

**«Graphic Facilitation» ist die Anwendung Visueller Sprache in Gruppenprozessen - Moderation mit Bildwerkzeugen. Die Gruppe erarbeitet Inhalte und Erkenntnisse, der Moderator gestaltet über seine Methode den Weg zum Ziel. Dadurch können Workshops, Seminare und Meetings visuell begleitet und gesteuert werden. Bilder können vom Gehirn schneller verarbeitet werden als Worte und sind international verständlich. Das sind zwei der Aspekte, die diese Methode für die Arbeit mit Gruppen interessant machen. Anhand eines konkreten Veränderungsprozesses in einem Team, das vor der Auflösung steht, schildert die Autorin diese ganz andere Herangehensweise an die Gestaltung eines solchen Projektes.**

# Ursula Arztmann

## Im Rausch der Bilderwelten

Wie «Graphic Facilitation» Veränderungsprozesse  
sicht- und spürbar machen kann

**E**s steht fest: Das Team von 15 Kaderleuten mit ihren rund 100 Mitarbeitern wird aufgelöst, um nicht zu sagen: in alle Winde zerstreut. Die Unternehmung mit insgesamt 900 Mitarbeitenden muss aus Kostenspargründen ein Drittel ihrer Belegschaft abbauen. Es macht sich ein trübes und mulmiges Gefühl breit – denn bis dahin wusste man über die Restrukturierung nur, dass sie stattfinden wird. Dass die Konsequenzen jeden treffen könnten. Dass Arbeitsplätze gefährdet waren.

Nun aber sind eben diese Konsequenzen bedrohlich näher gerückt. Die Zukunft eines jeden Einzelnen wird schwammig und liegt unter tiefem Nebel verborgen.

## Aus dem Tagebuch eines Wandelprozesses

**E**in typisches Bild, herausgegriffen aus einem Veränderungsprozess eines mittelgroßen Betriebes. Nur wie man damit umgegangen ist, unterscheidet sich von den meisten anderen. Die Methode des «Graphic Facilitation» – also der Moderation mit Bildern – sollte den Kaderleuten zu neuen Aus- und Einsichten verhelfen.

## **Mai 2005 - sieben Monate vor Auflösung des Teams**

In einem ersten Gespräch werden Rahmenbedingungen und Möglichkeiten eines Workshops mit dem Kaderteam evaluiert. Schnell ist klar, dass Bildmoderation, genannt Graphic Facilitation, eine sinnvolle Methode darstellt, um auch potenziell schwierige Themen wie drohende Arbeitslosigkeit, unsichere Zukunft und den Verlust der Arbeitskollegen aufzufangen. Ein Vorgesetzter hat die Methode im vergangenen Jahr selbst in einer Ausbildung kennen gelernt und ist überzeugt von der Kraft der Bilder. Es wird ein Workshop von drei Tagen angesetzt, der es den Kaderleuten ermöglichen soll, sich intensiv mit ihrer Zukunft zu beschäftigen und ihren Mitarbeitern Unterstützung zu bieten.

## **August 2005 - vier Monate vor Auflösung des Teams**

Graphic Facilitation stammt aus den USA und wurde dort in den späten 60er Jahren entwickelt. Zu ihren Stammvätern gehört David Sibbet, der auch heute noch Unternehmen mit seinen Bilderlandkarten unterstützt, Visionen zu finden, Strategien zu entwickeln und Teams zu Höchstleistungen zu motivieren.

Der Graphic Facilitator beginnt mit der Konzeption des Workshops für unsere Kaderleute. Bilder sind tatkräftige und resultatorientierte Partner, wenn es darum geht, sowohl Außen- wie auch Innenwelten abzubilden. Von der Grundphilosophie ist Graphic Facilitation mit unserer Moderation vergleichbar, technisch unterscheidet sie sich aber durch die Anwendung möglichst großer Papierbahnen, Poster und Vorlagen, die durch Bilder zur Auseinandersetzung mit dem Thema einladen.

Der Graphic Facilitator – also der grafische Moderator – ist auch hier dafür verantwortlich, den Prozess zu gestalten und gezielt die richtigen Methoden, Bilder, Gruppen- oder Einzelarbeiten einzusetzen. Er bereitet Bildlandkarten (so genannte *Templates*) vor, die von den Teilnehmern mit Inhalten gefüllt werden, oder

er lässt sie selbst eigene Bilder gestalten. Gerade in Veränderungsprozessen ist das eigene Gestalten von schon fast therapeutischer Wirkung. Bilder erlauben eine Reise ins Innere, transportieren Gefühle und geben einer Situation ein Gesicht.

## **August 2005 - der erste Workshop**

### Standortbestimmung

Für unseren Kaderworkshop wird die Metapher des Reisens als Grundlage verwendet. Metaphern helfen uns, komplexe Situationen begreifbar zu machen, es werden Geschichten wach, Erlebnisse gestärkt, und eben noch Abstraktes wird klar und übersichtlich. Mit den frisch eingetroffenen Teilnehmern begeben wir uns nach kurzem Kennen lernen auf die erste Reise rund ums Seminarhotel. Mit Bildern zu arbeiten heißt, Bilder auch wahrzunehmen. Unsere Visuelle Wahrnehmung ist ein Werkzeug der besonderen Art, sehr schnell und selektiv. Wir bauen den größten Teil unseres Verhaltens direkt auf den visuell gewonnenen Eindrücken auf. Bilder werden blitzschnell analysiert und gewertet, und darauf reagieren wir. Bilder sagen auch mehr als die berühmten tausend Worte; was wir sehen, glauben wir meist auch. Fast alle unsere Entscheidungen treffen wir auf diesem Weg, Bilder kurbeln sowohl Fantasie wie auch Erinnerungen an.

Beim Rundgang ums Hotel sieht jeder die Umgebung mit anderen Augen, wertet andere Gesichtspunkte als wichtig und erkennt andere Dinge.

Zurück im Raum, erstellen die Kaderleute in Zweiertteams deshalb eine Karte der Hotelumgebung – Bäume, der See, der Park, die Feuerleiter, die Kirche, der Flughafen. Einige haben weder die Kirche noch den Flughafen gesehen, andere sind erstaunt, dass auf dem Bild der anderen die Feuertreppe so wichtig ist.

Diese Standortbestimmung, übertragen als Analogie in die Arbeitswelt der Teilnehmenden, eröffnet, weshalb diese Elemente als wichtiger oder weniger wichtig eingestuft werden. Die Landschaftsele-



**URSULA ARZTMANN,**  
Beratung, Workshops, Seminare,  
Visualisierung und Graphic recordings  
für internationale Kunden. Mitglied  
des International Institute for Infor-  
mation Design, seit 2002 Seminare  
zum Thema Visuelle Kommunikation  
und Graphic Facilitation

ursula arzmann innovation factory  
Schöneggstr. 37  
CH-8953 Dietikon  
Fon +41-(0)43-5361060  
E-Mail: uzzy@innovation-factory.ch

mente stehen symbolisch für zum Beispiel Weitblick (auf See), Schutz (unter den Bäumen) oder Notausgang (Feuertreppe) wie die Reflektion der Bilder ergibt. Der Graphic Facilitator nutzt hier gezielt die Vorteile der Bildersprache: Nicht das Werten, Ordnen, Analysieren und Entscheiden stehen im Vordergrund, sondern das Erkennen, Erfühlen, Gestalten und Empfinden.

Die Teilnehmer sind gefangen in ihrer nebligen Situation irgendwo im reißenden Strom der Veränderung – zu wissen wo man steht, ist da schon ein wichtiger Schritt. Es entsteht langsam ein scheuer Dialog mit dem entstandenen Bild und der darin enthaltenen Botschaft.

#### \_\_\_\_ *Die Geschichte des Teams*

Große, mehrere Meter lange Bahnen aus Papier an einer Wand im Raum laden nun ein, einen weiteren Aspekt der Reise zu kartografieren: die bisherige, gemeinsame Wegstrecke. Als Team haben die Teilnehmenden 18 Jahre zusammengearbeitet, Zeiten des Aufschwungs und der Krisen erlebt und haben dabei wertvolle Erfahrungen gesammelt. Mittels einer Landkarte sollen diese gemeinsamen Ressourcen ersichtlich werden.

Der Graphic Facilitator gibt dem Team eine Grundstruktur vor, bietet gestalterische Materialien an und überlässt der Gruppe die Vorgehensweise. Dieses

**Bilder sind tatkräftige und resultatorientierte Partner, um Außen- wie auch Innenwelten abzubilden.**

Vorgehen nennt man *Templating*. Es eignet sich hervorragend für Gruppenaufgaben. Die Grundstruktur führt das Team im Bezug auf die erwarteten Resultate, der Zeitrahmen wird gesetzt. Darin kann die Gruppe mit den angebotenen Materialien eigenständig arbeiten. Durch das große Format von manchmal bis zu sechs oder acht Metern entsteht echte Teamarbeit. Alle haben Platz und übernehmen meist einen Teil, den sie abstimmen und mit den anderen Resultaten vernetzen. Zu beobachten ist oft, dass die Führungsrolle in der Gruppe dadurch wandert, und jeder sich einbringt.

Eines der erwarteten Resultate ist ein «roter Faden», der die positiven und negativen Ereignisse der Vergangenheit spiegeln soll. Hier entstehen viele Diskussionen, der Faden in Form eines roten Bandes wird rauf und runter geschoben und teils heftig kommentiert. Mittels Karten, Collagen, Zeichnungen und Moderationswolken entsteht langsam ein Bild der Vergangenheit (vgl. Bild 1). Wichtiger sind jedoch die vielen Gespräche, die dabei ausgelöst werden.

Plötzlich ist es klar ersichtlich: Die eben noch unglaublich große Krise dieses Veränderungsprozesses – auf der Karte als fast senkrecht abfallendes Band dargestellt – war nicht die einzige und nicht die schlimmste in ihrer bisherigen gemeinsamen Zeit. Großes Erstaunen macht sich breit im Raum – und Zuversicht. Zuversicht, dass man es auch diesmal schaffen kann! Die Grafik wird nun noch intensiver beäugt, und mit neuem Schwung fügt das Team die neuen Erkenntnisse hinzu.

Es ist immer wieder ein Phänomen, wie eine Visualisierung Sachverhalte greifbar und verständlich macht. Bilder helfen uns, Dinge erst richtig zu strukturieren, Abhängigkeiten zu erkennen, uns im Ganzen zu orientieren und dadurch auch wieder zu navigieren. Nicht zuletzt motivieren Bilder. In ihnen steckt eine Fülle an emotionaler Information, die in Sprache und Text oftmals nicht zum Tragen kommt. Ein weiterer Vorteil, den sich Graphic Facilitation zu Nutze macht. Der Graphic Facilitator zeichnet in einer der

Methode zu Grunde liegenden Visuellen Sprache, bestehend aus Bildern, Formen und Texten. Eines der wichtigsten Elemente dabei ist die Darstellung des Menschen selbst. Sie schafft Bezug und Identifikation, veräußert sich über Körpersprache und spiegelt Gefühlszustände wider.

Der Graphic Facilitator zeichnet nun mit der Gruppe verschiedene Personen in unterschiedlichen Körperhaltungen und lässt die Teilnehmer werten, welche ihrem momentanen Gefühlszustand entspricht. Ohne Worte, nur mit Körpersprache.

#### \_\_\_\_ *Abschied nehmen*

Hier tritt nun auch ein Wendepunkt in der Gruppe ein: Die Teilnehmer erkennen, dass sie das Zeug dazu haben, auch diese Krise zu überstehen. Nur etwas macht ihnen dabei Sorgen: Bis dahin waren sie ein eingespieltes Team, jetzt steht eine neue Herausforderung vor ihnen. Die Restrukturierung sieht eine Auflösung vor. Einige werden innerhalb der Organisation an ganz anderen Stellen wieder Anker werfen können, andere nicht.

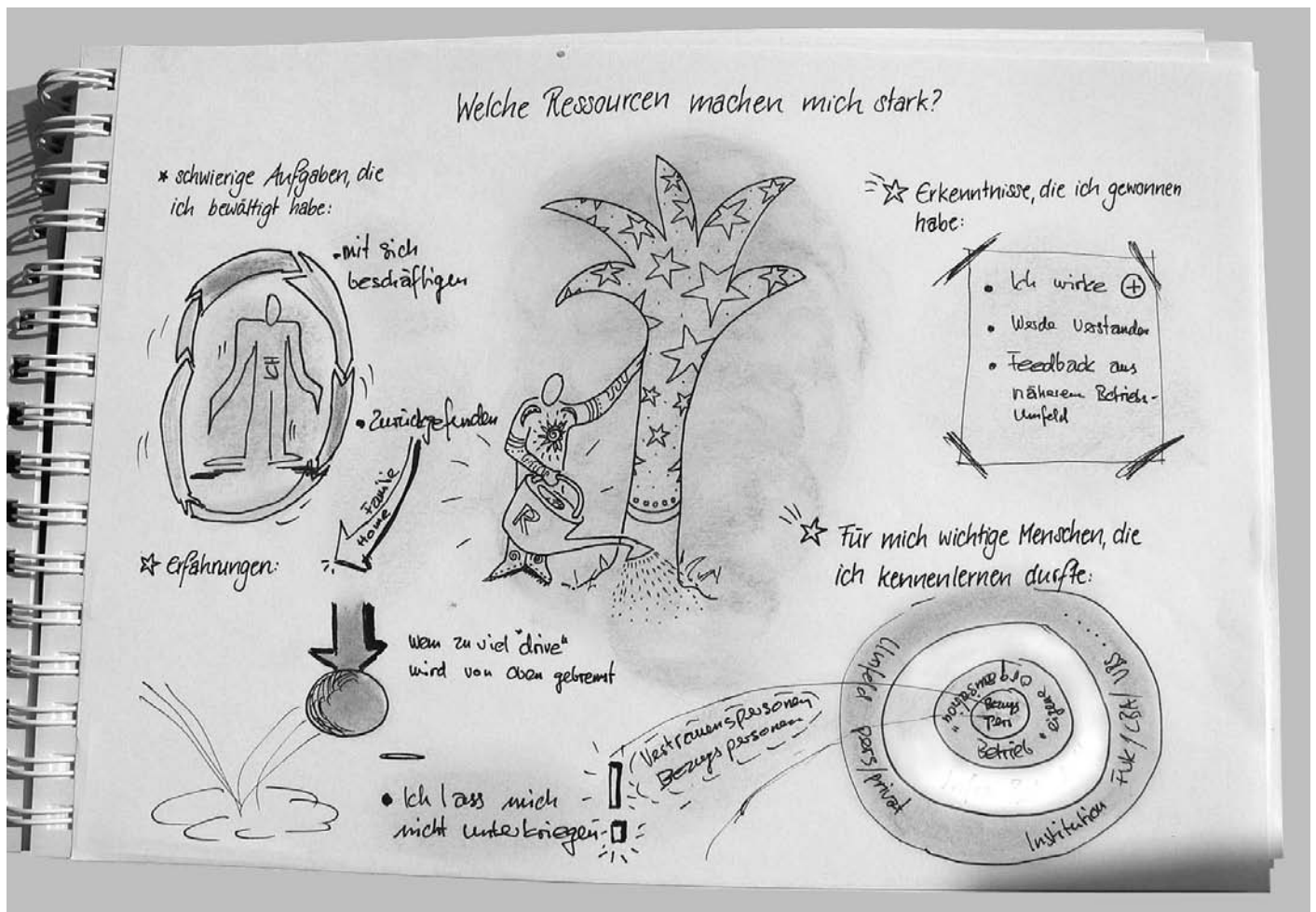
Trennung und Abschied werden Thema auf einem Ausflug mit dem Team. Eine kurze Zugfahrt führt an den See, und ein Abschiedsritual hilft den Teilnehmenden, symbolisch einige Dinge loszulassen. Jeder wird nun seinen Weg alleine gehen müssen. Zurück im Seminarraum ändert auch der Graphic Facilitator die Art und Weise mit Bildern zu arbeiten. Die Anforderungen haben sich von der Teamarbeit zu Einzelarbeiten hin verlagert. Um den gesamten Prozess nachhaltig zu gestalten und den Teilnehmenden ein Werkzeug zu geben, das auch außerhalb des Workshops Unterstützung bietet, erhalten sie ein Ringbuch.

#### \_\_\_\_ *Wandeltagebücher und Templates*

In einem ersten Schritt gestaltet jeder sein Buch individuell: Es wird collagiert, geklebt, gesprüht, gemalt. Nun ist aus dem Ringbuch ein persönliches Tagebuch geworden, ein Wandeltagebuch. Auch hier nutzt der Graphic Facilitator die Technik des Templatings und verteilt den Teilnehmenden Vorlagen im A4 Format (vgl. Bild 2).



**BILD 2**  
Ein Wandeltagebuch mit ausgefülltem Template



derleute an ihre momentane, diesmal persönliche Ausgangslage heran. Fragen wie «Was ist im Moment schwierig» oder «Welche Antwort hätte ich heute gerne» leiten im ersten Bild die Auseinandersetzung mit der eigenen Situation ein. Ein Template ist eine Bildvorlage, das heißt, sie bietet vor allem viel Platz für eigene Notizen und umrahmt die wichtigen Fragen. Die Aufgabe des Bildes ist es, zu einem strukturierten Gedankenfluss einzuladen. Die Metapher bildet dabei die Grundlage, entsprechend steht bei diesem Template ein Reisender in einer Landschaft voller Wegkreuzungen und neuen Horizonten.

Es wird still im Raum – jeder Einzelne ist vertieft und konzentriert am Arbeiten. Einige sind nach draußen gegangen und haben sich unter die schützenden Bäume gesetzt. Templating gibt die Fragen und deren Beziehung zueinander vor, der Prozess steckt den Zeitrahmen, und die Spielregeln erlauben es, einen geeigneten Ort für diese Reise nach Innen auszusuchen. Einige färben die schwarz-weißen Vorlagen ein, unterstreichen positive oder negative Aspekte oder kleben passende Bildkarten ein. Die Stifte gleiten eifrig übers Papier, unterbrochen von tiefen Gedankenpausen.

Reflektion

Die einzelnen Templates werden immer am Schluss reflektiert. Einige wünschen die Inhalte mit anderen zu teilen, andere nicht. Zwischenaktivitäten in Form von Gruppenarbeiten verdeutlichen gewisse Aspekte zu ihrer Situation und leiten über zu neuen Templates. Als Beispiel erhalten alle Teilnehmer je eine weiße Moderationskarte mit einem aufgeklebten Gegenstand. Möglichst viele Attribute zu dem Erhaltenen herauszufinden, ist die Aufgabe. Die Kaderleute beschreiben präzise, was sie da sehen: «Runder Gegenstand, ca. drei mm dick, ca. zwei cm im Durch-

messer, glänzende Oberfläche, Schnörkel, Rillenstruktur im Rand usw.» Der Vergleich in der Gruppe offenbart aber etwas Maßgebendes: Keiner der Teilnehmer hat die weiße Moderationskarte in seine Beschreibung integriert, obwohl sie fast 90 Prozent von dem ausmacht, was sie sehen. Dieses Beispiel macht der Gruppe klar, dass oft nicht das unmittelbar Sichtbare das Wesentliche ist, sondern das, was man übersieht.

Diese Übung leitet Templates ein, die sich um Stärken und Schwächen, um Ressourcen und Leidenschaften jedes Einzelnen kümmern. In der Gruppe wird danach ausgetauscht, wie die Teilnehmer einander wahrnehmen in Bezug auf «Was Du besonders gut kannst» und «Was ich glaube Du besonders gern tust». Ein Aufrauen geht durch das Team. Die Mitglieder haben diese Frage mit der Bildvorlage vorher für sich selbst beantwortet und sind erstaunt über die Feedbacks der Teamkollegen. Das für sie Offensichtliche (wie der Gegenstand auf der Moderationskarte) wird von den anderen mit ganz neuen Aspekten ergänzt (der Karte selbst).

Der Graphic Facilitator orchestriert den Tag mit unterschiedlichen Rhythmen, achtet darauf, dass sich Räume für die Reise nach Innen mit Austausch und Gruppeninteraktionen etwas durchmischen. Die Arbeit an den inneren Welten erweist sich als anstrengend, nicht immer sind die Erkenntnisse positiv. Die Bildvorlagen nehmen Gestalt an und sind geduldige Reisebegleiter.

Bildkarten dienen dem Graphic Facilitator als Stimmungsmesser, die Teilnehmer wählen je nach Fragestellung andere Karten aus. Sie erzählen den anderen zum Beispiel wie sie sich jetzt fühlen mit dem Wissen, dass in vier Monaten eine Arbeitslosigkeit droht. Über gezeichnete Poster erarbeiten die Teilnehmer mit dem Graphic Facilitator klassische Situationen, wie man auf eine Veränderung reagieren kann. Auch hier ist Bildarbeit wertvoll: Durch die entstehende Visualisierung werden die Kaderleute mit in die Erkenntnisfindung integriert, untermalen mit eigenen Erfahrungen die Ergebnisse.

Der Workshop endet nach knapp drei Tagen wieder mit einem selbst gezeichneten Bild. Die Teilnehmer fassen für sich die Erkenntnisse und Lösungswege zusammen, die sie mit den anderen teilen wollen.

Dann die Überraschung: Zwei der Teilnehmer haben sich konkret entschieden, wie ihr Weg weitergehen soll, welche nächste Schritte sie in Angriff nehmen und wie sie am besten mit der schwierigen Situation der Jobsuche umgehen werden. Die anderen staunen. Auch ihre Werke zeigen große Klarheit und mögliche Wege, aber noch nicht so konkret. Es kommt viel Euphorie in der Gruppe auf – «wenn ich verstehe wo ich stehe, kann ich auch planen wohin ich gehe». Bild sei Dank.

### **Ende August - knapp vier Monate vor Auflösung des Teams**

Wenige Tage nach dem Kaderworkshop herrscht eifriges Treiben im Team. Wandeltagebücher werden herumgereicht, gemeinsam diskutiert, zu Sitzungen mitgeschleppt und immer wieder einmal voll geschrieben. Etwas hat sich verändert. Die Teilnehmer des Workshops sind aktiv geworden – so aktiv, dass sie sich an einem Samstag verabreden, um gemeinsam weiter an ihren Tagebüchern zu zeichnen und zu schreiben.

### **Oktober 2005 - zwei Monate vor Auflösung des Teams**

Der Morgen verspricht einen guten Tag. Über dem See liegt leichter Dunst, die Wellen schlagen träge gegen den Bootsteg. Unser Team steht am Hafen und besteigt, mit Tagebuch und Stiften bewaffnet, ein Schiff. Kein Graphic Facilitator, kein Vorgesetzter gibt Rahmen oder Ziele vor – dies hat das Team längst selbst an die Hand genommen. Einige haben Templates gezeichnet, andere haben gute Fragen formuliert. Gemeinsam verbringen sie einen Tag auf dem Schiff und setzen die Segel in eine bessere Zukunft. Es wird diskutiert, gemalt und reflektiert. Als Ergebnis kontaktiert das Team seinen Vor-

gesetzten, und gemeinsam wird ein weiterer Vertiefungstag mit dem Graphic Facilitator geplant.

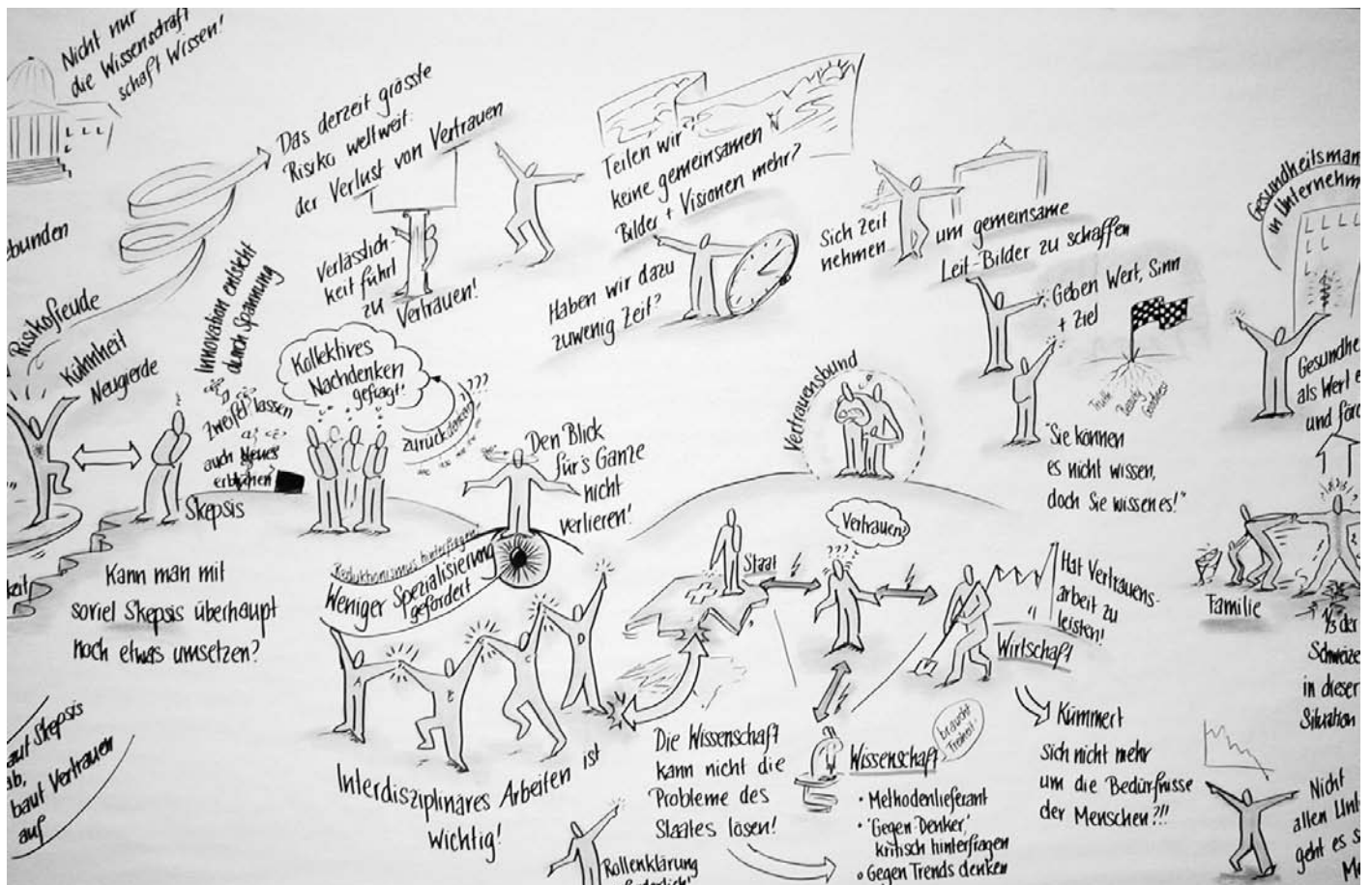
### **Dezember - wenige Wochen vor Auflösung des Teams - der Vertiefungstag**

#### *\_\_\_\_\_ Vorbereitungen*

Der Graphic Facilitator bereitet vorab die Themen auf, die sich das Team für den Tag gewünscht hat. Es entstehen wiederum Bilderlandschaften, die auf die neue Situation ausgelegt sind. Als Graphic Facilitator liegt der Hauptaufwand vor dem Workshop. Es gilt einen stimmigen Prozess aufzubauen, Inputs mit Übungen zu mischen, die richtigen Fragen zu formulieren und: Templates vorzubereiten. Vielfach verwenden Graphic Facilitatoren dabei *Storyboards*, eine Technik, die aus der Filmbranche geliehen ist. Das Storyboard legt den Anfang und das Ende des Workshops dar. Es teilt den Prozess in Module mit Teilzielen, die erreicht werden wollen und teilt die Module wiederum in einzelne Sequenzen. Pro Modul, oder manchmal auch pro Sequenz, werden Templates und Frames gestaltet. Als roter Faden im Storyboard dient die gewählte Metapher. Pro Workshoptag vergehen da manchmal zwei Tage an Vorbereitung, die sich aber im Workshop selbst mehr als auszahlen. Durch die Bilder sind die Teilnehmenden bei der Sache und folgen einer visuellen Spur, die zu den Workshopzielen führt. Der Graphic Facilitator kann sich voll der Gruppe widmen. Kleinere Elemente brauchen zwischen einer und vier Stunden Vorbereitung. Je geübter der Zeichner ist, desto kürzer werden die Umsetzungszeiten. Anbieter wie die Firma *Grove* mit dem Methodengründer David Sibbet vermarkten auch fertige Templates für verschiedene Prozesse. Hier sinkt der Aufwand enorm, wenn man die Bildvorlagen nur noch bestellen und aufhängen muss. Dies bedingt allerdings, dass der zugrunde liegende Prozess auch für die Situation passt.

BILD 3

## Beispiel eines Graphic Recordings



Der Tag der großen Weggabelung steht unmittelbar bevor. Wie wird wohl die Stimmung in der Gruppe zu spüren sein? Wer hat eine neue Anstellung erhalten, wer noch nicht? Wie werden die Mitglieder nun miteinander umgehen?

Ihre Arbeit mit den Bildervorlagen hat die Kaderleute auf diesen Tag vorbereitet, mehr noch als ein schriftliches Tagebuch dies hätte können. Zeichnungen bieten einen unerschöpflichen Reichtum an Ausdrucksmöglichkeiten, mehr als Sprache fähig ist zu skizzieren. Die Situation der einzelnen Menschen hat sich mittlerweile dramatisch zugespitzt. Wer noch keinen Ankerplatz gefunden hat, schwimmt nun hektisch.

### Flusslauf

Der Vertiefungstag beginnt mit einer Metapher, das Team besteigt am Fluss eine Fähre. Die Fähre ist nur mit einem verhältnismäßig dünnen Seil an einem Leitdraht befestigt. Allein die Strömung des Flusses bringt das Boot in Bewegung, dazu muss der Fährmann allerdings den «Schwengel umlegen» sonst bleibt er am Ufer hängen. Auch in Veränderungsprozessen wird man oft vom eigentlichen Strom ins Nebengewässer driften, dort dreht sich alles und das Wasser ist schlammig und trüb. Nur das Umlegen des Schwengels (der eigenen Gedanken) bringt die Dinge wieder in den Fluss...

So zeichnen die Teilnehmer danach ihren eigenen Flusslauf seit dem Workshop im August. Da entstehen Stromschnellen, Untiefen, Strudel und Wasserfälle aber auch ruhige Buchten und einladende Gewässer. Wieder ist das Bild ein Motor, um über schwierige Erfahrungen aber auch tolle Erlebnisse zu berichten. Wie selbstverständlich berichten sie einander über Sackgassen, unangenehme Bewerbungsgespräche und unerwartete Wendungen. Längst haben sie die Bildsprache auch in ihre Wortsprache übernommen.

Der Vertiefungstag legt seinen Schwerpunkt auf drei Bereiche: neue Ziele, die nun zu setzen sind, die eigene

Energie, und wie diese gewirtschaftet wird sowie der Umgang mit den Teammitgliedern und Mitarbeitern. Die Kaderleute nutzen Graphic Facilitation auch intern weiter, um mit den eigenen Mitarbeitern neue Wege für die Zukunft zu suchen. Ein Resultat des Tages ist eine Art gemeinsames Regelwerk, wie man miteinander umgehen soll. In Bildform, versteht sich.

### Januar 2006 - neue Wege beschreiten

Eine Schneedecke legt sich über Hügel und Wälder, über Straßen und Wege. Und über ein vergangenes turbulentes Jahr für unser Kaderteam. Ein Teilnehmer ist an seinem neuen Arbeitsplatz ein geschätzter, neuer Gefährte. Er übernimmt in Sitzungen gerne die Rolle des *Graphic Recorders* des «Mit-Zeichners». *Graphic Recording* ist eine Technik, die es erlaubt ein Gespräch simultan zu visualisieren – es entstehen Gedankennetzwerke und Ideenlandschaften (vgl. Bild 3). Basis dazu ist wiederum die Visuelle Sprache, die auch der Graphic Facilitator benutzt. Nur beteiligt sich der Zeichner hier kaum am Gruppenprozess, sondern dokumentiert diesen bildlich. Die Sitzung lässt sich nahtlos nachvollziehen – die Teilnehmer agieren lösungsorientierter aufgrund der inspirierenden Bilder.

Der Workshop des letzten Jahres hat den Teilnehmer dazu bewegt, sich diese Bildersprache anzueignen und sich auszubilden. Als Ausbildungsverantwortlicher ist er bestrebt, eine Bildersprachenkultur in seinem neuen Wirkungskreis aufzubauen. Seine Arbeit hat sich nicht nur vom Team oder dem Arbeitsort her verändert, sondern auch von der Art seiner Kommunikation. Seine Konzepte an Vorgesetzte sind Landkarten geworden, seine eigenen Seminare bunt und bildreich. Seine Teilnehmer sind begeistert und selbst schon in den Sog der Bilderwelten geraten. Für ihn hat sich viel verändert. Er hat gelernt, dass Gedanken uns nicht so tief verändern wie Gefühle, und dass Worte uns nicht so tief verändern wie Bilder.

## Was ist Graphic Facilitation?

**G**raphic Facilitation» (GF) ist die Anwendung Visueller Sprache in Gruppenprozessen. GF dient der visuellen Wegführung oder Leitung durch Workshops, Seminare und Meetings.

- \_\_\_\_\_ GF ist eine effiziente Form, um Ideen und Gedanken einer Gruppe festzuhalten.
- \_\_\_\_\_ GF baut auf einem Vokabular von graphischen Symbolen auf, welche die Ideen der Gruppe visualisieren.
- \_\_\_\_\_ GF arbeitet entweder spontan oder mittels vorbereiteter Vorlagen (Templates).
- \_\_\_\_\_ Durch die ständig sichtbaren Bildlandkarten ist es den Teilnehmern immer möglich, den Fortschritt der Arbeit, den noch zu bewältigenden Weg und die Rahmenbedingungen zu erkennen.
- \_\_\_\_\_ Ideen, die beispielsweise am Morgen noch nicht Einsatz fanden, können durch die Visualisierung des gesamten Prozesses plötzlich wieder aufgegriffen werden und gehen nicht verloren.

### Wie muss man sich das vorstellen?

Der Graphic Facilitator gestaltet den Raum mit vielen freien Papierflächen, einige bereitet er als Templates vor. Die Bildvorlagen bauen meist auf einer Metapher auf, so können es beispielsweise Flussläufe, Seekarten oder Landkarten sein. Diese Templates beinhalten Fragestellungen und verknüpfen diese mit der Zeichnung; so können zum Beispiel Klippen oder Abhänge für Risiken und Gefahren genutzt werden. Die Inhalte der Templates (also: Welches sind Gefahren auf unserem Weg?) erhält der Graphic Facilitator nun von den Teilnehmern, die direkt ins Bild hinein schreiben, -zeichnen

oder dazu Moderationskarten oder Post-it Zettel verwenden.

### Wie grenzt sich Graphic Facilitation von klassischer Moderation ab?

Die Grundphilosophie ist eine sehr ähnliche: Die Teilnehmer sollen Inhalte und Erkenntnisse erarbeiten, der Moderator führt über seine Methode nur dahin. Graphic Facilitation setzt dabei aber auf ein anderes Medium, auf Bilder. Diese können großformatige Landschaften abbilden oder inspirierende Karten sein, je nach Prozessschritt. Ebenfalls bleiben der Überblick und die Vernetzung der einzelnen Schritte meist besser sichtbar, da die Templates dank der Metaphern eine Einheit bilden.

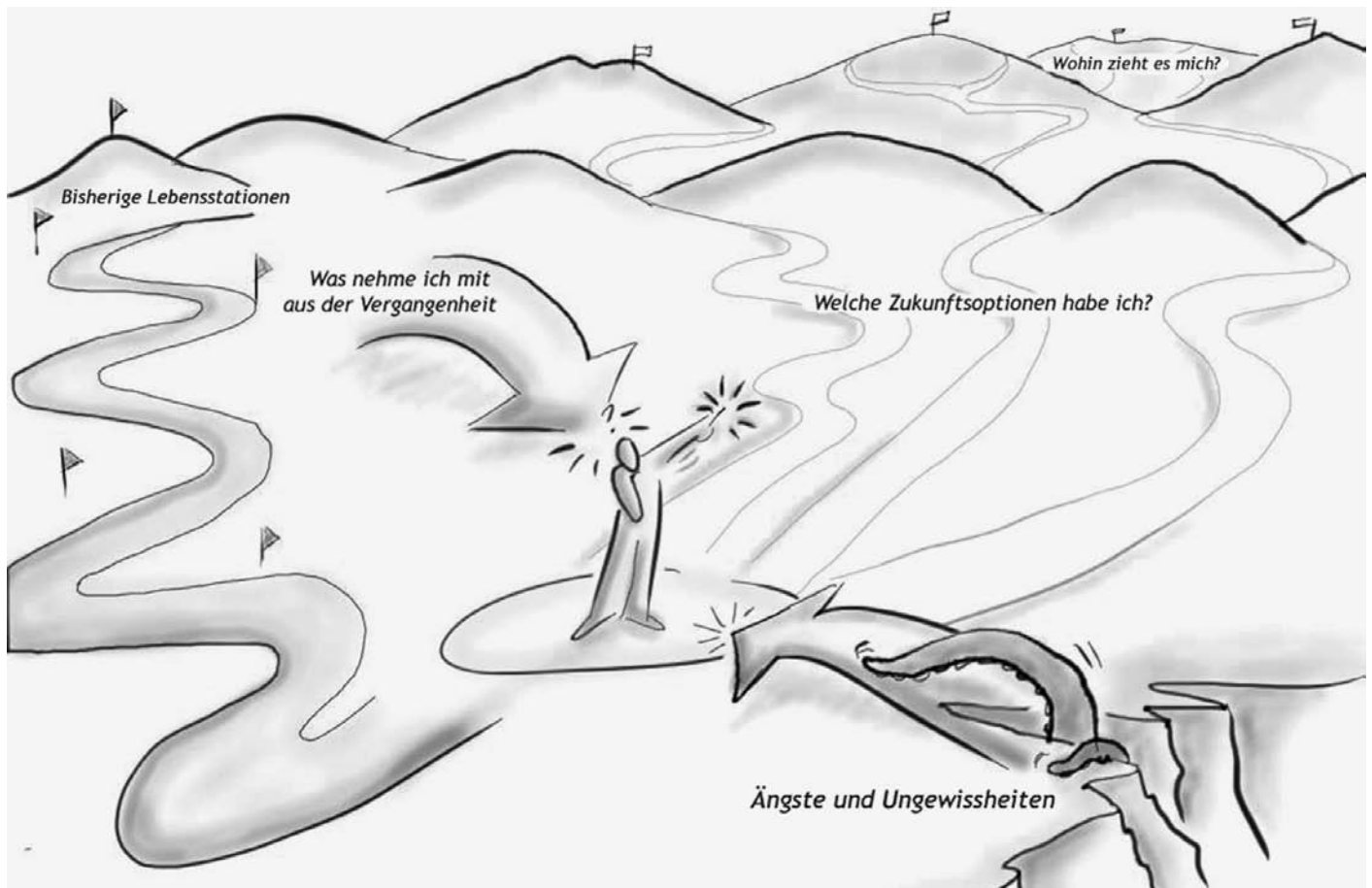
### Was ist der Nutzen bei der bildgeführten Moderation?

Die Gründe hierfür liegen auf der Hand – das menschliche Gehirn kann Bilder schneller verarbeiten als Worte. Hinzu kommt ein nicht zu unterschätzender Aspekt – Bilder, bzw. Grafiken sind international verständlich. Dies erweist sich vor allem dann als Vorteil, wenn die Gruppe aus Teilnehmern verschiedener Nationen besteht. Zudem zeigen wissenschaft-

**Durch die Bilder folgen die Teilnehmenden einer visuellen Spur, die zu den Workshopzielen führt.**

## BILD 4

## Bild eines Templates



liche Untersuchungen, dass Teilnehmer unterstützt mit grafischer Moderation, wesentlich motivierter und engagierter sind und schneller Entscheidungen treffen. Die erzielten Ergebnisse werden dabei besser kommuniziert und rascher umgesetzt. Die Methode lässt sich vielfältig mit anderen Techniken verknüpfen.

### Was sind Templates?

Je nach Aufgabenstellung werden vorbereitete grafische Vorlagen – so genannte Templates – in verschiedenen Formaten verwendet (vgl. Bild 4). Damit kann der Moderator den Gruppenprozess steuern, Teams und kleineren Grup-

pen spezifische Aufträge geben, selbst schneller Informationen erfassen, strukturieren und gezielt das «Gruppen-Gedächtnis» erstellen.

### Welche Zielgruppen eignen sich für Graphic Facilitation?

Die meisten Menschen im Erwachsenenalter haben eine nicht zu unterschätzende Scheu zu zeichnen. Die Methode bietet Freiraum, um zeichnerisch selbst tätig zu werden, verlangt dies aber nicht. Die Vorlagen stammen ja vom Facilitator und können noch mit Ideen und Informationen gefüllt werden. Die Teilnehmer lernen aber gerne einige Grundelemente der

Visuellen Sprache kennen und anzuwenden, meist mit großer Begeisterung für die Starpeople – die Darstellung der Menschenfigur. Der Zeitaufwand dafür liegt im Rahmen von 15 Minuten. Dieser Einschub lohnt sich mehrfach, da die somit bildlich beflügelten Gruppenmitglieder eifrig und motiviert ihre eigenen Zeichnungen einbringen.

Die Art und Weise wie die Bildervorlagen dargestellt werden und wie mit Visueller Sprache gearbeitet wird, hängt etwas vom Alter und von der Gewohnheit ab. Jüngere Teilnehmer sind schneller in der Bildwelt als beispielsweise Top Management Teams. Dort haben sich Matrizen, Tabellen und Pläne als visuelle

Hilfsmittel etabliert – der Umgang mit offeneren, metaphorischen Bildelementen braucht hier etwas Zeit. Beide Darstellungsformen können aber problemlos miteinander verwendet und verwoben werden. Für Top Management ist vielmehr wichtig, dass die Bildlandschaften nicht «kindisch» oder comic-haft daherkommen. Dies widerspricht ihrem Sinn für Wirtschaftlichkeit und Ernsthaftigkeit in der Geschäftstätigkeit.

### Beispiele und Anwendungsgebiete für Graphic Facilitation

Die grafische Moderation eignet sich für fast alle Gruppen-Aktivitäten. GF ist insbesondere hilfreich, wenn:

- \_\_\_\_\_ in der Gruppe Menschen mit unterschiedlichem Wissen, Hintergrund und Interessen teilnehmen,
- \_\_\_\_\_ es bestehende oder potenzielle Konflikte zwischen den Parteien gibt,
- \_\_\_\_\_ das Thema komplex und es damit sehr schwierig ist, «nur» darüber zu reden.

GF lässt sich in verschiedenen Situationen effektiv einsetzen:

- \_\_\_\_\_ Team Bildung (z.B. Projektteam, neue Organisation, Kick-Off etc.)
  - \_\_\_\_\_ Visions- und Strategie-Entwicklung
  - \_\_\_\_\_ Veränderungsprozesse
  - \_\_\_\_\_ Planung und Priorisierung von Projekten
  - \_\_\_\_\_ Konfliktlösung
  - \_\_\_\_\_ Management Meetings
  - \_\_\_\_\_ Szenario Planung
  - \_\_\_\_\_ Konferenzen und Präsentationen
  - \_\_\_\_\_ Entwicklung von Produkten und Services
  - \_\_\_\_\_ *Marketing/Branding/Positionings*
  - \_\_\_\_\_ *Rapid Prototyping*
- und vieles mehr...

### Grenzen und Gefahren:

Als Graphic Facilitator braucht man einen guten Rucksack an Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Neben dem Gestalten von Prozessen und dem Leiten einer Gruppe kommt die Visualisierung von Information hinzu. Diese unterliegt eini-

gen wichtigen Rahmenbedingungen und ist sehr zielgruppenabhängig. Der Facilitator muss kompositorisches Handwerk beweisen und zeichnerisch überzeugen. In seiner Wahrnehmung und Umsetzung liegt aber auch die Verständlichkeit beim Betrachter – er muss also die Regelwerke der Informationswahrnehmung und -verarbeitung kennen und anwenden können. Zeichnen kann man nur, was man kennt – dies setzt ein breites Allgemeinwissen voraus. Ebenso muss er sich mit den Fallstricken der unterschiedlichen Kulturen auskennen – ein Symbol in Europa verwendet, bedeutet nicht zwingend dasselbe in Asien. Farbe muss sehr selektiv und mit Bedacht ausgewählt werden, denn auch hier lauert die Gefahr von Missverständnissen. Aufgrund dieser Anforderungen arbeiten viele gängige Moderatoren mit einem professionellen Graphic Facilitator im Team.

### Wie wird man Graphic Facilitator?

Eine Graphic Facilitation Ausbildung erfolgt, wie meist eine Moderationsausbildung auch, in mehreren Schritten. Zu erlernen sind die Visuelle Sprache, das Design passender Templates sowie die Führung der Gruppe mittels der Bildwerkzeuge. Voraussetzungen sind Erfahrungen im Gestalten von Prozessen und im Führen von Gruppen. Die Ausbildungsdauer schwankt von zwei Tagen für eine Kurzeinführung bis sieben Tage für eine Gesamtausbildung inkl. Graphic Recording Techniken. Das Erlernte braucht viel Umsetzung und Übung, bereichert aber auch als Kurzsequenz oder originelle Gestaltung von Flipcharts bereits die Zusammenarbeit.

#### Weitere Informationen im Internet:

- \_\_\_\_\_ [www.grove.com](http://www.grove.com)
- \_\_\_\_\_ [www.kommunikationslotsen.de](http://www.kommunikationslotsen.de)
- \_\_\_\_\_ [www.innovation-factory.ch](http://www.innovation-factory.ch)
- \_\_\_\_\_ [www.visuelle-protokolle.de](http://www.visuelle-protokolle.de)
- \_\_\_\_\_ [www.handsongraphics.com](http://www.handsongraphics.com)
- \_\_\_\_\_ [www.mind-scapes.net](http://www.mind-scapes.net)
- \_\_\_\_\_ [www.visualpractitioner.org](http://www.visualpractitioner.org)

### GRUNDLAGEN:

#### *Wissenschaftliche Studien zum Thema «Bildunterstütztes Arbeiten und Lernen»*

- \_\_\_\_\_ Cognitive Load and Parallel Instruction - Sweller and Chandler, 1992
- \_\_\_\_\_ Visuals in Learning Processes - Wharton School of Business, Oppenheim, 1981

#### *Informationsverarbeitungsmodelle*

- \_\_\_\_\_ Information visualization - a model for perceptual processing - Colin Ware, 2000
- \_\_\_\_\_ Law of simplicity - Rudolf Farnheim, 1971
- \_\_\_\_\_ Perceptual prejudices: principals of visual perception - Carolyn M. Bloomer, 1976

#### *Visuelle Sprache*

- \_\_\_\_\_ Visual Language - global communication for the 21st century - Robert E. Horn, 1998

#### *Prinzipien*

- \_\_\_\_\_ Visual Syntax and Gestalt Theory, Haber and Hershensohn, 1978

#### *Anbieter von Graphic Facilitation im deutschsprachigen Raum:*

- \_\_\_\_\_ [www.kommunikationslotsen.de](http://www.kommunikationslotsen.de)
- \_\_\_\_\_ [www.visuelle-protokolle.de](http://www.visuelle-protokolle.de)
- \_\_\_\_\_ [www.innovation-factory.com](http://www.innovation-factory.com)