

Vom Experten zu Everybody – Visualisierung als Prozess der Co-Creation

Der Autor zeigt auf, welchen Nutzen spontane Visualisierungen bei der Arbeit mit Menschen in unterschiedlichen Settings haben können. Ziel ist zum einen, mittels Bildern Gedanken anschaulich zu machen, Themen zu fokussieren, Komplexes erfassbar und Zusammenhänge darstellbar zu machen. Ein weiteres wichtiges Anliegen ist, möglichst alle Teilnehmenden zu aktiv Beteiligten und Mitgestaltenden zu machen. Grundannahme dieser Arbeit ist die These, dass Organisationen sich in Zukunft nur weiterentwickeln, wenn möglichst viele in die Gestaltung und Weiterentwicklung ihrer eigenen Organisation und ihres Umfelds eingebunden sind.

The author shows how useful spontaneous visualizations can be when working with persons in different settings. On the one hand, the goal is to make ideas evident or apparent by using images, to bring themes into focus, to render what is complex understandable and to represent contexts. On the other hand, an important concern is to enable all participants to become actively involved in shaping the process at hand. The basic assertion of this article is the thesis that organizations will only develop in future if as many persons as possible are involved in the shaping and further development of their own organization and its environment.

Die Kommunikationslotsen

Ich bin Mitbegründer der Firma »Die Kommunikationslotsen«. Wir haben uns vor nunmehr 20 Jahren zusammengetan, um als Prozess- und Organisationsbegleiter mit facilitativen Verhaltens- und Vorgehensweisen zu arbeiten und so in der Arbeit mit Gruppen und Organisationen Austausch, Kommunikation, Ideenfindungs-, Lösungs- und Entwicklungsprozesse zu ermöglichen. *Facilitate* ist eine Entlehnung aus dem Englischen. Synonyme sind *to make s.th. possible or easier*, also etwas ermöglichen, vereinfachen. Im Amerikanischen wird es auch im Zusammenhang mit Prozessberatung und Prozessbegleitung genutzt. Prozesse, Strategien, Denkmodelle werden hier oft unter Beteiligung Vieler transparent gemacht, untersucht und entwickelt. Ein hilfreiches Instrument dabei ist ein kreatives Element, nämlich die Visualisierung. Als Pioniere der Großgruppenarbeit und der Visualisierung im deutschen Sprachraum arbeiten wir (mittlerweile auch international) als Facilitator, Helfer und Inspiratoren für unterschiedlichste Organisationen, öffentliche Einrichtungen, Gruppen, Gemeinschaften und Einzelpersonen. Themen wie Neue Arbeitswelten und Organisationsformen (New Work), organisationale Sinnfindung und Entwicklung, funktionierende Zusammenarbeit, Meeting- und Konferenz-Architektur, Entwicklung von Haltung und Werkzeugen für Führung, Change, Kreativität und Strategie machen den größten Teil der Arbeit aus. Die folgen-

den Ausführungen beruhen auf den Erfahrungen, die wir in der Arbeit mit diesen unterschiedlichen Aufgabenstellungen und Zielgruppen sammeln konnten. Verbindendes Element bei allem war und ist das visuelle Denken und das dazugehörige Handwerk des Anfertigen von Skizzen, Zeichnungen und Karten. Wir nutzen es fortlaufend in allen Formaten, vom persönlichen Coaching bis zur dialogorientierten Großgruppenkonferenz sowie bei unterschiedlichsten Themen, von der Strategie- und Produktentwicklung bis zur Umstrukturierung und organisationalen Neuerfindung.

Pioniere der Visualisierung im Prozess

Tony Buzan, Erfinder der Visualisierungstechnik Mind Mapping[®], war davon überzeugt, dass wir bis zu 99 Prozent unseres Gehirns effektiver nutzen könnten, wenn wir die für analytisches Denken und bildliches Vorstellungsvermögen ausgelegten Gehirnbereiche gleichzeitig ansprechen.

Ähnliches entdeckten zunächst Designer und Architekten, später in den 1970er und 1980er Jahren vor allem Consultants und Facilitators an der Westküste der USA. Gruppen arbeiteten in Dialog- und Planungsprozessen effektiver zusammen, wenn sie ihren eigenen Prozess grafisch verfolgten und überblicken konnten. Zusammenhänge zu sehen und sich über deren Bedeutungen zu verständigen, machte die Sache leichter.

David Sibbet, einer der Pioniere dieser Zeit (u. a. Joe Brunon, Geoff Ball, Fred Lakin, Jim Channon; Nancy Margulies und Nusa Maal, 2002), gründete 1977 in San Francisco »The Grove Consultants International« und entwickelte eine Art Grammatik für Visualisierung (Group Graphics™ Keyboard). Ein neues Berufsfeld entwickelte sich und damit auch neue Techniken und Begriffe wie z. B. »Generative Graphics«, »Mental Maps« u.v.m. Das Zusammenspiel zwischen Facilitation (Prozessbegleitung) auf der einen Seite und Visualisierung auf der anderen Seite wurde üblich. In den späten 1990er Jahren gründete sich das »International Forum of Visual Practitioners« (IFVP).

In dieser Geschichte finden die Kommunikationslotsen als diejenigen ihren Platz, die den Begriff »Facilitation« und die damit verbundenen Disziplinen in Deutschland und einigen Ländern Europas bekannt machten (Meeting Facilitation, Change Facilitation, Visual Facilitation, Graphic Recording, Facilitative Leadership). Außerdem haben die Kommunikationslotsen mit bikablo[®] (Hausmann/Scholz, 2009, 2013; Hausmann, 2014; Scholz/Vesper, 2008) eine Schule des Zeichnens und visuellen Denkens erschaffen. Bikablo steht zum einen für die praktischen Bilderwörterbücher und zum anderen für eine Akademie. In der bikablo Akademie lernen Menschen aller Professionen das Denken mit dem Stift. Zur Zielgruppe gehören explizit auch Menschen, die von sich selbst behaupten, sie könnten nicht zeichnen. Doch wie nutzen wir dieses Denken mit dem Stift in der Arbeit mit Gruppen und was wollen und können wir damit bewirken?

Lichtungen für Selbstermächtigung und Lebendigkeit

Wenn Konferenzen und Sitzungen in Organisationen keine Situationen mehr sind, in denen man sich berieseln lässt, sondern wenn alle Betroffenen aktiv mitgestalten, verändert sich mehr als die Art der Zusammenarbeit oder die Qualität der Ergebnisse. Die ganze Organisation kommt in Bewegung, weil die Zahl der mit Einfluss Handelnden steigt. Angesichts sich rasant entwickelnder Geschäftsmodelle und Märkte macht es Sinn, größere Wahrnehmungskörper für Erkundung und Sinnfindung vorzusehen. In einer Welt, die als »VUCA« bezeichnet wird, also geprägt durch ein

hohes Maß an Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität, geht die Entwicklung weg von linearem Denken und Entscheidungen Einzelner und hin zu einer Philosophie des Nächsten Schritts (Iteration) und der Co-Creation. Allerdings können Arbeitsformen, die Menschen aktivieren und einbeziehen, durchaus mit vorherrschenden Organisationslogiken kollidieren. Wenn Organisationen die gegenwärtigen Tendenzen zur Normierung, Fragmentierung und Standardisierung für notwendig oder richtig erachten, können unterschiedliche Sichtweisen und eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiter eine Herausforderung sein. Diese Entwicklung zum Selber-Denken ist aber – aus unserer Sicht – nicht mehr aufzuhalten. Es ist nur in einigen Umfeldern noch fremder als in anderen.

»There is a crack in everything,
that's how the light gets in.«¹

Dieses Licht erleben wir in unserer Arbeit überall dort, wo Zusammenarbeit und Miteinander groß geschrieben werden. Man könnte auch sagen: überall dort, wo Führung nicht mehr alle Antworten parat hat. Für uns haben solche neuen Formen der Zusammenarbeit das Zeug dazu, die Macht vermeintlich machtloser Menschen zu vergrößern und die kollektive Weisheit der Vielen zu fördern. Dabei entstehen einerseits neue Umgangsformen, Kommunikationswege und Denkmodelle, und andererseits wird ein Bedarf an Techniken und Herangehensweisen sichtbar, die diesen neuen Strukturen entsprechen und sie unterstützen: kleine und feine Kunstfertigkeiten, angesiedelt zwischen persönlichem Können und neuer gesellschaftlicher Übereinkunft.

Eine dieser Kunstfertigkeiten ist das Anfertigen einer Skizze. Etwas zu skizzieren, kann sehr machtvoll sein: Es entstehen eingängige Bilder, die in einer Nano-Sekunde erfasst werden und direkt auf alle Beteiligten wirken. Bilder funktionieren ganzheitlich, simultan und emotional, das macht sie schnell und wirksam. Bilder werden im Gehirn anders verarbeitet als Texte oder Sprache, sie liefern zugleich mehr Informationen und weniger, sie bringen Dinge fokussiert auf den Punkt und erzeugen eine Unmittelbarkeit, die mit Sprache nur selten möglich wird. Zugleich sind sie semantisch weniger eindeutig und lassen Raum für Interpretationen, die sie zu fruchtbaren Ausgangspunkten von Gesprächen machen können. Kontrolle und Linearität sind nicht gerade ihre Stärken, stattdessen bieten sie Offenheit und Spielräume für gemeinschaftlichen Austausch.

Menschen, denen es gelingt, überzeugende Diagramme, Karten, Skizzen und Metaphern in die Kommunikation zu bringen, und die das Zeichnen als Prozess und nicht als (fertiges) Produkt verstehen, laden andere zum gemeinsamen Diskurs ein. Der US-amerikanische Skizzen-Star Dan Roam drückt es so aus: »... you need to draw your idea out if you want to draw people in.« (vgl. Abbildung 1). Wir sollten lernen, unsere Ideen herauszuholen, wenn wir Andere hineinholen wollen. Selbst einfachste Bleistiftskizzen können eine Einladung zum Miteinander-Denken sein. Das ist historisch betrachtet nicht neu.

- Neu ist, dass Visualisierungen, ad hoc und prozessbegleitend von Hand gezeichnet, heute zum Skill-Set vieler Wissensarbeiter gehören.
- Neu ist, dass diese Bilder und Skizzen ein Gesprächs- und Denkangebot sind. Kein fertiges Produkt.

1 Zitat aus dem Lied »Anthem« von Leonard Cohen.

Die besten Bilder und Skizzen müssen also längst nicht nur mehr dort entstehen, wo sich – z. B. in Organisationen – eine zuständige Abteilung befindet oder wo die »echten« Profis sitzen.

Zeichnen, Visualisieren und Skizzieren – was bringt's?

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Gruppen sich verändern, wenn die Menschen selbst den Stift in die Hand nehmen oder wenn ein großes Blatt Papier zur Arbeitsfläche für alle wird. Unserer Erfahrung nach neigen Menschen dazu, sich von ihrer besten Seite zu zeigen,

- wenn sie eingeladen sind, sich zu beteiligen,
- wenn ihre Neugier und ihr natürlicher Spieltrieb geweckt wird,
- wenn sie ihre Hände bzw. ihren ganzen Körper benutzen,
- wenn das ganze Setting eher einem kreativen Studio ähnelt als einem Tagungsraum mit Konferenztisch.



Abbildung 1: »Dan's Drawing Board«; Dan Roam (2016): Why Selling is your Secret Weapon.²

All dies weckt offenbar lebensbejahende Kräfte. Es führt zu Humor und Agilität. Das ganze Wesen der Beteiligten scheint aktiviert. Menschen werden in ihrer Ganzheitlichkeit angesprochen und nicht auf ihre Ratio reduziert. Und dieses Ganze ist es, das Organisationen brauchen, um kraftvoll und langfristig gute Arbeit zu leisten. Frederic Laloux erkannte dies während seiner umfangreichen Recherchen für sein Buch »Reinventing Organizations« (2015): »Was Firmen, die ich untersucht habe, verstanden haben, ganz tief verstanden haben, ist, dass wenn wir uns nur mit so einem kleinen Teil von uns selbst zeigen bei der Arbeit, dass wir auch nur einen ganz kleinen Teil unserer Energie, unserer Kreativität mitbringen« (Laloux, 2016, Vortrag in Oberursel). Laloux stellt in seinem Buch Organisationen vor, die sich nicht mit diesem kleinen Teil zufrieden geben, sondern die bereit sind, die für sie arbeitenden Menschen auf allen Ebenen einzubeziehen: ihre Ideen, ihre Bedürfnisse, ihre Impulse und ihre Weisheit.

Das Zeichnen, Visualisieren und Skizzieren lädt ganz im Sinne von Laloux (2016) dazu ein, als ganzer Mensch da zu sein und sich nicht nur mit einer »professionellen Maske« zu begegnen. Vielfältige Ebenen der Wahrnehmung und Informationsverarbeitung kommen zum Tragen – z. B. intuitive, emotionale und spirituelle Aspekte. Diese Erfahrungen werden auch in der Wissenschaft, beispielsweise der Hirnforschung, immer wieder bestätigt. Die Psychologin Maja Storch und der Neurowissenschaftler Wolfgang Tschacher (2014) beschreiben in ihrem Buch »Embodied Communication – Kommunikation beginnt im Körper, nicht im Kopf«, wie körperlich und ganzheitlich Kommunikation funktioniert. Anders als im immer noch weit verbreiteten Sender-Empfänger-Modell lassen sich Kommunikationen nicht linear in *Senden* und *Empfangen* zerteilen. Wir wissen heute, dass Kommunikation eher ein gemeinschaftlicher Vorgang zwischen allen Beteiligten ist, der über Sprache und Körper gleichzeitig erfolgt und aus einem blitzschnellen und intuitiven Aufeinander-Reagieren heraus erwächst. Das beobachten wir auch in den visuellen Dialogen und

² Quelle: <http://www.danroam.com/visual-selling-is-your-secret-weapon/>

handgezeichneten Denkprozessen, die wir begleiten: Im besten Fall bringen sie im Hier und Jetzt, also in Echtzeit, gemeinsame Erkundungen und Erkenntnisse hervor, an denen alle schöpferisch und rezipierend zugleich beteiligt sind. Storch und Tschacher sprechen von einem Emergenz-Phänomen (lat. *emergere* »Auftauchen«, »Herauskommen«, »Emporsteigen«) und ziehen aus ihren Erkenntnissen den Schluss, dass Kommunikation viel weniger steuerbar und erzeugbar ist als wir meinen, sondern sich im gemeinsamen Tun zeigt. Visualisieren ist ein solches gemeinsames Tun, auf der Suche nach Positionen, Geschichten und Modellen.

Ein wichtiger Botschafter und Lehrer der Visualisierung in Echtzeit ist David Sibbet (2010, 2011, 2013), Gründer von The Grove Consultants und anerkannter Pionier der Visualisierungsszene. Sibbet beschreibt folgende Effekte, die er im Laufe seiner rund 40-jährigen Arbeit in und an dem Feld der Visualisierung ausmachen konnte:

Der Einsatz von Visualisierungen im Sinne von Skizzen und am Ort des Geschehens entstehenden Bildern und Handzeichnungen hilft, ...

1. ... die Vorstellungskraft zu wecken.

Bilder, Skizzen und sogar einfache Handzeichnungen auf einem Stück Papier, auf einer Serviette oder einem Bierdeckel helfen, Aspekte und Zusammenhänge in eine bildhafte und zugängliche Sphäre zu übersetzen. Visualisierungen bilden Brücken, wenn es darum geht, abstrakte Zusammenhänge konkret darzustellen und so begreifbarer zu machen. Sie wecken Fantasie, Vorstellungskraft und Kreativität und bieten einen Ansatzpunkt für den Austausch. Sibbet bezeichnet Bilder, Metaphern, Skizzen als »Muster der Verständigung« (patterns of understanding).

2. ... Beteiligung zu erzeugen.

Eine Skizze hilft, das eigene Denken transparent zu machen. Das funktioniert bereits, wenn man Sachverhalte für sich allein aufzeichnet. Skizzen sortieren den eigenen Kopf und beflügeln das Denken, machen es ganzheitlicher und unmittelbarer. Teilt man seine Visualisierungen mit einer Gruppe, ist es recht leicht, andere zum Mitdenken zu ermutigen. Die Visualisierungen ziehen die Aufmerksamkeit auf sich, wecken die Neugier und inspirieren auf ganz natürliche Art und Weise dazu, etwas beizutragen. Dies hilft oftmals, auf eine andere Art zu verstehen, was der Andere meint bzw. woher er kommt. Und es kann auch dabei helfen, Dinge wahr- oder anzunehmen, die unserer aktuellen Gewissheit widersprechen.

3. ... Zusammenhänge zu erfassen.

Der Einsatz von Skizzen und Zeichnungen hilft, Zusammenhänge transparent zu machen. Durch eine Vielzahl unterschiedlicher Linien, Pfeile und »Verbinder« entstehen mitunter ganze Bildwelten, Wissensuniversen und Lernlandkarten, die dennoch übersichtlich bleiben. Das Auge ermüdet nicht angesichts der Komplexität, vielmehr erwachen Neugier und Entdeckergeist. Wandbilder und Strategiekarten schaffen Übersicht und zugleich Zuversicht, denn es ist möglich, Mittel und Wege und zugleich Werte und benötigte Kompetenzen und Zielzustände einzuzichnen. Gemeinsame Übersichtskarten und Visualisierungen, die den Schwerpunkt auf Zusammenhänge legen, vermitteln den an der Kommunikation Beteiligten ein Gefühl von »Wir sprechen über die gleiche Sache« (»being on the same page«). Diese Effekte sind gerade in Zeiten digitaler Kommunikation und virtueller Meetings ein nicht zu unterschätzender Vorteil.

4. ... ein Gruppendächtnis zu entwickeln.

»Aus den Augen, aus dem Sinn« lautet eine alte Redensart, die angesichts von Arbeitsdruck und Informationsflut auch gegenwärtig Gehalt hat. Im Gegensatz zu den oft negativ konno-

tierten »Folienschlachten« bieten visuell begleitete Meetings (Graphic Recordings) den Vorteil einer für alle nachvollziehbaren, gezeichneten Diskurs-Historie. Startpunkte, Positionen, Impulse und Lösungen werden plastisch erkennbar und schnell erfasst. Ein Beispiel: Man erkennt »So sind wir gestartet, ... dann hatten wir folgende Aspekte zu bedenken und schließlich zeigte sich hier und dort eine Öffnung hin zu einer Lösung. Und das sind die nächsten Schritte.« Das Besondere an einem solchen Gruppengedächtnis (Sibbet nennt es »Group Memory«) ist, dass auch Gefühle, Stimmungen und Energien mit der eingebetteten Information mitgeliefert werden. Teilnehmer an einem in diesem Sinne live visualisierten Meeting können erfahrungsgemäß noch Jahre später auf diese verschiedenen Ebenen der Wahrnehmung und Erinnerung zurückgreifen, wenn sie das Bild sehen. Die Voraussetzung dafür ist, dass sie an der Entstehung direkt oder indirekt mitgewirkt haben. Visualisierungen der Kategorie »Group Memory« ermöglichen es, sowohl leicht Anschluss an das Bisherige zu finden als auch neue Beteiligte in die Diskurs-Historie einzuführen.

5. ... das große Ganze im Blick zu behalten.

Gruppen, die fortwährend mit ihrem anwachsenden, sich entwickelnden, visualisierten Gruppen-Gedächtnis arbeiten, erfüllen einen der Erfolgsfaktoren für kollektive Weisheit, die der amerikanische Autor und Inspirator Alan Briskin (2009, 185) in seinem gleichnamigen Buch »The Power of Collective Wisdom and the Trap of Collective Folly« beschreibt: »Kollektive Weisheit ist dort zu beobachten, wo es allen Mitgliedern einer Gruppe gelingt, ihr Tun im Bewusstsein mit dem höheren Sinn und Zweck (der Organisation) zu halten«. Übersichtsbilder liefern genau dies. Das kleinteilige, operative Tun findet sich in einer übergeordneten, landschaftlich anmutenden Kontextkarte wieder. So lassen sich Mission, Strategie und das Operative in einem Bild unterbringen. Solche Bilder sind nie fertig und sollten auch nicht, wie das früher üblich war, bei einem Profi »bestellt« werden. Sie sind lebendige Artefakte einer neuen Kultur der Zusammenarbeit.

Die Lernkurve: Von »Experten« zu »Everybody«

Der Pionier der amerikanischen Organisationsentwicklung und Großgruppenarbeit, Marvin R. Weisbord, hat mit seiner Lernkurve (2012) vorausgesagt, dass die Entwicklung von Organisationen in Zukunft darauf basieren wird, dass alle Beteiligten in den Veränderungsprozess involviert sind. Organisationen sind so komplex, das Wissen ist so weit gestreut, der Druck zur Veränderung stetig so groß, dass es eine Illusion sei, zu glauben, dass Experten von außen sagen könnten, was man anders und besser machen kann. Man solle vielmehr das vielfältige Wissen derjenigen nutzen, die seit Jahren tagtäglich in dieser Organisation, dieser Branche, in diesem Umfeld ihre Arbeit machen. Eben das Wissen von »Everybody«.

Die Weisbord'sche Skizze (vgl. Abbildung 2) prognostiziert, dass wir auf ein Zeitalter zugehen, in dem »Everybody« ganze Systeme verbessert. Alle miteinander. Wir können das nicht einigen Experten überlassen. Zugegeben: Weisbord hat gedacht, es käme früher. Die Zahlen muss man also ein wenig nach oben korrigieren. Aber es gibt Beispiele dafür, dass wir als Gesellschaft auf dem Weg sind. Exemplarisch genannt seien hier die von Frederic Laloux (2015) skizzierten Organisationen, denen drei Durchbrüche in punkto Führung und Organisation gelungen sind, Brian Robertson, der mit »Holacracy« einen Ansatz vorstellt, der ebenfalls »Everybody« die Freiheit

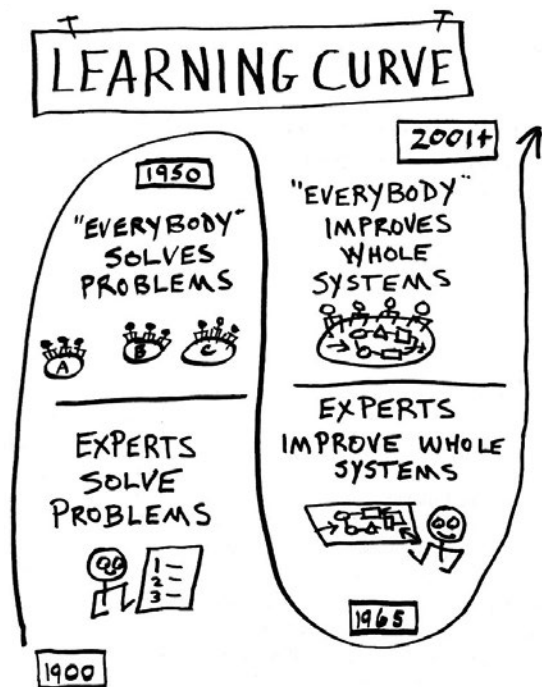


Abbildung 2: Lernkurve nach Weisbord (2012).

und Verantwortung gibt, selbst zu führen und ein soziales Betriebssystem mitzuentwickeln, das Co-Creation und verteilte Führung ermöglicht. Oder John Croft, der mit »Dragon Dreaming« (vgl. Koglin, 2012) eine Philosophie und ein Phasenmodell für Projekte, Gruppen und Organisationen vorstellt, die er als »Empty Centered Organisation« bezeichnet. Auch hier wird eine »Everybody-Kultur« angestrebt und unter anderem eine Struktur etabliert, die das Thema in den Mittelpunkt stellt – nicht die Hierarchie oder vermeintliche Machtzentren.

Dialog- und Konferenzformate, bei denen das Kritzeln und Zeichnen den Teilnehmenden ermöglicht wird (z. B. die Methoden World Café, Open Space, The Circle Way, Design Thinking), helfen dabei, die Gedanken, Ideen und Vorschläge von »Everybody« in Wort und Bild zu Papier zu bringen. Alle sind Produzenten von Inhalten, alle sind Handelnde und Gestaltende, die über das visuelle Medium miteinander in Kontakt und Austausch treten und dabei etwas Neues schaffen.

Es ist eine Form gelebter Partizipation, den Beteiligten einen Stift in die Hand zu drücken oder ihre Stimmen im Prozess abzubilden. Visuelle Dialoge, Strategiebilder, Projektverläufe und Storyboards für Lehr-, Info- oder Imagefilme können auf diese Weise mit einem hohen Grad an kollektiver Weisheit entstehen. Ob man zeichnen kann oder nicht, spielt in den meisten Fällen keine Rolle, denn ganz offenbar übermittelt nahezu jede Skizze etwas, was verbal in dieser Form nicht auszudrücken ist oder das sich im Prozess des Suchens, Erkundens oder Sortierens noch gar nicht sprachlich fassen lässt. Ein sichtbarer Prozess evoziert, provoziert im positiven Sinne (von lat. »provocare« = »Hervorrufen, herausfordern«) etwas. Dies setzt einen kreativen Fluss in Gang,

der zu einem co-kreativen, schöpferischen Akt führen kann. Ein Teilnehmer beschreibt seine Erfahrung so: »Der Durchbruch im Prozess ist körperlich spürbar! Der Flow ist wie eine Eruption.«

Bei der Visualisierung in der Arbeit mit Gruppen geht es also weniger um schöne Bilder, Illustrationen oder Werbeplakate, sondern um eine neue Form der Arbeit und des Miteinander-etwas-Schaffens. Ben Shneiderman, Informatiker und Pionier grafischer Benutzeroberflächen, bringt das mit seinem Satz auf den Punkt: »The Purpose of Visualization is Insight, Not Pictures« (1999, zit. nach Lima, 2009). Es geht um Einsicht und Erkenntnis, nicht um Bilder.

Was ist es nicht? Licht und Schatten

Diese Entwicklung und ihre Effekte können viel Licht selbst in abgedunkelte, normierte und wenig freudvolle Formen der Zusammenarbeit bringen. Die verschiedenen Disziplinen und Anwendungsfelder der Visualisierung sind in Seminaren, durch Bücher (z. B. Agerbeck, 2012, 2013) und Onlinekurse für jede/n erlernbar. Man kann mit ein wenig Erfahrung und Interesse schnell unterscheiden, was ein brauchbares Graphic Recording ist und was ein chaotisches Wimmelbild. Gute Graphic Recorder sind sehr gefragt, die Zeichenkurse gut gebucht – auch inhouse von Menschen in Führung, Beratung und Top-Management. Das ganze Feld entwickelt sich sehr dynamisch.

Bei so viel Licht zeigt sich auch Schatten, den wir dann erleben, wenn diese Methode nicht zur Ermächtigung von Beteiligten und der Neuschöpfung von Ideen und Lösungen genutzt wird, sondern als Mittel der Pseudobeteiligung und suggestiven Beeinflussung von oben. In diesem Essay war durchweg die Sprache von im Moment entstehenden Bildern und Skizzen, seien sie selbst erstellt oder durch einen in Prozessbegleitung geschulten Visualisierer. Es geht nicht um glanzvolle, zuvor professionell hergestellte Plakate mit dem Ziel der Überredung oder Überzeugung, oder um Bildwelten, die aus pseudo-partizipativen und pseudo-kreativen Prozessen stammen. Es kommt auf die Haltung an, aus der heraus visuell gearbeitet wird: Soll die Weisheit von »Everybody« wirklich eine Rolle spielen? Oder werden alle nur pro forma gehört, um dann den Plan zu verfolgen, der von Anfang an feststand? Werden unbequeme Stimmen zugelassen, Einwände ernst genommen,



Abbildung 3: Co-Creation – miteinander erkunden, studieren, entwickeln

unerwartete Ideen in Betracht gezogen? Gibt es eine Vorstellung davon, welche Kraft und welches Potenzial sich einer Organisation eröffnen, wenn sie ihre Mitarbeiter mitgestalten lässt? Und wie sieht die Zukunft jenseits der Top-Down-Kaskaden konkret aus?

Co-Creation könnte dann ein Schaffensprozess wertebasierter, freiwilliger, temporärer Gemeinschaften sein, die aus Menschen unterschiedlicher Profession, Disziplin und/oder Kultur und Herkunft bestehen. Der Anspruch dieser Form der Co-Creation wäre dann nicht »Mitmachen lassen«. Co-Creation wäre der Versuch, in einen Flow der Erkundung, des Studierens und des Prototyping zu gelangen, der zu gesellschaftlich relevanten Ergebnissen führt, die den Modus von Partikularinteressen, Win-Lose-Games, das Ausführen von »Aufträgen« oder das Abliefern determinierter Ergebnisse hinter sich lassen.

Unser Ansatz zielt also darauf ab, dass Menschen gemeinsam quasi bei Null vor dem weißen Blatt starten und ihre Arbeitswelt selbstständig verbessern. Neue Formen der Arbeit heißt für uns: Sich gemeinsam für höhere und noblere Ziele einzusetzen als die Selbstoptimierung oder die rein auf den Shareholder-Value getrimmte Organisation. »Menschen wollen Verantwortung übernehmen und etwas Sinnvolles tun!«, ist einer unserer Grundannahmen für Beratungsprozesse und Weiterbildungen. Doch nicht überall wird diese Annahme geteilt: Divergierende Denkprozesse und ihre Bilder werden durchaus als gefährlich angesehen, nicht als dringend benötigte Felderkundung und Suchbewegung, die zu kreativen Durchbrüchen oder gar disruptiven Innovationen führen könnten. Das Verbinden, Clustern und Hervorheben verschiedener Aspekte und das Zusammenführen von Einzelteilen zu einem sinnhaften, größeren Ganzen ist ein Akt der Sinngebung, durch den Gruppen in Konkurrenz zu Menschen treten können, die durch ihre Position solche Führungsaufgaben für sich beanspruchen. Plötzlich zählen nicht mehr Rang, Titel oder Hierarchie, sondern die als Bild materialisierte Idee entwickelt eine sachbezogene, unabhängige Macht. Mit solchen Bildern kann man Fakten schaffen, zeigt man Mängel und Veränderungsbedarf auf, stellt bestehende Strukturen in Frage, kreiert Alternativen. »Everybody« übernimmt damit auch Aufgaben, die klassischerweise der Führung zugeschrieben werden.

Erschrocken darüber, dass diese Art des Austauschs tatsächlich kulturverändernd wirkt und spannende Ergebnisse hervorbringt, rudern manche Auftraggeber und Dienstleister wieder zurück. Da sollen Bilder dann plötzlich wieder nur schön sein und zuvor Gedachtes einiger weniger Personen ins rechte Licht rücken oder illustrieren. Genau hier liegt ein Missverständnis. Wer Visualisierung als dekoratives Element und als fertiges Produkt nutzt, will sich absichern und eigene Lösungsideen kommunizieren. Das ist aber eine alte Top-Down-Routine, die nichts mit den hier dargelegten Ansätzen neuer Co-Creation zu tun haben.

Wir setzen unsere Hoffnung auf eine stetig wachsende Schar von Menschen, die mit Tools und persönlichen Fertigkeiten, die Everybody-Diversität, Perspektivenvielfalt, Suchbewegungen im Prozess dokumentieren und fixe Lösungsideen in der Schwebe halten. Dies sind die vermeintlich Unbequemen, denen es gelingt, den Kräften des Mainstreams zu widerstehen und die noch jene Magie spüren, die eine mutige Skizze mit einer feinen Botschaft im rechten Moment zu entfalten vermag. Es sind die, die im Stande sind, zu echter Co-Creation und Kollaboration einzuladen, wenn neue Lösungen dringend gebraucht werden. Es sind die, die in Denk-, Dialog- und Bilderwerkstätten und auf visuellen Arbeitsbühnen zu finden sind. Es sind die, bei denen das Erspüren kollektiver, blinder Flecken und das Ermöglichen von Neuem im Vordergrund stehen – beim Skizzieren, Modellieren und Zeichnen. Für eine bessere, kreativere (Arbeits-)Welt.

Literatur

- Agerbeck, B. (2012). *The Graphic Facilitator's Guide*. Loosetooth.com Library.
- Agerbeck, B. (2013). *Der Wegweiser für den Graphic Facilitator*. Eichenzell: Neuland GmbH & Co. KG.
- Briskin, A. (2009). *The Power of Collective Wisdom and the Trap of Collective Folly*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Hausmann, M. (2014). *UZMO – Denken mit dem Stift. Das Praxisbuch zur bikablo® Technik*. München: Redline Verlag.
- Hausmann, M., Scholz, H. (2009). *bikablo® 2.0. Visuelles Wörterbuch – Neue Bilder für Meeting, Training und Learning*. Eichenzell: Neuland GmbH & Co. KG.
- Hausmann, M., Scholz, H. (2013). *bikablo® 1. Das Trainerwörterbuch der Bildsprache*. Eichenzell: Neuland GmbH & Co. KG.
- Koglin, I. (2012). *Dragon Dreaming. Eine Einführung in »Love in action«*. Ohne Ortsangabe: Eigenverlag (E-Book). Zugriff am 20.02.2017 unter https://www.spiritual-venture.net/images/pdf/Herbsttagung_Koller_Andreas_DragonDreaming_ebook.pdf
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations: Über die Entwicklung ganzheitlicher, sinnerfüllender und wachstumsorientierter Organisationen*. München: Vahlen-Verlag.
- Lima, M. (2009). *Information Visualization Manifesto*. Zugriff am 14.02.2017 unter <http://www.visualcomplexity.com/vc/blog/?p=644>
- Margulies, N., Maal, N. (2002). *Mapping Inner Space – Learning and Teaching Visual Mapping*. Tucson, AZ: Zephyr Press.
- Roam, D. (2016). *Visual Selling is Your Secret Weapon*. Zugriff am 15.02.2017 unter <http://www.danroam.com/visual-selling-is-your-secret-weapon/>
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy*. New York: Penguin. (Dt.: *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. München: Vahlen, 2016)
- Scholz, H., Vesper, R. (2008). *Lernlandkarte Nr. 4 – Visual Facilitating & Graphic Recording*. Hrsg. Neuland/Kommunikationslotsen. Eichenzell: Neuland GmbH & Co. KG.
- Sibbet, D. (2010). *Visual Meetings: How Graphics, Sticky Notes and Idea Mapping Can Transform Group Productivity*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Sibbet, D. (2011). *Visual Teams: Graphic Tools for Commitment, Innovation, and High Performance*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Sibbet, D. (2013). *Visual Leaders: New Tools for Visioning, Management, and Organizational Change*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Storch, M., Tschacher, W. (2014). *Embodied Communication – Kommunikation beginnt im Körper, nicht im Kopf*. Bern: Hans Huber.
- Weisbord, R. M. (2012). *Productive Workplaces – Dignity, Meaning, and Community in the 21st Century (3rd ed., 25th anniversary)*. San Francisco: Jossey-Bass.



Kommunikationslotsen
 Holger Scholz
 Lüderichstr. 2–4
 D-51105 Köln
holger.scholz@kommunikationslotsen.de

Holger Scholz ist Gründer und Gesellschafter der Kommunikationslotsen und der bikablo® Akademie für visuelles Denken, Lernen und Zusammenarbeiten. Mit Roswitha Vesper, Martin Hausmann und Karina Antons begleitet und arbeitet er in der Lotsen-Gruppe, wo Facilitation und Visual Facilitation als Praxis professionellen Helfens für Organisationen, Gruppen und Einzelpersonen angewandt und weiterentwickelt wird.