei changeX.

Bildnachweis: Anna Lena Schiller auf der re:publica 2011, für das Foto herzlichen Dank an Jonas Fischer (www.jonas-fischer.com)