



## Spotlight

# Mit Visualisierung und Storytelling klare Botschaften vermitteln

Eine themenspezifische Zusammenstellung der besten, auf projektmagazin.de erschienenen Artikel, Methoden und Tipps

[www.projektmagazin.de](http://www.projektmagazin.de)

Mehlbeerenstr. 4, 82024 Taufkirchen

Tel: +49 89 2420798-0

Fax: +49 89 2420798-8

# Mit Visualisierung und Storytelling klare Botschaften vermitteln

In Ihren Projekten kommt es immer wieder zu Missverständnissen trotz klarer Kommunikation? Hier können Visualisierung und Storytelling Abhilfe schaffen: Während erstere unsichtbare oder unklare Themen sichtbar macht – z.B. mit Hilfe eines Boards –, sorgt Storytelling dafür, dass die zentralen Botschaften beim Gegenüber ankommen und im Gedächtnis bleiben. In diesem E-Book erfahren Sie, wie Sie eingängige und überzeugende Geschichten erzählen und bekommen Tools und Techniken, mit denen Sie Ihre Präsentationen sowie Workshops attraktiver bzw. effizienter gestalten. Mit den Methodensteckbriefen Projektlandkarte, Umfeldanalyse und Pie-Chart-Agenda erhalten Sie weitere Anregungen für Ihr Visuelles Management.

## Inhalt

### Visuelles Management im Projekt

1. Projekte effizienter steuern  
Machen Sie sich ein Bild – Einführung in Visuelles Management..... Seite 4
2. Projekte interdisziplinär vereinbaren  
Der Project Canvas – wirksames Werkzeug zur Projektdefinition ..... Seite 17
3. Mit Visualisierung & non-verbaler Kommunikation zum gemeinsamem Verständnis  
Magic System Mapping oder wie tosten Sie eigentlich Ihr Brot? ..... Seite 30

### Mit einem Board Unsichtbares sichtbar machen

4. Bessere Arbeitsatmosphäre durch mehr Empathie  
Das Stimmungs-Board für Projektteams..... Seite 37
5. Basis für klare Kommunikation im Team  
Mit dem Abstimmungsboard verborgene Themen sichtbar machen ..... Seite 41
6. Visuelles Delegieren mit dem Authority Board..... Seite 49

### Mit Geschichten und sprachlichen Mitteln überzeugen

7. Es war einmal...  
Storytelling – mit Geschichten wichtige Stakeholder überzeugen..... Seite 52
8. Projektkommunikation: Mit Bildern Geschichten erzählen  
Visuelles Storytelling – Nutzen Sie die Macht der Bilder! ..... Seite 61

- 9. Geschichten visualisieren  
Wenn Ihr Stakeholder keine Lust auf "Märchenstunde" hat..... Seite 71
- 10. Komplexe Dinge bildhaft erklären  
5 Tipps für den gekonnten Einsatz von Metaphern in Präsentationen ..... Seite 76

## Visuell moderieren und präsentieren

- 11. Ergebnisorientierte Moderation von Workshops  
Die Kunst, Diskussionen und Ergebnisse zu visualisieren ..... Seite 82
- 12. Wie Sie mit eigenen Zeichnungen Ihre Präsentationen aufwerten..... Seite 98
- 13. Wie Sie mit visuellen Landschaften Ihre Präsentationen und Workshops aufwerten..... Seite 104

## Visuelle Methoden

- 14. Projektlandkarte..... Seite 109
- 15. Rollen-Canvas..... Seite 118
- 16. Ideenturm ..... Seite 126

Projekte effizienter steuern

# Machen Sie sich ein Bild – Einführung in Visuelles Management



**Egor Sviridenko**

Geschäftsführer von Target-  
process Deutschland

Visuelle Methoden sind eine gute Möglichkeit, dem tendenziell immer komplexer werdenden Projektmanagement Herr zu werden. Denn werden schwierige Sachverhalte mithilfe einer bildlichen Darstellung sichtbar gemacht, lassen sich diese leichter erfassen und Probleme schneller erkennen. So helfen z.B. visuelle Methoden bei der Bewertung eines Projektportfolios und der damit verbundenen Entscheidungsfindung.

Doch obwohl dem Projektmanager mit Gantt-Charts, Projektstrukturplänen oder Kanban-Boards bereits einige wichtige Visualisierungsmittel zur Verfügung stehen, fehlen oft die Ideen und Mittel, um für eine bestimmte Aufgabenstellung die bestmögliche Visualisierung zu erreichen. Hierfür fehlt in der Regel Grundlagenwissen über den passgerechten Einsatz visueller Management-Methoden in der Praxis.

Abhilfe soll der vorliegende Beitrag schaffen. Er gibt eine Einführung in die Grundlagen, was gute Visualisierungen ausmacht und er zeigt, in welchen Situationen sich manche Visualisierungen gut und manche weniger gut eignen. Außerdem beschreibt der Artikel, wie sich bereits in Gebrauch befindliche Visualisierungen sinnvoll erweitern lassen.

## Die unantastbare Visualisierung-Kiste

Unabhängig von der Branche oder dem Management-Framework (agil, klassisch, hybrid) gibt es Herausforderungen, die für alle Projektmanager bestehen, wie z.B. Planung, Ressourcen-, Budget- oder Risikomanagement. Für die Visualisierung dieser und vieler weiterer Themen stehen uns im Projektmanagement bereits einige Hilfsmittel zu Verfügung. Jeder Projektmanager hat eine Kiste visueller Werkzeuge zur Hand, Bild 1 listet einige davon auf.

Meistens stellen wir diese visuellen Werkzeuge jedoch nicht in Frage – jeder, der in seiner Firma Kanban einsetzt, würde auch woanders mit einem Kanban-Board arbeiten und dazu evtl. noch mit einem Kummulativen Flussdiagramm (Cumulative Flow Diagram bzw. CFD) den Prozess überwachen. Ebenso sind viele Führungskräfte daran gewöhnt, ihre Planungsaktivitäten mit einem Gantt-Chart zu visualisieren. Warum auch nicht? Wir haben uns über diese visuellen Werkzeuge in cleveren Büchern informiert und uns angeschaut, wie andere sie benutzen.

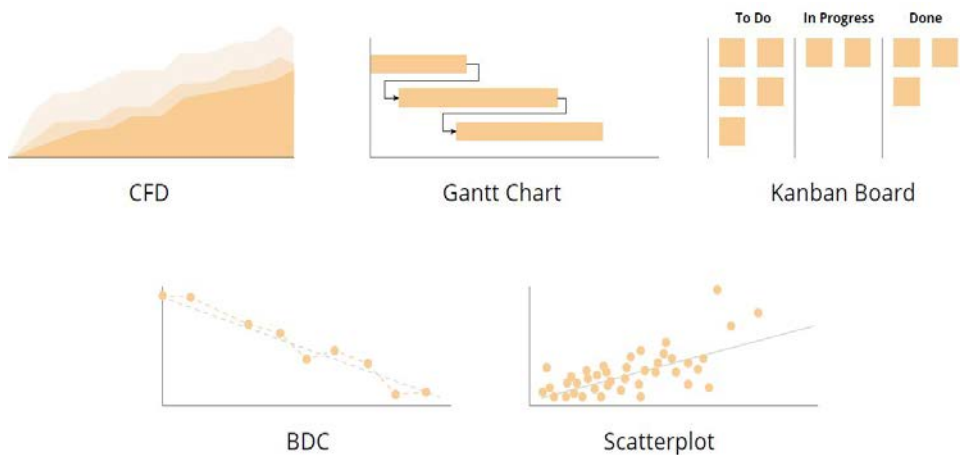


Bild 1: Auswahl visueller Werkzeuge.

Doch was ist, wenn wir all das einmal in Frage stellen und uns intensiver mit diesen Visualisierungen auseinandersetzen? Warum z.B. sparen uns manche Darstellungen erheblich Zeit und Geld, während andere offenbar nur hübsche Grafiken sind, ohne uns einen großen Mehrwert zu bieten? Wenn wir verstehen, was eine gute Visualisierung ausmacht, erlaubt dieses Wissen uns, dass wir unsere Daten beinahe wie durch Zauberei zu unseren Kollegen und Kunden sowie zu uns selbst sprechen lassen können.

Um richtig gute Visualisierungen zu erstellen, schauen wir uns also zunächst etwas Theorie an. Dazu betrachten wir zum einen das Prinzip der **Visuellen Variablen** und zum anderen das Prinzip der **Datenorganisations-Muster** (oder auch Schablonen genannt) – denn gute Visualisierungen setzen sich immer aus diesen beiden Elementen zusammen (Bild 2).

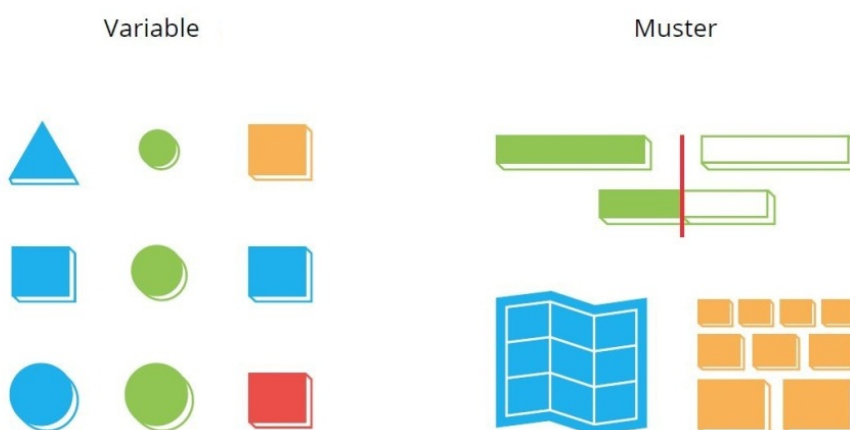


Bild 2: Variable und Muster bilden die Grundlage für gute Visualisierungen.

## Daten-Visualisierung mit Visuellen Variablen

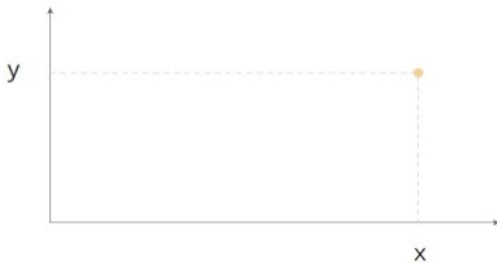
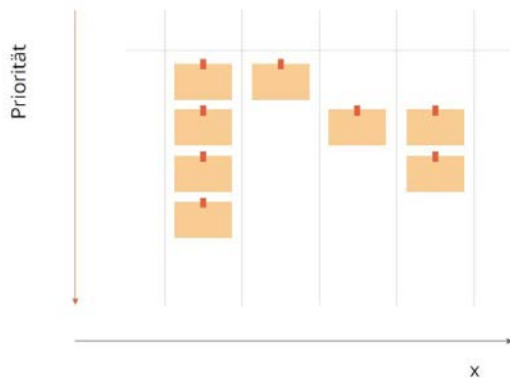


Bild 1: Beispiel für den Einsatz planarer Variablen.

Es gibt zwei Arten von visuellen Variablen, über die wir Bescheid wissen sollten: planare und retinale Variable. Der französische Kartograph Jacques Bertin (1918-2010) entwickelte das Konzept dieser beiden Variablen.

### Planare Variable

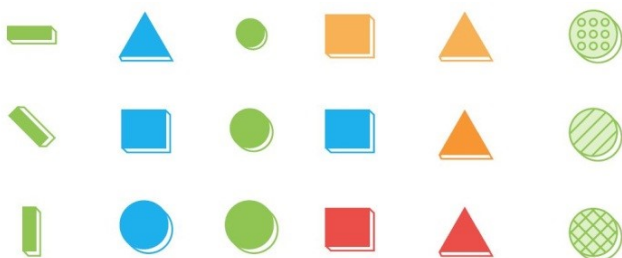


Wir alle kennen planare Variable – dabei handelt es sich um die Darstellung von zwei quantitativen Parametern eines Objekts in einer flachen Dimension (X- und Y-Achse, Bild 3).

Dieses Kanban-Board zeigt uns Projekte, sortiert nach deren Priorität (Y-Achse), die durch die verschiedenen Phasen ihrer Ausführung wandern (X-Achse) (Bild 4). Es ist leicht sich hier auf die wichtigsten Projekte zu fokussieren, die gerade in Bearbeitung sind.

Bild 4: Kanban Board mit Post-Its, die Projekte darstellen.

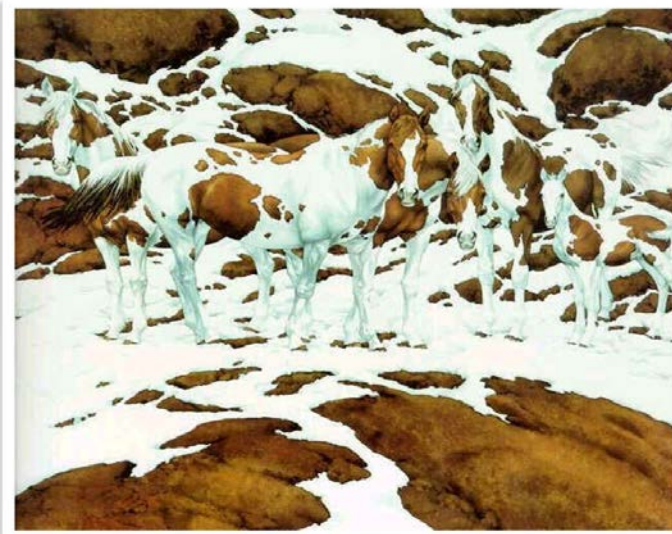
### Retinale Variable



Können wir mehr als zwei Parameter auf einmal visualisieren? Absolut! Jedoch benötigen wir dazu die sog. retinalen Variablen. Diese sind Richtung, Form, Größe, Farbe, Intensität und Textur (Bild 5).

Bild 5: Die sechs wichtigsten retinalen Variablen.

Retinale Variable können wir mit einem sehr geringen Niveau an Aufmerksamkeit, also ohne größere mentale Anstrengung, sofort erkennen. Dabei funktionieren einige retinale Variable besser als andere und es ist gut zu wissen, wie wir sie am effizientesten einsetzen.



Zum Beispiel sind Farben grundsätzlich leichter wahrzunehmen als Formen. Wie viele Pferde sehen Sie in Bild 6?

### Mehrere Parameter mit Variablen visualisieren

Um also schnell sehen zu können, wie viele dringende Arbeitspakete an einem Board hängen, ist es eine gute Idee, Farben anstelle von Formen zu verwenden, damit die Differenzierung sichtbar wird (vgl. Bild 7, rote Zettel).

Bild 6: Wie viele Pferde sind in diesem Bild zu sehen? („Pintos“ von Bev Doolittle)

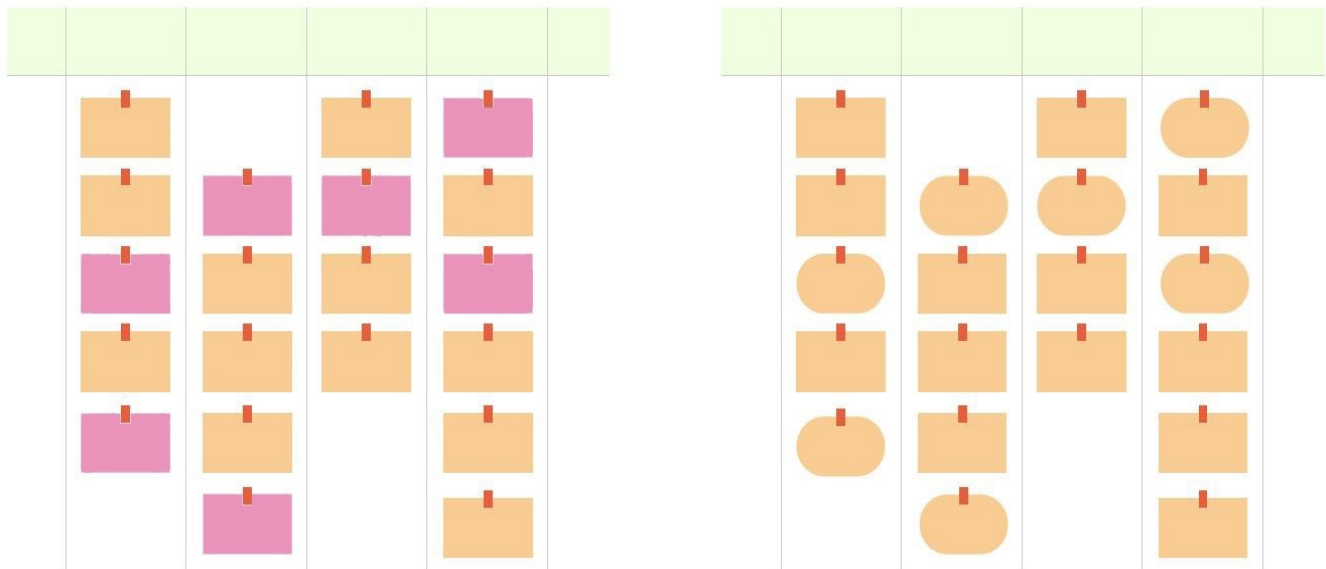


Bild 7: Farben (links) lassen sich schneller identifizieren als Formen (rechts).

Wie wäre es z.B., einen weiteren Parameter zu visualisieren? Beispielsweise möchten wir neben der wichtigen Arbeit, die wir für einen Kunden machen, auch Arbeit sehen, die wir für uns selbst erledigen – alles in einem Bild. Verwenden wir also für unsere eigenen Projekte kleinere Zettel.

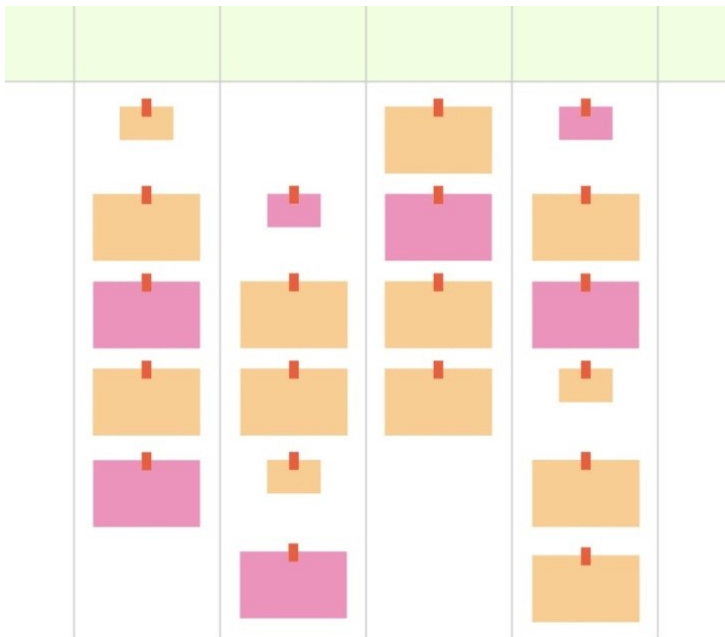


Bild 8: Der Einsatz einer weiteren retinalen Variablen erschwert das Erfassen der verschiedenen Informationen.

Wenn Sie Bild 8 betrachten, fällt Ihnen jedoch vielleicht auf, dass es nur durch das Hinzufügen einer zweiten retinalen Variable (im Beispiel die Größe durch die kleineren Zettel) viel mehr Zeit kostet, dieses Bild zu analysieren. Bertin glaubt, dass eine effiziente Visualisierung auf eine dreiteilige Visualisierung beschränkt ist: X-Achse, Y-Achse sowie nur eine retinale Variable.

In Bild 8 haben wir unsere internen Projekte mit kleineren Zetteln dargestellt. Laut Bertin wäre es jedoch besser, statt der Größe (als zweiter retinalen Variable) lieber ein neues Gruppierungsmuster zu verwenden. Also stellen wir die interne Arbeit und solche für externe Kunden als sog. Swimlanes dar (Bild 9).

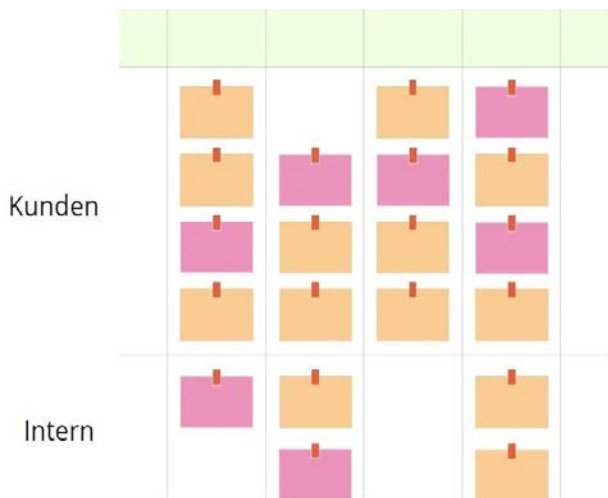


Bild 9: Projektart wird mittels horizontaler Gruppierung anstatt neuer retinalen Variable differenziert.

Nachdem wir nun die Eigenschaften der Visuellen Variablen beleuchtet haben, widmen wir uns nun dem anderen wichtigen Faktor für die Visualisierung, den Mustern für Datenorganisation.

## Daten-Visualisierung mit Mustern

Mit visuellen Variablen können wir unterschiedliche Eigenschaften unserer Daten kodieren. Z.B. werden Status, Wichtigkeit und zeitliche Priorität unserer Projekte bzw. Arbeitspakete durch die Position der Projekt-Karten auf dem Board sowie deren Farbe klar. Je nachdem, wel-

che Fragen wir mit unseren Daten beantworten möchten, helfen uns Muster weiter, mit denen wir unsere Daten nach einem bestimmten Schema platzieren und evtl. gruppieren können (Bild 9).

Für eine Visualisierung verwenden wir üblicherweise eines von vier Hauptmustern (Bild 10):

- Karten – um Positionen zu visualisieren (Frage: WO?)
- Netzwerke – um Zusammenhänge darzustellen (WAS, WOZU?)

- Zeitachsen – um zu sehen, wann etwas passiert oder passierte (WANN?)
- Kategorien – zur Visualisierung basierend auf verschiedenen Gruppen (WIE VIELE VON X,Y?)



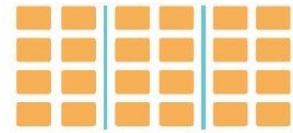
Karten



Netzwerke



Zeitachsen



Kategorien

Bild 10: Die vier Hauptmuster zur Daten-Visualisierung.

Schauen wir uns diese etwas näher an, um herauszufinden, wie sie zur Beantwortung der typischsten Fragen im Projektmanagement genutzt werden können. Das Muster der Karten (Locations) werden wir allerdings in diesem Artikel überspringen und uns hauptsächlich auf die drei anderen Muster konzentrieren, da sie im Projektmanagement mehr Einsatz finden.

## Kategorien

Bei manchen Entscheidungen ist es wichtig, unsere Arbeitspakete oder Projekte für einen besseren Überblick zu gruppieren. Dafür verwenden wir am besten als Muster die Kategorien.

Betrachten wir dies anhand eines Beispiels zur Release-Planung. Bei der Planung unserer nächsten Produkt-Releases gründen wir unsere Entscheidung beispielsweise auf folgenden Parametern:

- Priorität (Was benötigen wir als erstes, was kann warten?)
- Produktbereich (Welche Produktbereiche werden wir mit dem kommenden Release verstärken?)

Eine kategorische Daten-Organisation können wir verwenden, um den Fokus darauf zu setzen, was in den nächsten Release übernommen werden soll (Bild 11).

Ein Kanban-Board mit Serviceklassen (d.h. Arbeitstypen, wie z.B. dringende Arbeit, Aufgaben mit einem Fixtermin, "normale" Aufgaben ohne festen Termin usw.) ist ein anderes klassisches Beispiel einer kategorischen Gruppierung der Daten. Hier sind die Kategorien:

1. Status der Arbeit (z.B. In Progress) und
2. Art der Arbeit (z.B. Kundenprojekte und interne Projekte) (Bild 9)



Bild 11: Release-Planung, aufgeteilt nach verschiedenen Kategorien.

## Netzwerke

Beim Planen der anstehenden Arbeiten sollen Situationen verhindert werden, in denen wir stecken bleiben. Schnell kann es z.B. geschehen, dass wir etwas zu einem Meilenstein geplant haben, was aber zunächst die Fertigstellung eines anderen Arbeitspakets benötigt, welches erst später eingeplant wurde. Um die Abhängigkeiten im Blick zu behalten, sind Netzpläne (z.B. Balkenplan), Strukturpläne (Projekt- bzw. Produktstrukturplan) und Portfoliodarstellungen bekannte visuelle Methoden, auf die der Projektmanager zurückgreifen kann.

Planen wir auf einem Level mit hohem Detailgrad, also z.B. mit vielen Teilprojekten und Arbeitspaketen, besteht das Risiko, den Blick für das große Ganze zu verlieren und Arbeiten bevorzugt zu planen, die zu unwichtigeren Teilbereichen gehören. Hier kann ein Dendrogramm (Bild 12) helfen, Relationen zu visualisieren. Diese Variation des Baumdiagramms erlaubt es dem (Projekt-)Management, schnell den Pfad zum nächst höheren Objekt zu verfolgen und das Gesamtbild nicht aus den Augen zu verlieren. Auch die Mindmap ist ein typisches Visualisierungsinstrument, um komplexe Strukturen mit "Many-to-many"-Abhängigkeiten darzustellen.

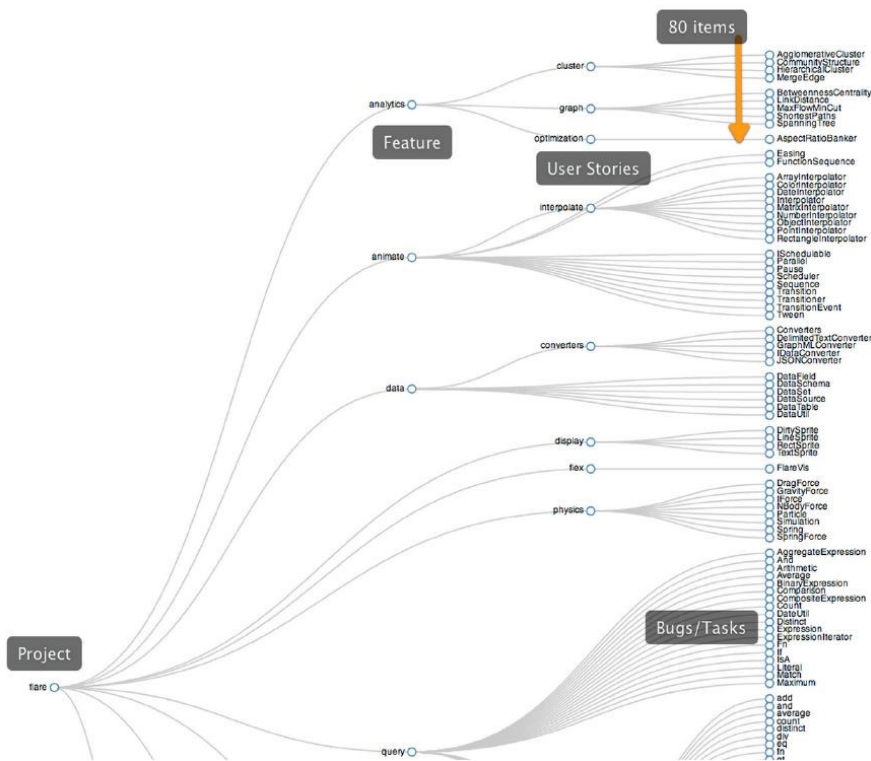


Bild 12: Ein Dendrogramm veranschaulicht hierarchische Strukturen.

## Zeitachsen

Wenn wir uns mit der Zeit beschäftigen und eine Wann-Frage beantworten wollen, sind Zeitachsen fast immer die beste Visualisierung unserer Daten. In Bild 13 sehen wir das Kanban-Board eines Senior-Projektmanagers. Dieser möchte mit dem Board u.a. auch die Frage klären können, wann wieder Teams für die Bearbeitung neuer Projekte zur Verfügung stehen.

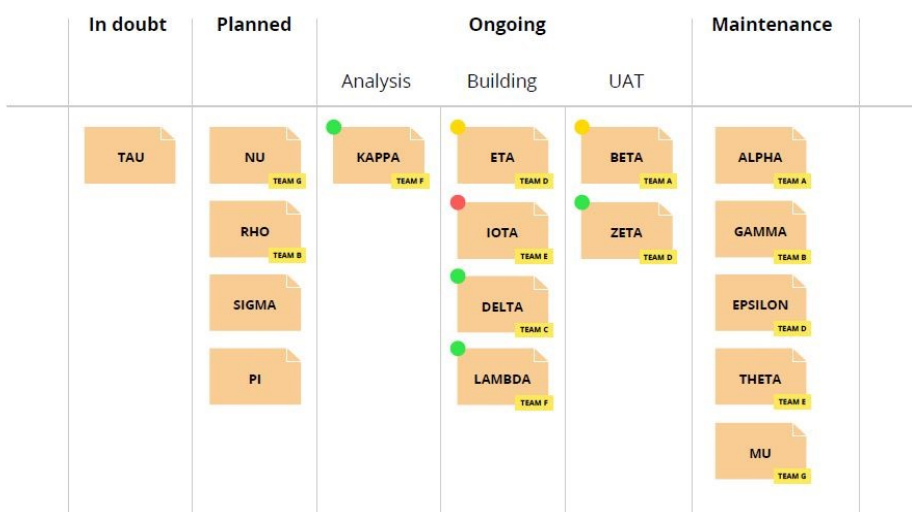


Bild 13: Die zeitliche Verfügbarkeit lässt sich an einem Kanban-Board schwer darstellen.

Hierfür eine kategorische Daten-Organisation zu verwenden, ist jedoch wenig hilfreich, da sich die zeitliche Dimension als Kategorie schwer darstellen lässt. Eine Zeitachse kann deutlich schneller Antworten liefern (Bild 14).

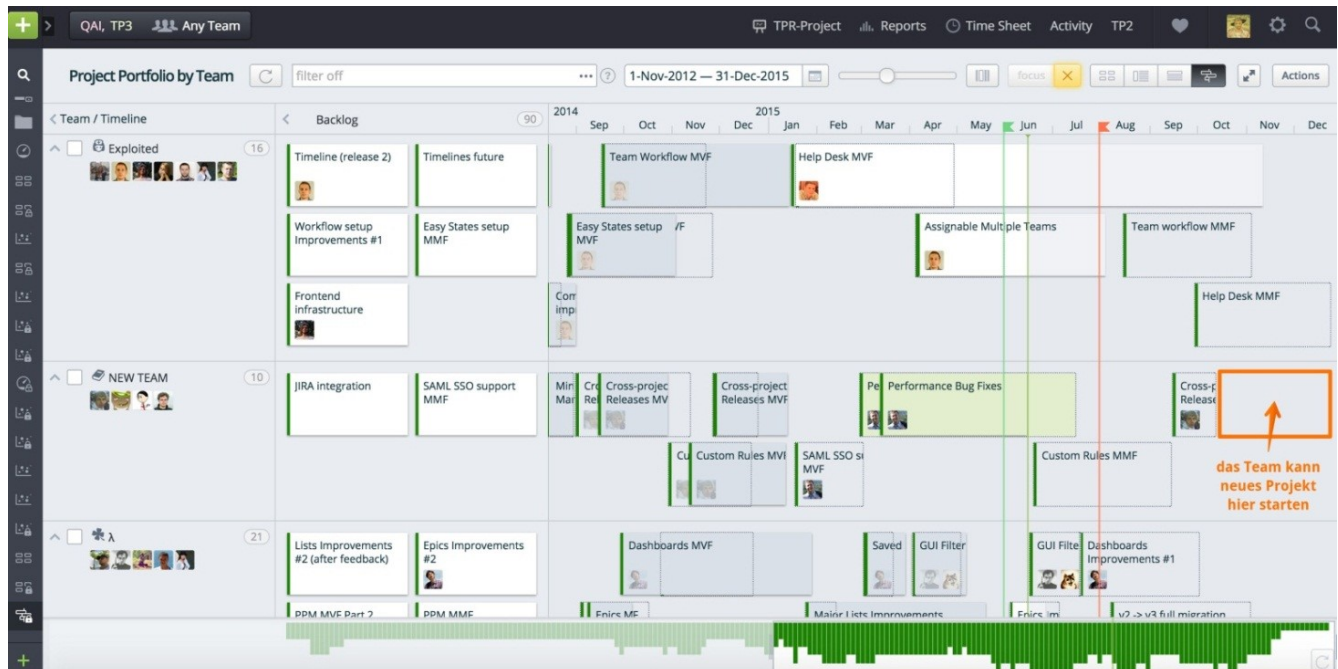


Bild 14: Verfügbarkeiten mit einer Zeitachse visualisieren.

## Kumulatives Flussdiagramm (CFD)

Der beste Weg, um den Arbeitsfluss in einem Kanban-System darzustellen und dabei die zeitliche Perspektive zu analysieren, ist die Verwendung des Kumulativen Flussdiagramms (CFD, Bild 15). Das CFD ist deshalb eine besonders gute Visualisierung, da es viele Informationen über den Zustand der Arbeit auf einem einzigen Zeitstrahl vereint. Auf diese Weise können wir schnell erkennen, ob wir einen "gesunden Arbeitsfluss" haben. Dementsprechend lässt sich vermeiden, dass wir mehr Arbeit auf uns nehmen, als wir gleichzeitig abschließen können und können damit auch die Durchlaufzeiten unserer Arbeitspakete so kurz wie möglich halten.

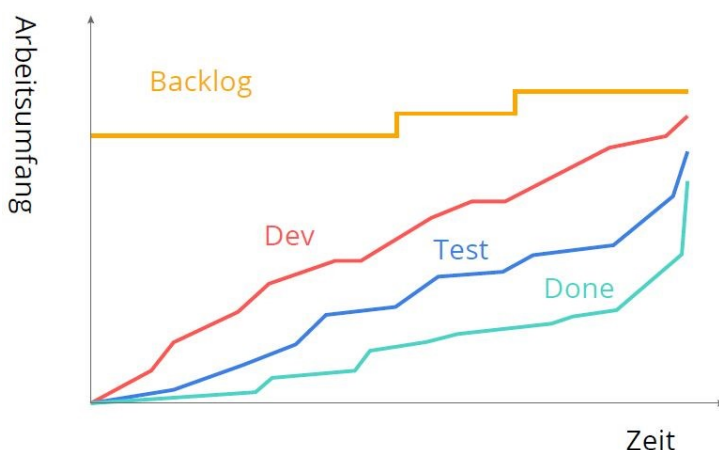


Bild 15: Mit dem Kumulativen Flussdiagramm lässt sich die Gesundheit des Arbeitsflusses am schnellsten analysieren.

## Kombination Zeitstrahl / Kanban

In Bild 16 sehen wir eine Kombination von Zeitstrahl (X-Achse) mit Kanban-Board (Y-Achse),

die uns die Geschichte eines Arbeitspakets erzählt. Der Lebensablauf eines Arbeitspakets verfolgen wir von links nach rechts, und können dabei viele Fragen visuell beantworten. Ein paar Beispiele:

- Wer hat z.B. wie lange daran gearbeitet? – die zuständigen Mitarbeiter sind in jeder Arbeitsphase mit gelben Zetteln dargestellt.
- In welchen Aufgaben wurde die Arbeit während der Entwicklung heruntergebrochen? – visualisiert durch die blauen Kärtchen unten auf der Zeitachse.
- Wie viele und welche Probleme sind aufgetreten? – visualisiert durch die roten Kärtchen unten auf der Zeitachse.
- Wann wurden sie erledigt? – mit dieser Ansicht sind u.a. Rückschlüsse auf eventuelle Flaschenhälse möglich.

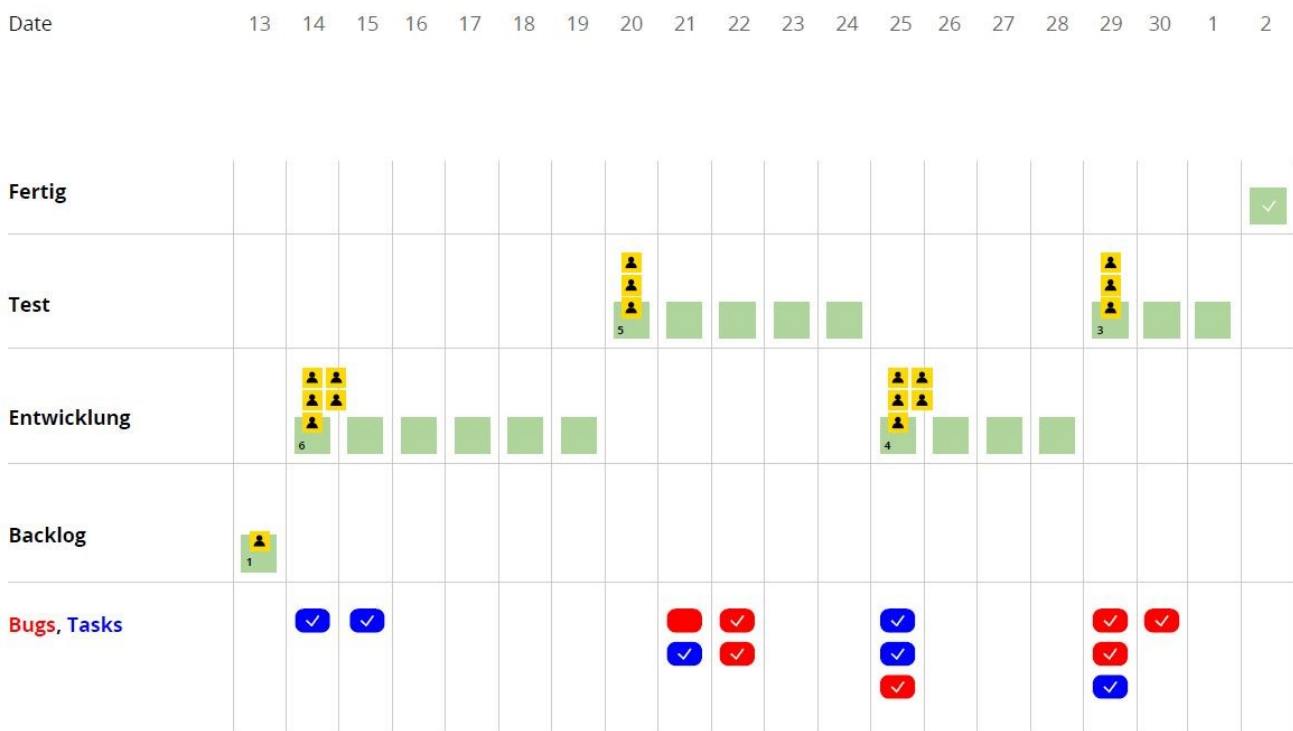


Bild 16: Kombination von Zeitstrahl (X-Achse) mit Kanban-Board (Y-Achse).

## Variable und Muster sinnvoll kombinieren

Im letzten Beispiel haben wir uns einen Zeitstrahl angesehen, der den Lebenszyklus eines Arbeitspakets darstellt, und wir haben Farben zur Kodierung von Problemen und To-Dos verwendet. Bleiben wir also kreativ und schauen wir, ob es uns gelingt, das Gesamtbild noch zu vervollständigen, indem wir verschiedene visuelle Mittel nutzen, die wir zuvor betrachtet haben. Eine gute Visualisierung ist eine, die verständlich eine höchst komplexe Nachricht vermittelt und aus der wir, desto länger wir sie betrachten, immer mehr Details lernen können.

## Sparklines

In Bild 17 sehen wir eine weitere Kombination einer kategorischen Datenorganisation (hier ein Kanban-Board) mit einer Zeitachse. Jedoch ist unsere Zeitachse nun in einer komprimierten Art und Weise auf der Karte (dem Arbeitspaket) selbst dargestellt. Solch eine komprimierte Zeitachse wird "Sparkline" (ein von Edward Tufte eingeführter Begriff) genannt. Sparklines finden heutzutage üblicherweise Verwendung im Bereich der Börsenkurse.

Auf unserem Kanban-Board zeigen uns diese Sparklines die Geschichte der einzelnen Karten (ähnlich zum vorherigen Beispiel), sodass wir nicht nur wissen, dass unsere Karte in Bearbeitung ist, sondern wir auch schnell eine Idee davon bekommen, was zuvor mit diesem Arbeitspaket alles passiert ist.

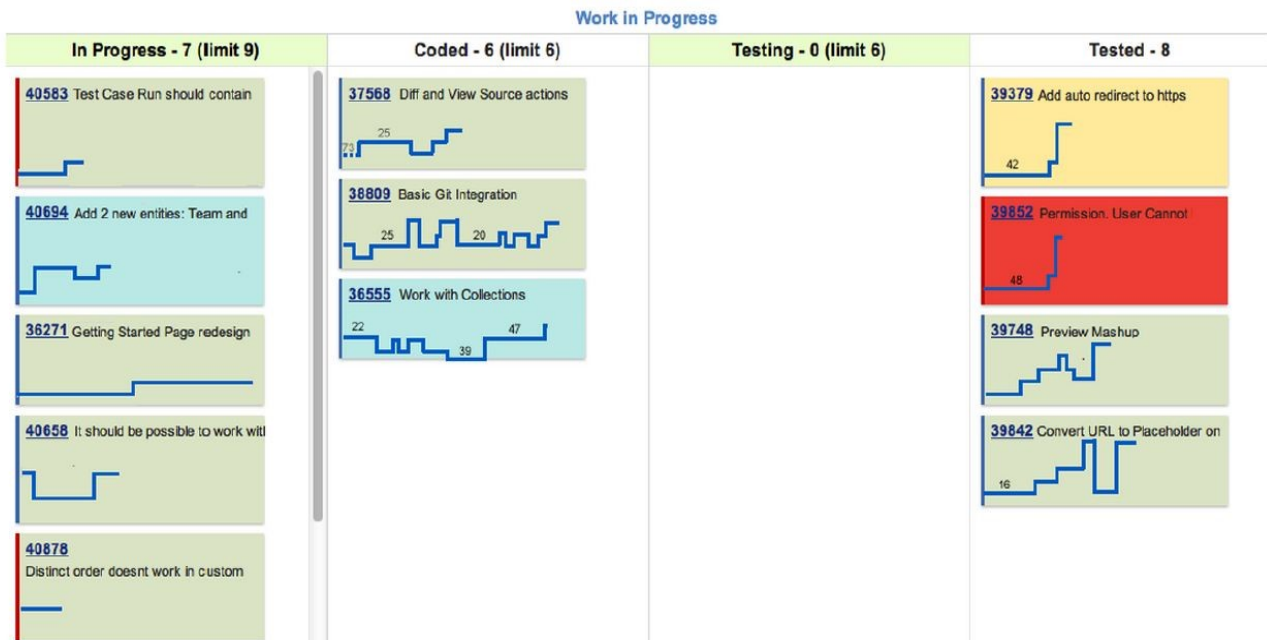


Bild 17: Weitere Kombinationsmöglichkeit von zeitlicher und kategorischer Datenorganisation.

Eine Sparkline hier stellt den Pfad unseres Arbeitspakets durch seine Phasen auf einem Kanban-Board dar, und zwar in einer platzsparenden Art, so dass wir z.B. die Geschichte des Arbeitspakets über die letzten 16 Wochen auf einem kleinen Kärtchen sehen können. Mit dieser Visualisierung lässt sich sofort erkennen, ob sich der Fluss eines Arbeitspakets positiv und linear entwickelt hat oder ob es bei einem Arbeitspaket viel Hin und her zwischen den Phasen gab und dies auf eine problematische Entwicklung hindeuten könnte.

Mit einer Zahl lässt sich dabei zusätzlich darstellen, wie lange (Anzahl Tage) die Arbeit in einer Phase geblieben ist.

Mit unterschiedlichen Farben haben wir in diesem Beispiel unterschiedliche Arbeitstypen kodiert: rot für eine dringende Aufgabe, blau für eine Aufgabe mit Fixtermin, und grün für alle anderen Aufgaben.

Mit dieser Darstellung lassen sich also z.B. die folgenden Fragen beantworten:

- Wie viele Arbeitspakete haben wir heute in "Tested"?
- Welches AP in unserem Backlog ist am wichtigsten (vertikale Ordnung)?
- Gibt es Flaschenhälse in unserem Arbeitsfluss?
- Welche Art von Arbeitspaketen haben wir (Arbeitstyp, z.B. Kundenprojekte, interne Projekte usw.)?
- Welche Arbeitspakete hatten eine "gesunde" Entwicklung und welche brauchen unsere Aufmerksamkeit?

## Portfoliobewertung anhand von Variablen

Beim Verwalten eines Portfolios verschiedenster Projekte müssen wir häufig, basierend auf einer Fülle von Informationen, eine Entscheidung darüber treffen, welches Projekt aufgenommen wird und welche Ressourcen es entsprechend zugewiesen bekommen soll. Diese Entscheidungsfindung kann sehr zeitaufwendig sein und basiert zu häufig auf Vermutungen und emotionalen Entwicklungen anstelle von aussagekräftigen Schlüssen.

Planare und retinale Variable, sowie die richtige Datenorganisations-Muster helfen uns dabei, bei Priorisierungsvorhaben die Parameter zu visualisieren, an denen wir interessiert sind. In Bild 18 sehen wir ein Beispiel einer solchen Visualisierung, dabei sind unsere Projekte wie folgt dargestellt:



Bild 18: Darstellung eines Projektportfolios mit den Parametern Nutzen, Risiko, Volumen und Kunde.

- vertikal gruppiert nach anvisiertem Erlös
- horizontal gruppiert nach antizipierten Verzögerungskosten (Cost of Delay, High = sehr hohe Verzögerungskosten möglich)
- farblich kodiert nach Kunden
- nach Größe kodiert gemäß geschätztem Umfang zur Fertigstellung des Produkts

Wenn wir dieses Bild genauer betrachten, können wir den Fokus schnell auf Projekte legen, die mit größeren Verzögerungskosten verbunden sind, einen größeren Erlös generieren und weniger Zeit für die Umsetzung benötigen. Dementsprechend ist das blaue Projekt in der oberen, rechten Zelle vermutlich eines, welches wir unbedingt angehen sollten.

Zusätzliche Parameter, wie z.B. unsere Kunden, helfen uns bei der Entscheidungsfindung. So können wir z.B. wählen zwischen einem neuen, schnell zu realisierenden Projekt für einen Kunden, den wir erst gerade glücklich gemacht haben oder einem Projekt mit geringerem Wert (für uns als Unternehmen) für einen anderen Kunden, der bereits lange warten musste.

## Fazit

Visuelle Variable und Muster sind zwei einfache, jedoch mächtige Werkzeuge, die wir in unserem Arbeitsalltag anwenden können, wann immer wir aussagekräftige Visualisierungen für uns, unsere Kunden oder Kollegen benötigen. Allerdings sollten wir die Nutzung dieser Werkzeuge kritisch beleuchten, um das für uns bestmögliche Visualisierungs-Muster (Zeitachse, Netzwerk, Kategorie, Karte) zu finden.

Die verschiedenen Fragestellungen, denen wir alltäglich im Berufsleben begegnen, benötigen unterschiedliche Blickwinkel auf Informationen und wir als Produzenten und Konsumenten sollten uns dessen bewusst sein. Seien Sie deshalb wissbegierig, kreativ und aufmerksam. Nutzen Sie Grafiken nicht nur, weil jemand anders vor Ihnen diese verwendet hat, sondern fragen Sie sich, ob sie uns wirklich den gewünschten Einblick verschaffen.

## Literatur und Links

- Bertin, Jacques: Semiology of Graphics. Diagrams, Networks, Maps, Esri Pr, 2011
- Tufte, Edward R.: Envisioning Information, Graphics Press, 1990
- <http://www.informationisbeautiful.net>
- <http://www.targetprocess.com/blog/category/visualization>

Projekte interdisziplinär vereinbaren

## Der Project Canvas – wirksames Werkzeug zur Projektdefinition



**Prof. Dr. Frank Habermann**  
Professor für BWL an der  
HWR Berlin

Wenn Menschen aus verschiedenen Unternehmensbereichen versuchen, sich über einen Projektgegenstand zu verständigen, fließen professionelle Sichtweisen ebenso ein wie persönliche Interessen. Dabei bleibt manches unausgesprochen, vieles wird überhört und noch mehr geht im Missverständnis der Fach- und Expertensprachen unter. Es erstaunt deshalb nicht, dass "Kommunikationsprobleme", "mangelnde Zieldefinition" und "unklares Projektverständnis" von mehreren Studien als Ursachen für gescheiterte Projekte genannt werden (Project Management Institute, 2013). Besonders kritisch ist diese Situation in der Phase der Projektinitialisierung. Denn in der Startphase eines Projekts werden die – inhaltlichen wie sozialen – Grundlagen für die weitere Arbeit und damit die Basis für den Projekterfolg gelegt.

An dieser Stelle setzt der Project Canvas an. Er ist ein leistungsfähiges Werkzeug zur Projektdefinition. Genauer gesagt ist er ein Kommunikationswerkzeug zur Gewinnung eines gemeinsamen Projektverständnisses, insbesondere in interdisziplinären Gruppen.

In diesem Artikel stelle ich die Idee des Project Canvas vor, beschreibe die von der Initiative "Over the Fence – Projects Newly Discovered" entwickelte Version und gebe Hinweise auf das praktische Arbeiten mit dieser Methode. Darüber hinaus verweise ich auf einige andere Varianten des Project Canvas.

## Project Canvas – Was ist das?

Osterwalder und Pigneur schlugen den "Canvas" (engl. = Leinwand) als Instrument für die Entwicklung von Geschäftsmodellen vor (Osterwalder, 2010). Der "Business Modell Canvas" wurde in dieser Form schnell populär. Ein Canvas ist – ganz allgemein gesprochen – eine strukturierte, grafische Darstellungsform eines komplexen Sachverhalts. Es liegt deshalb nahe, die Idee von Osterwalder und Pigneur auch auf Projekte zu übertragen – beim "Project Canvas" ist der dar-gestellte komplexe Sachverhalt ein Projekt. Der Project Canvas zerlegt ein Projekt in seine grundlegenden Bestandteile ("Projektbausteine", s.u.) und stellt diese bildhaft dar.

Die von mir mitgegründete Initiative "Over the Fence – Projects Newly Discovered" (s.u.) entwickelte 2013 einen Project Canvas (siehe Bild 1), der unter der **Creative Commons License**

kostenfrei unter <http://overthefence.com.de/project-canvas> als großformatige Mustervorlage zum Ausdrucken und Bearbeiten der Allgemeinheit zur Verfügung steht. Viele der bisherigen Anwender des Project Canvas gaben im Rahmen von "Over the Fence" Rückmeldungen über das Gute und das noch zu Verbessende. Diese Vorschläge griffen wir auf und entwickelten den Project Canvas entsprechend weiter.

**Project Canvas**

Titel des Projekts: \_\_\_\_\_

Erstellt von: \_\_\_\_\_

Wo / wann: \_\_\_\_\_

<b>ZWECK</b> Welcher Absicht steht hinter dem Projekt? <small>(auch Herausforderung, Ursache)</small> Warum und für wen ist das Projekt wichtig und bedeutsam? Inwiefern wird das Projekt die Zukunft verbessern?		
<b>BUDGET</b> Wie viel Geld wird benötigt? ... für das TEAM (intern und extern) ... für die RESSOURCEN	<b>TEAM</b> Welche Kompetenzen werden im Team benötigt? Wer sollte dabei sein ... im Kernteam? ... im erweiterten Team? Wer sollte das Projekt steuern? Wieviel Zeit wird von jeder Person im Projekt benötigt?	<b>UMFELD</b> Bekannte Kräfte, die das Projekt beeinflussen (Vorgaben, Ereignisse, Situationen, Menschen, Stimmungen). Wer/was unterstützt das Projekt? Wer/was behindert das Projekt? <b>RISIKEN</b> Welche Ereignisse, die nicht mit Sicherheit eintreten werden, würden den Projekterfolg maßgeblich gefährden? <small>(Sicher eintreffende Ereignisse sind UMFELD Bedingungen, z.B. bekannte Behinderungen.)</small>
<b>RESSOURCEN</b> Was wird für die Projektarbeit benötigt an ... Arbeitskräften? ... Arbeitsmitteln (inkl. Software) und Materialien? Ist es notwendig (oder gewünscht) externe Partner zu involvieren?		<b>MEILENSTEINE</b> Welche Etappenziele sind maßgeblich? Termine für ... Zwischenergebnisse ... wichtige Entscheidungen ... sichtbare und messbare Erfolge, die den Projektfortschritt zeigen
<b>QUALITÄT</b> Wodurch wird das Projekt zum Erfolg? Was macht den KUNDEN wirklich glücklich? Welche Anforderungen gibt es in Bezug auf ... das ERGEBNIS des Projekts? ... die MEILENSTEINE auf dem Weg dorthin? Wie soll der KUNDE involviert und informiert werden?		<b>ERGEBNIS</b> Was soll das Projekt für die Kunden liefern? Ist das Ergebnis am ehesten: ... ein neues Produkt? ... ein neuer Service? ... neue Erkenntnisse / Wissen? Aus welchen Hauptbestandteilen besteht es?
<b>KUNDE</b> <small>(alt hochdeutsch: chundo „Bekannter“)</small> Wer finanziert das Projekt? (Sponsor) Wem obliegt die Entscheidung, das Projekt zu starten und zu stoppen? (Eigentümer) Wem betreffen die Projektergebnisse? (Empfänger) Sind Sponsor, Eigentümer, Empfänger nicht identisch: Gibt es (vorhersehbare) Konflikte?		<b>ZEIT</b> Wann startet das Projekt? D.h. zu welchem Termin ist es ... freigegeben?, ... vorbereitet?, ... begonnen? Termine für erfolgskritische Entscheidungen (für weitere Projektetappen s. "MEILENSTEINE") Wann endet das Projekt? D.h. zu welchem Termin ist es ... fertig gestellt?, ... abgenommen?, ... aufgelöst?

Over the Fence, [www.overthefence.com.de](http://www.overthefence.com.de)  
(Version 2.10, Jan 2015)

Bild 1: Project Canvas gemäß "Over the Fence".

Seit seiner Veröffentlichung wurde er in hunderten Fällen zur Beschreibung von Projekten benutzt. Viele der so entstandenen Praxisbeispiele wurden der Initiative Over the Fence von den Anwendern wieder zur Verfügung gestellt. Diese Beispiele umfassen vielfältige Projektsituationen, von der ersten Ideenskizze bis zum Statusreview eines laufenden Projekts. Der Project Canvas wurde für eine große Bandbreite von Organisationen und Projektarten verwendet: kleinere Not-for-Profit-Vorhaben, Multi-Millionen-Projekte, öffentliche Kampagnen, Marketing- und IT-Projekte sowie Kreativ- und Innovationsvorhaben. Die im Weiteren vorgestellten, anonymisierten Beispiele beruhen auf diesen Erfahrungsberichten.

## Wesentliche Merkmale des Project Canvas

Damit der Project Canvas seinen Zweck erfüllen kann, verfügt er über die nachfolgenden Merkmale. Diese Merkmale wurden in einer mehrjährigen wissenschaftlichen Forschung identifiziert, spezifiziert und abgesichert (Habermann, 2014).

### Neutrale Sprache

Die im Project Canvas verwendeten Begriffe müssen von allen Menschen im Projekt verstanden werden, unabhängig von deren Position, Projekterfahrung und fachlicher Prägung. Während der Entwicklung des Project Canvas wurden Feldtests mit hunderten Teilnehmern gemacht, auch mit solchen, die Projekte außerhalb von Betrieben durchführen, etwa Künstlern und Sportlern. Aussortiert wurden alle "erklärungsbedürftigen" Begriffe, die unklar blieben oder mehrdeutig erschienen. Dazu zählten auch solche Begriffe, die in der Welt des Projektmanagements durchaus üblich sind, aber eben dieses spezielle Vorwissen erfordern (z.B. Begriffe wie "Scope" oder "Stakeholder").

### Verbindende Metapher

Um eine integrierende Wirkung zu erreichen, muss die Logik des Canvas auf einem gemeinsamen, disziplinen- und erfahrungsübergreifendem Projektverständnis gründen. Im Zuge der Entwicklung des Project Canvas wurden daher Menschen innerhalb und außerhalb von Betrieben, mit und ohne Projekterfahrung, aus insgesamt über 70 Ländern nach derjenigen Metapher gefragt, die sie am ehesten mit einem "Projekt" verbinden. Das am häufigsten genannte Bild war die "Reise in unbekannte Gefilde". Diese Metapher bildet die Basis für die Strukturierung und Visualisierung des Project Canvas. Die Bildsprache des Canvas greift diese Metapher auf, z.B. durch die symbolisierte Haiflosse beim Baustein "Risiken".

### Einfacher Aufbau

Der "Project Canvas" ist so einfach wie möglich aufgebaut. Er umfasst nur das Allernötigste, nämlich die wichtigsten Bausteine eines Projekts und deren Hauptverbindungen. Der Canvas dient dazu, Projekte zu skizzieren – nicht mehr und nicht weniger. Der Project Canvas ist kein Werkzeug für eine detaillierte Planung; seine Aufgabe besteht vielmehr darin, ein gemeinsames Verständnis zu schaffen, auf dem die weitere Planung aufbauen kann.

### Offener Ansatz

Der Project Canvas ist sowohl in seiner Terminologie als auch Struktur neutral und mit allen Denkschulen des Projektmanagements kombinierbar. Er lässt sich sowohl in agilen Projektszenarien einsetzen, als auch in prototypisch-orientierten und phasenorientierten Vorgehensmodellen.

## Im Einklang mit Standards

Trotz seiner Einfachheit und Offenheit ist der Project Canvas so gestaltet, dass er im Einklang mit den bestehenden PM-Standards steht. Der Aufbau des Project Canvas orientiert sich an den wichtigsten Projektmanagement-Richtlinien, etwa PMBOK® Guide (PMI), PRINCE2® (AXELOS), PM3 (GPM), DIN 69901 und ISO 21500.

Die mit dem Project Canvas erzielten Ergebnisse können deshalb unmittelbar in weiterführende Projektdokumente wie Project Charter (PMBOK® Guide), Business Case (PRINCE2®) o.ä. übernommen werden.

## Aufbau des Project Canvas

Der hier vorgestellte Project Canvas besteht aus insgesamt elf Projektbausteinen. Die neun zentralen Bausteine gliedern sich in je drei Inputfaktoren (Budget, Team, Ressourcen), Transformationsfaktoren (Umfeld, Risiken, Meilensteine) und Outputfaktoren (Ergebnis, Qualität, Kunde). Diese prozessorientierten Elemente bauen auf dem Baustein "Zeit" als Fundament auf. Über allem steht der Baustein "Zweck", der das Projekt begründet und legitimiert.

Tabelle 1 beschreibt die einzelnen Bausteine näher. Dies geschieht anhand typischer Fragen, die es zu beantworten gilt, um ein Projekt zu definieren. Da die Fragen selbst Teil des Project Canvas sind, sind sie sprachlich einfach gehalten (Begriffe in Großbuchstaben verweisen auf andere Projektbausteine).

Baustein	Leitfragen
ZWECK	Welche Absicht steht hinter dem Projekt (auch: Herausforderung, Ursache)? Warum und für wen ist das Projekt wichtig und bedeutsam? Inwiefern wird das Projekt die Zukunft verbessern?
KUNDE	Wer finanziert das Projekt? (Sponsor) Wem obliegt die Entscheidung, das Projekt zu starten und zu stoppen? (Eigentümer) Wen betreffen die Projektergebnisse? (Empfänger) Sind Sponsor, Eigentümer, Empfänger nicht identisch: Gibt es (vorhersehbare) Konflikte?
ERGEBNIS	Was soll das Projekt für den/die KUNDEN liefern? Ist das Ergebnis am ehesten: ein neues Produkt? ein neuer Service? neue Erkenntnisse / Wissen? Aus welchen Hauptbestandteilen besteht es?

QUALITÄT	<p>Wodurch wird das Projekt zum Erfolg?          Was macht den KUNDEN wirklich glücklich?          Welche Anforderungen gibt es in Bezug auf:          das ERGEBNIS des Projekts?          die MEILENSTEINE auf dem Weg dorthin?          Wie soll der KUNDE involviert und informiert werden?</p>
BUDGET	<p>Wie viel Geld wird benötigt?          für das TEAM (intern und extern)          für die RESSOURCEN</p>
TEAM	<p>Welche Kompetenzen werden im Team benötigt?          Wer sollte dabei sein:          im Kernteam?          im erweiterten Team?          Wer sollte das Projekt organisieren und steuern?          Wie viel Zeit wird von jeder Person im Projekt benötigt?</p>
RESSOURCEN	<p>Was wird für die Projektarbeit benötigt an:          Arbeitsräumen?          Arbeitsmitteln (inkl. Software) und Materialien?          Ist es notwendig (oder gewünscht) externe Partner zu involvieren?</p>
UMFELDBEDINGUNGEN	<p>Was sind bekannte Kräfte, die das Projekt beeinflussen          (Situationen, Menschen, Stimmungen):          Wer/was unterstützt das Projekt?          Wer/was behindert das Projekt?</p>
RISIKEN	<p>Welche Ereignisse, die nicht mit Sicherheit eintreten werden,          würden den Projekterfolg maßgeblich gefährden? (Beachte: sicher          eintreffende Ereignisse sind UMFELDBEDINGUNGEN, z.B. bekannte          Behinderungen)</p>
MEILENSTEINE	<p>Welche Etappenziele sind maßgeblich?          Was sind Termine für:          Zwischenergebnisse          wichtige Entscheidungen          sichtbare und messbare Erfolge, die den Projektfortschritt zeigen</p>
ZEIT	<p>Wann startet das Projekt? D.h. zu welchem Termin ist es:          freigegeben?          vorbereitet?          begonnen?          Wann endet das Projekt? D.h. zu welchem Termin ist es:          fertig gestellt?          abgenommen?          aufgelöst?          (für weitere Projektetappen s. MEILENSTEINE)</p>

Tabelle 1: Die elf Elemente des Project Canvas mit den jeweiligen Leitfragen.

## Anwendung und Praxisbeispiele

Der Project Canvas ist immer dann ein wirksames Instrument, wenn ein Projekt definiert werden soll. Diese "Projektdefinition" wird i.d.R. nicht einmalig, sondern mehrmals im Projektverlauf durchgeführt. Zum einen stufenweise auf dem Weg von der Projektidee bis zum tatsächlichen Projektauftrag. Zum anderen im laufenden Projekt, etwa bei Projektveränderungen oder auch, wenn festgestellt wird, dass die Auffassungen der Stakeholder vom Projekt im Laufe der Zeit divergieren.

Bild 2 illustriert typische Anwendungssituationen für den Project Canvas. Er kann einmalig in einer der genannten Situationen genutzt werden. Er kann aber auch den gesamten Lebenszyklus von der Projektidee bis zum abgeschlossenen Projekt begleiten. Derart bildet er ein "lebendes Dokument", das adaptiert und fortgeschrieben wird und den Projektverlauf widerspiegelt. Werden die verschiedenen Versionen eines Project Canvas archiviert, entsteht automatisch – gewissermaßen als "Nebenprodukt" – eine anschauliche Dokumentation, die für das projektübergreifende Wissensmanagement verwendet werden kann.

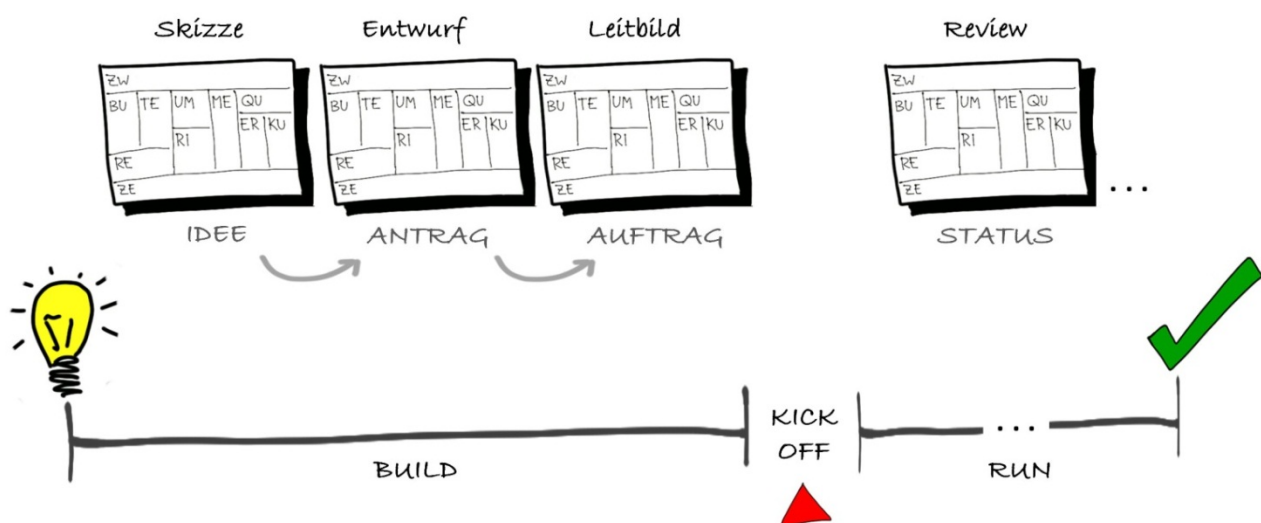


Bild 2: Anwendungssituationen des Project Canvas im Projektverlauf.

Einen anschaulichen Eindruck vom Arbeiten mit einem Project Canvas gibt Bild 3. Die Vorlage wurde großformatig ausgedruckt und an einem Whiteboard befestigt. Mit Hilfe von Haftnotizen erstellte das Projektteam den Canvas für ein kleineres Projekt zur Reorganisation von Geschäftsprozessen.

Zur Anregung für die eigene Arbeit mit der Methode "Project Canvas" stelle ich im Folgenden typische Situationen für ihren Einsatz vor, z.T. mit Beispielen aus den Rückmeldungen, die wir über "Over the

Fence" erhielten. Die Darstellung soll nicht erschöpfend sein, entdecken Sie in Ihrer Praxis weitere Anwendungsfälle, in denen der Project Canvas seinen Nutzen entfaltet!

## "Projektidee"-Canvas

"Gute Ideen haben viele", hat mir einmal das Vorstandsmitglied eines DAX-Unternehmens gesagt. Im gleichen Moment beförderte er den Projektentwurf eines Hauptbereichsleiters in den Papierkorb: zu unvollständig, zu inkonsistent. Auch eine erste Idee muss schlüssig und stimmig dargestellt werden, soll sie jemals Aussicht auf Förderung erfahren. Der Project Canvas unterstützt genau dies. Er erlaubt es, eine Projektidee in allen relevanten Aspekten zu beschreiben und so auf Vollständigkeit und Stimmigkeit zu testen. Der "Projektidee"-Canvas visualisiert somit das Projektverständnis in der ersten Vorstufe eines Projekts. Derart ist er geeignet, für eine Projektinitiative zu werben, etwa bei potenziellen Promotoren und Auftraggebern.

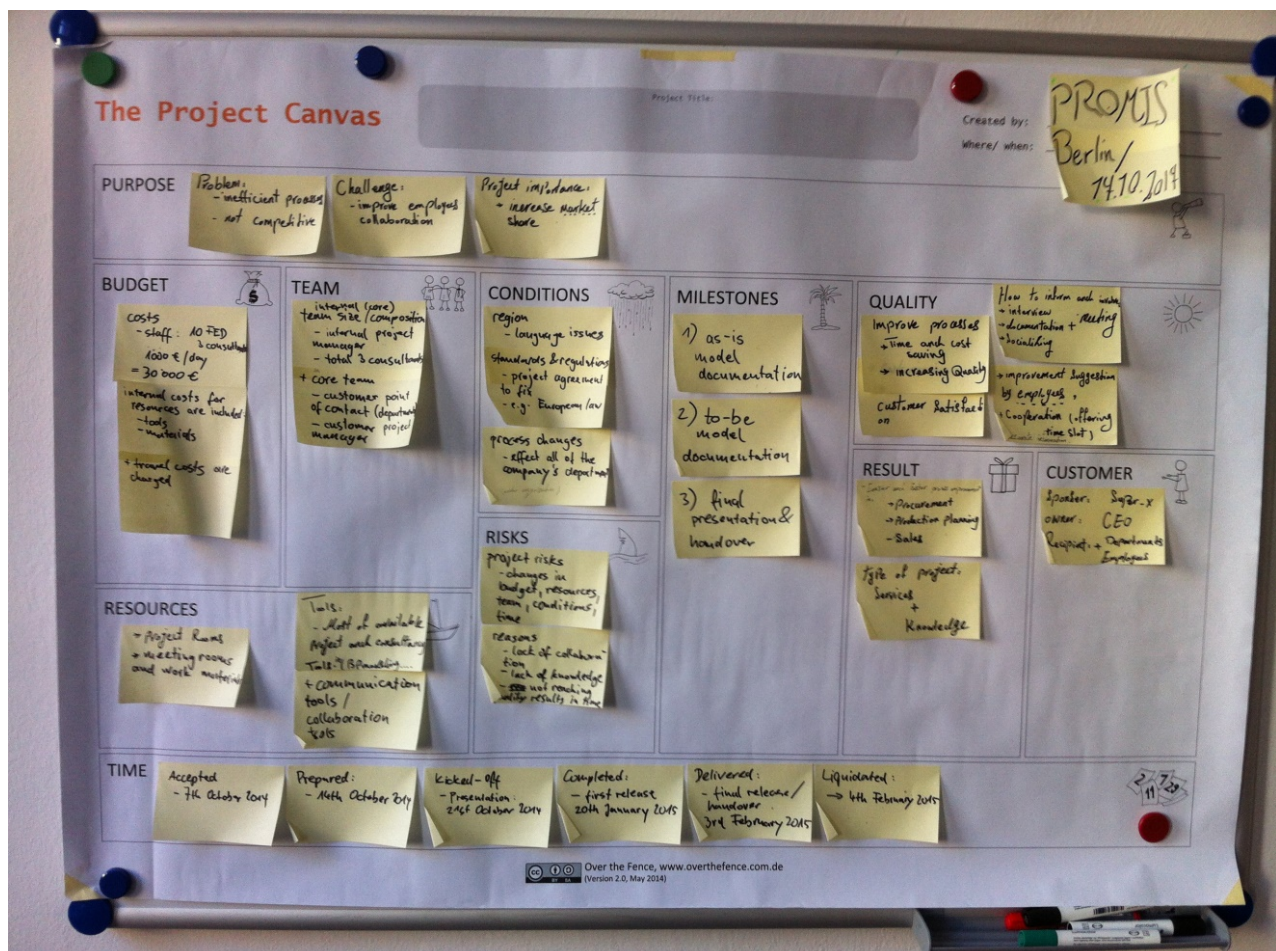


Bild 3: Anwendungsbeispiel des Project Canvas für ein kleines Organisationsentwicklungsprojekt.  
Quelle: Over the Fence.

## Praxisbeispiel: Bewertung und Auswahl von Projektideen

Die Not-for-Profit-Organisation "Citizens for Europe" ([citizensforeurope.org](http://citizensforeurope.org)) fördert Projekte zur Stärkung der Bürgergesellschaft in Europa. In diesem Zusammenhang stellt sie u.a. Budgets für Themenkampagnen zur Verfügung. Im Rahmen solcher öffentlicher Ausschreibungen bewerben sich Dutzende von Teams mit diversen Ideen, die zudem sehr unterschiedlich "zu Ende gedacht" sind. Um die Vergleichbarkeit der eingehenden Ideenskizzen zu verbessern, erprobte "Citizens for Euope" in ihrer jüngsten Ausschreibung den Project Canvas. Jedes sich bewerbende Team musste seine Projektidee anhand eines Project Canvas ausarbeiten und einsenden. Dadurch stieg nicht nur die Vergleichbarkeit der Eingänge, sondern es konnte auch eine deutliche Qualitätszunahme festgestellt werden.

## "Projektantrag"-Canvas

Größere Projekte werden selten allein auf Grund einer Ideenskizze bewilligt. Stattdessen folgt – falls die Projektidee Anklang findet – eine Phase der Projektvorbereitung. PRINCE2 definiert hierfür den Prozess "Vorbereiten eines Projekts", dessen wesentliches Ergebnis die "Projektbeschreibung" ist; verwandte Praxisbegriffe hierfür sind u.a. "Machbarkeitsstudie" oder "Business Case Analyse". Häufig ist dieser Schritt mit eigenen Ressourcen und einer speziellen Organisationsform ausgestattet, besitzt also selbst Projektcharakter ("Vorprojekt"). In solchen Fällen kann bereits ein Project Canvas erstellt werden, um das – nicht selten mehrmonatige – Vorprojekt zu definieren. Das angestrebte Ergebnis des Vorprojekts ist schließlich ein fundierter Projektantrag.

Der hauptsächliche Nutzen des Project Canvas im Antragsstadium besteht darin, allen zukünftigen Projektbeteiligten ein gemeinsames Projektverständnis zu ermöglichen ("Durchdenken und Abstimmen"). Interdisziplinäre Experten, Auftraggeber und sonstige Stakeholder (etwa das Linienmanagement) sollen ihre Perspektiven einbringen und das Projekt in allen wesentlichen Aspekten verstehen und mittragen. Hierzu zählt auch die Vereinbarung der Management- und Steuerungsprinzipien des zukünftigen Projekts, etwa das Vorgehensmodell (agil, prototypisch usw.) sowie das begleitende Reporting und Controlling.

Der Project Canvas ist in dieser Entwurfsphase nicht zuletzt ein Hilfsmittel, um weitere wichtige Dokumente zu erstellen, etwa die von den PM-Richtlinien im Rahmen einer Projektbeantragung geforderten "Statement of Work", "Business Case" oder "Project Charter". Aufgrund seiner offenen und standardgemäßen Struktur können die Inhalte des Project Canvas, z.B. die Beschreibung von Umfeldbedingungen, Ressourcen, Teamstrukturen usw., unmittelbar in andere Antragsdokumente übernommen werden.

## Praxisbeispiel: Entscheidung über strategisches Aktionsfeld

Ein weltweit führender Technologiekonzern in der Antriebs- und Fahrwerktechnik verwendete den Project Canvas zur Vorbereitung und Beantragung eines Strategieprojekts. Von vier im Vorfeld identifizierten möglichen strategischen "Aktionsfeldern" sollte eines ausgewählt und projektiert

werden. Der Project Canvas wurde zunächst benutzt, um die vier mit den Aktionsfeldern verbundenen Projektszenarien zu beschreiben und so ein besseres Verständnis der Projektalternativen zu erhalten. Für das ausgewählte Aktionsfeld wurde dann ein konkreter Projektentwurf ausgearbeitet und die Beantragung entsprechend unterstützt.

## "Projektauftrag"-Canvas

Ein durch den Auftraggeber ("Projekteigentümer") angenommener Antrag führt zu einem Projektauftrag. Sofern die Annahme ohne Änderungen geschieht, kann der im Rahmen der Antragsphase erstellte Canvas direkt als Leitbild für das laufende Projekt dienen. Zumindest gilt dies hinsichtlich der verabredeten Inhalte. Bezüglich der Form hat es indessen Sinn, einen grafisch anschaulichen und großformatigen "Projektauftrag"-Canvas zu erstellen. Dieser kann dann z.B. an der Wand des Projektbüros prangen und die Bausteine des Projekts für alle deutlich visualisieren. Sofern der Project Canvas mit beweglichen Objekten wie Haftnotizen bestückt wird, kann er als "lebendes Dokument" den Projektverlauf entsprechend begleiten.

## "Projektstatus"-Canvas



Bei gleicher Umgebung lebt doch jeder in einer anderen Welt.  
Arthur Schopenhauer

So wie unsere individuellen Wahrnehmungen des Tagesgeschehens variieren, so verändern sich im Laufe eines Projekts auch die Auffassungen darüber, "was das Projekt ist und soll". Um solch divergierende Auffassungen einzufangen oder von Anfang an gering zu halten, ist es sinnvoll, regelmäßige Statusgespräche durchzuführen. Diese können durch den Project Canvas unterstützt werden.

Des Weiteren ist ein "Projektstatus"-Canvas immer dann hilfreich, wenn es zu markanten Einschnitten im Projektverlauf kommt. Derartige Einschnitte können geplant sein, etwa bekannte Entscheidungspunkte/Meilensteine oder auch ungeplant eintreten, etwa unvorhergesehene Änderungen des Umfeldes oder im Team.

### Praxisbeispiel: Neudefinition eines Innovationsprojekts

Das EMF Institut für Entrepreneurship, Mittelstands- und Familienunternehmen ist ein interdisziplinäres Forschungsinstitut in Berlin. Im Zuge eines Innovationsprojekts wählte es ein prototypisches Vorgehen. In iterativen Phasen wurden Prototypen entwickelt und dem Kunden präsentiert. Die aus dem Feedback des Kunden gewonnenen Erkenntnisse begründeten die Definition der jeweils nächsten Iterationsstufe. Diese "Re-Definition" des Projekts, d.h. die sich ergebenden Konsequenzen für Qualitätskriterien, Meilensteine usw., wurden mittels des "Projektstatus"-Canvas erarbeitet und visualisiert.

## Wie gestalte ich einen Workshop mit dem Project Canvas?

Project Canvas Workshops sind so vielfältig wie die Kommunikations- und Arbeitsweisen von Menschen und Organisationen. Wie Sie Ihren Project Canvas am besten einsetzen, bestimmen der konkrete Anwendungszweck (von der Ideenskizze bis hin zum Projektreview), die Art und Größe des Projekts sowie die Rahmenbedingungen und Kultur Ihrer Organisation.

Die Eckpunkte eines Project Canvas Workshops sind:

- Moderation: mit externer Moderation oder selbst organisiert
- Personenzahl: von Kleinst- bis Großgruppen von 20 oder mehr Personen
- Gruppenart: vom Projektkernteam bis zum erweiterten Kreis mit Stakeholdern
- Begegnungsform: von persönlichen Treffen am selben Ort bis zu "virtuellen" Meetings
- Dauer: von einer Stunde bis zu mehreren Tagen (bei Großprojekten)
- Medieneinsatz: vom reinen "Pen & Paper" bis zur Technikunterstützung

Unabhängig von Ihrem konkreten Anwendungsszenario skizziere ich im Folgenden ein Workshop-Format, mit dem wir bereits viele sehr gute Erfahrungen gemacht haben. Das Format ist für mehrere Anwendungszwecke geeignet. Es ist ideal für Gruppen von vier bis zwölf Personen und erfordert weder externe Moderation noch Technikunterstützung. Die Dauer des Workshops beträgt zwei bis vier Stunden, je nach Projekt- und Gruppengröße.

### Vorbereitung

Der Raum für den Workshop muss ausreichend Platz bieten für einen "runden Tisch", an dem alle Teilnehmer sitzen können, sowie über ausreichend Freifläche an den Wänden (bzw. eine Pinnwand) für den Canvas verfügen. Benötigt werden ferner Stifte sowie ein großformatiger Ausdruck des Project Canvas ("Canvas Poster"). Darüber hinaus sind Haftnotizen, Karten, auf denen die Leitfragen der Bausteine stehen, und eine Tischversion des Project Canvas hilfreich (aber nicht zwingend). Alle Unterlagen stehen auf der Website [overthefence.com.de](https://overthefence.com/de) zum kostenlosen Download zur Verfügung. Wer den Bastelaufwand scheut, kann ein komplettes Workshop-Set bestellen oder eben "im Kleinen" starten.

### Rollen der Teilnehmer

Der wichtigste Teilnehmer ist der "Kunde" (Auftraggeber / Projekteigentümer). Im Idealfall ist der Kunde persönlich beim Workshop anwesend. Sollte dies nicht möglich sein, übernimmt eine ausgewählte Person die Kundenrolle. Unerlässlich ist jedenfalls, dass das Wissen und die Perspektive

des Kunden im Raum sind. Die übrigen Teilnehmer übernehmen jeweils einen oder mehrere "Bausteine" des Project Canvas, also z.B. "Umfeldbedingungen", "Ergebnis" oder "Budget". Für diese Bausteine werden sie mit den entsprechenden Fragenkarten ausgestattet. Darüber hinaus erhält jeder Haftnotizen und Stifte.

### **Beginn – Projektgeschichte**

Die Arbeit am Canvas beginnt damit, dass der Kunde seine Sicht des Projekts mitteilt. Diese "Project Story" kann mehrere Minuten andauern. Das Workshop-Set bietet eine "Story Card", die es dem Kunden ermöglicht, seine Project Story vorzubereiten. Während der Kunde die Geschichte des Projekts – also Hintergründe, Motivation, Ziele usw. – erzählt, sollte er nicht unterbrochen werden. Die übrigen Projektteilnehmer hören aufmerksam zu und machen sich Notizen über das Verstandene und eventuell Unklare/Offene.

### **Mitte – Fragen und Antworten**

Die Teilnehmer interviewen nacheinander den Kunden, um Antworten auf die Fragen zu ihrem jeweiligen Projektbaustein zu erhalten. Die Fragen auf den Fragenkarten beziehen sich auf Aspekte, die mindestens geklärt sein müssen. Die Standardfragen können durch eigene Fragen ergänzt werden. Aufgabe des Kundendialogs ist es, die Projektgeschichte rückzukoppeln, das gegenseitige Verständnis zu präzisieren sowie Beschreibungslücken zu füllen. Die Interviews beginnen mit einem einzelnen ausgewählten Projektbaustein. Auch wenn die Reihenfolge grundsätzlich offen ist, so hat es sich bewährt, dass zuerst der "Zweck" geklärt und dann zu "Ergebnis" und "Qualität" übergegangen wird. Sobald alle Fragen zu einem Baustein beantwortet sind, werden die entsprechenden Aspekte von dem zuständigen Teilnehmer auf Haftnotizen notiert. Dann wird der nächste Baustein "erfragt". Am Ende der Fragen-Antwort-Runde sind alle Bausteine des Projekts besprochen und alle Antworten zu den Fragenkarten auf Haftnotizen niedergeschrieben.

### **Ende – Zusammenfassung und Reflektion**

Bislang wurde sehr gezielt – man könnte auch sagen "isoliert" – zugehört und gefragt. Dies diene einem tiefen Verständnis. Nun werden die Ergebnisse miteinander verbunden. Zu diesem Zweck wird das großformatige Canvas Poster an der Wand befestigt. Der erste Teilnehmer bringt dann die Haftnotizen für "seinen" Baustein am Poster an. Dabei erklärt er/sie laut das eigene Verständnis. In der Folge können die übrigen Teilnehmer dies diskutieren sowie die Haftnotizen ändern und ergänzen. Sobald ein Canvas-Baustein für alle zufriedenstellend geklärt ist, wird an den nächsten Baustein/Teilnehmer übergeben. Im Zuge dieses Vorgangs werden auch Querverbindungen zwischen den Projektbausteinen ersichtlich. Diese Querverbindungen führen zu zusätzlichen Aspekten der Projektdefinition. Der Vorgang ist abgeschlossen, wenn das gesamte Projekt in allen Bausteinen zur Zufriedenheit aller Teilnehmer definiert ist.

## Alternative Instrumente

Der "Canvas", wie er durch Osterwalder und Pigneur bekannt gemacht wurde (Osterwalder, 2010), kombiniert zwei Ansätze, deren Geschichte länger zurück reicht: "Graphic Templates" und "Management Frameworks". Bereits in der Mitte des vergangenen Jahrhunderts begannen Architekten und Designer, die Wünsche und Anforderungen ihrer Kunden auf vorbereiteten "Musterkarten" zu visualisieren. Seit den 1990er Jahren wurde das visuelle Begleiten von Prozessen ("Graphic Facilitation" oder auch "Visual Facilitation") in Deutschland bekannt und wird mittlerweile in einer Vielzahl von Situationen nutzbringend eingesetzt. Das Zerlegen eines komplexen Zusammenhangs in seine Komponenten ("Building Blocks") und das Erfassen der entsprechenden Inhalte in "Containern", haben grafische Templates mit Management Frameworks gemein. Eines der berühmtesten Management Frameworks dürfte das von McKinsey in den 1970er Jahren entwickelte "7-S-Framework" (Wikipedia, 2015) sein: Es zerlegt eine Unternehmung in 7 Kernkomponenten. In gleicher Weise zerlegt ein "Canvas" einen komplexen Zusammenhang in seine Kernkomponenten. Doch erst durch die Verbindung von Management Framework und visueller Prozessbegleitung entsteht ein neuartiges Werkzeug.

Mittlerweile gibt es neben dem "Business Model Canvas", einen "Product Canvas" (zur Definition von Produkten), einen "Communication Canvas" (zur Definition von Kommunikationsstrategien) und vielerlei Typen mehr. Auch für den hier beschriebenen "Project Canvas" gibt es mehrere Varianten, von denen ich zwei kurz vorstellen möchte.

### Project Canvas nach James Kalbach (USEEDS)

Der Project Canvas, der im Jahre 2012 als erster das Licht der Welt erblickte, wurde von James Kalbach erstellt (Kalbach, 2012). Dieser arbeitete damals als "Principal User Experience Strategist" bei USEEDS. Der Canvas umfasst 10 Projektbausteine und stellt "User" sowie "User Benefits" in den Mittelpunkt. Dies ist in der Kernkompetenz von USEEDS begründet, welche die Software-Entwicklung, speziell das User Interface Design fokussiert. Der Kalbach-Canvas eignet sich also speziell für diese Projektwelt.

### Project Square nach TURN AROUND

Ein weiterer spezieller Canvas ist "Project Square" von TURN AROUND (Turn, Around 2014). Das Instrument zielt auf Anwendungssituationen, in denen Projekte in einer kritischen Phase sind und "umgedacht" sowie "umgelenkt" werden müssen. "Project Square" weist folgerichtig besondere Bausteine auf wie den "Schäden", die ein Projekt verursachen kann, oder der "Geistes-Haltung", die einem Projekt zugrunde liegt.

## Ausblick: Project Canvas

Die Initiative "Over the Fence – Projects Newly Discovered" hat sich zum Ziel gesetzt, einfache aber wirkungsvolle Werkzeuge für "Menschen in Projekten" zu entwickeln. Diese Werkzeuge sollen in vielerlei Projektszenarien anwendbar und für alle Projektmanagementansätze – agile wie traditionelle –

geeignet sein. Die Initiative folgt dabei dem Open-Source-Gedanken: Die angebotenen Werkzeuge sind (größtenteils) kostenlos beziehbar und für den individuellen Einsatzzweck adaptierbar.

Das erste Werkzeug, das im Jahr 2013 entwickelt wurde, ist der hier vorgestellte Project Canvas. Rückmeldungen und Erfahrungsberichte der Anwender dieses Werkzeugs haben bereits zu einer kontinuierlichen Verbesserung des Project Canvas beigetragen und sollen dies auch weiterhin tun. Wenn Sie mit dem Project Canvas arbeiten, würde sich das Team von Over the Fence deshalb sehr über Ihr Feedback freuen, das Sie bitte an die E-Mail [hello@overthefence.com](mailto:hello@overthefence.com) senden.

## Literatur

- Habermann, Frank: Der Project Canvas – eine gemeinsame Sprachplattform für Business und IT, in: HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, 2014, Band 51, Heft 5, S. 568-579
- Kalbach, Jim: The Project Canvas – Defining Your Project Visually, 2012, <http://uxtogo.useeds.de/2012/05/25/the-project-canvas-defining-your-project-visually>, zuletzt eingesehen im Mai 2015
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves.: Business model generation – a handbook for visionaries, game changers, and challengers, 2010, John Wiley & Sons, Hoboken
- Project Management Institute (Hrsg.): The high cost of low performance: the essential role of communications, pulse of profession – In Depth Report, 2013, Newtown Square, USA
- Turn Around (Hrsg.): Der Project Square, 2015, <http://turnaroundpm.com/project-square>, zuletzt eingesehen im Mai 2015
- Wikipedia: 7-S-Modell, <http://de.wikipedia.org/wiki/7-S-Modell>, zuletzt eingesehen im Mai 2015

Mit Visualisierung & non-verbaler Kommunikation zum  
gemeinsamem Verständnis

# Magic System Mapping oder wie toasten Sie eigentlich Ihr Brot?



**Carsten Rasche**  
Management Consultant bei  
borisgloger consulting GmbH

## Management Summary

- Mit der Methode "Magic System Mapping" lassen sich in kurzer Zeit die verschiedenen Sichtweisen und Standpunkte aller Teammitglieder zu einem Gesamtbild zusammenführen. Sie eignet sich somit zur Angleichung von Wissensständen in einer Gruppe
- Die Methode beruht auf den zwei Prinzipien Visualisierung und non-verbale Kommunikation. Die Visualisierung unterstützt das Projektteam dabei, sich auf das Wesentliche zu beschränken und gemeinsame Bilder zu erzeugen, der Verzicht auf verbale Kommunikation führt zu schnelleren und besseren Ergebnissen.
- Zur Erklärung der Methode eignet sich die kurze Design-Übung "How to make toast", die Anhang des einfachen Beispiels des Toastmachens zeigt, wie verschieden die Blickwinkel innerhalb der Gruppe sind.
- Um das erarbeitete, gemeinsame Verständnis zu erhalten, sollte das Magic System Mapping regelmäßig wiederholt werden.

Stellen Sie sich vor, Sie müssen als Projektleiter für Ihr neues Projekt eine Vision erarbeiten. Um Ihr Team mitzunehmen, beschließen Sie, die Vision in einem gemeinsamen Workshop zu erarbeiten. Da Sie für die geplante Produktentwicklung viele verschiedene Fähigkeiten und Kompetenzen benötigen, ist Ihr Team heterogen zusammengesetzt. Daher müssen Sie mit sehr unterschiedlichen Sichtweisen und Wissensständen rechnen.

Mit der Methode "Magic System Mapping" können Sie in kurzer Zeit die verschiedenen Standpunkte aller Teammitglieder zu einem Gesamtbild oder System zusammenführen. Dieser Beitrag richtet sich somit an jeden, der Wissensstände in einer Gruppe angleichen möchte, sei es zur Ausarbeitung eines neuen Produkts, dem Angehen eines wenig bekannten Themas oder der Lösung eines Problems.

Die Methode beruht auf den zwei Prinzipien **Visualisierung** und **non-verbaler Kommunikation**, weswegen sie mich stark an die Schätz-methode "Magic Estimation" (siehe dazu [Youtube-Video von Boris Gloger](#)) erinnert, mit der Scrum-Teams schnell Produktbacklogs schätzen können. Als Scrum Master und Agile Coach verwende ich Magic System Mapping in ganz unterschiedlichen Projektphasen.

## Dafür verwende ich die Methode

- Zum Entwickeln von Story Maps (siehe [Video von Boris Gloger](#)) und Customer Journeys (siehe Fachartikel "[Die Customer Experience Journey – so "tickt" mein Kunde](#)")
- Aufnehmen des Ist- und Soll-Prozesses / Business Process Management Modellierung ((siehe Fachartikel "[Ursachen und Wirkungen in komplexen Projekten visualisieren und analysieren](#)")
- Erarbeiten einer Projektvision (siehe Blogbeitrag "[Wow, das war ein toller Projektstart!](#)")
- Designen von Kanban-Systemen



### Kanban Light

Sorgen Sie für hohe Transparenz bei der Aufgabenplanung für das Projektteam und verkürzen Sie die Durchlaufzeit einzelner Aufgaben durch die Überwachung und Steuerung entsprechender Verantwortlichkeiten. Regeltermine fördern den teaminternen Austausch.

[› zum Methodensteckbrief](#)

## Wie funktioniert die Methode?

Zur Erklärung der Methode dient eine einfache Design-Übung, die je nach Gruppengröße 10-15 Minuten dauert. Die Idee stammt von dem kanadischen Autor und Pionier in Business-Visualisierung Tom Wujec, [der die Hintergründe fabelhaft in einem TED Talk vorstellt](#). Die Design-Übung habe ich 1:1 von Tom Wujec übernommen. Die Vorgehensweise zur Arbeit mit realen Themen habe ich selbst entwickelt.

### Was braucht man dafür?

- Einen Raum mit einer ca. drei Meter freien Wand (für kleine Gruppen mit bis zu fünf Personen genügt auch ein längerer Tisch)
- Rund zehn Haftnotizen pro Teilnehmer (hierbei verwende ich am liebsten große Zettel von ca. 15 x 10 cm; bei größeren Gruppen bieten sich kleine Zettel von ca. 7,6 x 12,7 cm an)
- Einen Timer

# Design-Übung zum Kennenlernen der Methode

## 1. Anmoderation der Aufgabe

Nach der Begrüßung der Teilnehmer und einleitenden Worten bitten Sie die Anwesenden, in den nächsten **fünf Minuten** auf Haftnotizen aufzuzeichnen, wie sie Toast machen – die von Tom Wujec vorgeschlagenen drei Minuten empfinde ich für Personen, die nicht täglich zeichnen, als zu kurz. Hierfür gibt es drei Regeln:

1. Jeder macht die Aufgabe im ersten Schritt für sich,
2. es kommt jeweils nur ein "Toastmachschritt" auf eine Haftnotiz und
3. das Ganze ist kein Wettbewerb um das schönste Kunstwerk.

Nun verteilen Sie pro Teilnehmer zehn Haftnotizen. Optional können Sie noch erwähnen, dass die Zahl der Haftnotizen eine gute Orientierung über die Granularität der einzelnen Schritte darstellt.

## 2. Review der Toast-Modelle

Nach Ablauf der fünf Minuten bitten Sie den ersten Kollegen, die einzelnen Schritte seines Toastmachens auf der freien Fläche von links nach rechts aufzuhängen. Da wir mit Piktogrammen arbeiten, die selbsterklärend sein sollten, kann der Kollege auf das Kommentieren der einzelnen Schritte verzichten. Auch die Anderen müssen hier nicht kommentieren.

Dann geht es weiter mit der nächsten Person. Er oder sie hängt sein Toastmodell darüber oder darunter. Falls dieses Modell ähnliche Schritte wie das des Vorgängers umfasst, kann er diese unter bzw. über diese hängen. Am Ende hängen die Toastmodelle des gesamten Teams an der Wand.

### Vergleich der Modelle

Nun fragen Sie die Teammitglieder, was ihnen bei den unterschiedlichen Modellen auffällt, was sie überrascht und welche Unterschiede sowie Gemeinschaften sie erkennen. Mögliche Punkte sind beispielsweise, wie komplex oder simpel die jeweiligen Modelle sind, oder ob dort Personen oder Prozesse (z.B. die Supply-Chain des Supermarkts) abgebildet sind. Halten Sie diese Phase kurz, sie sollte nicht länger als zwei Minuten dauern. Es genügen 2-3 Wortmeldungen aus der Gruppe.

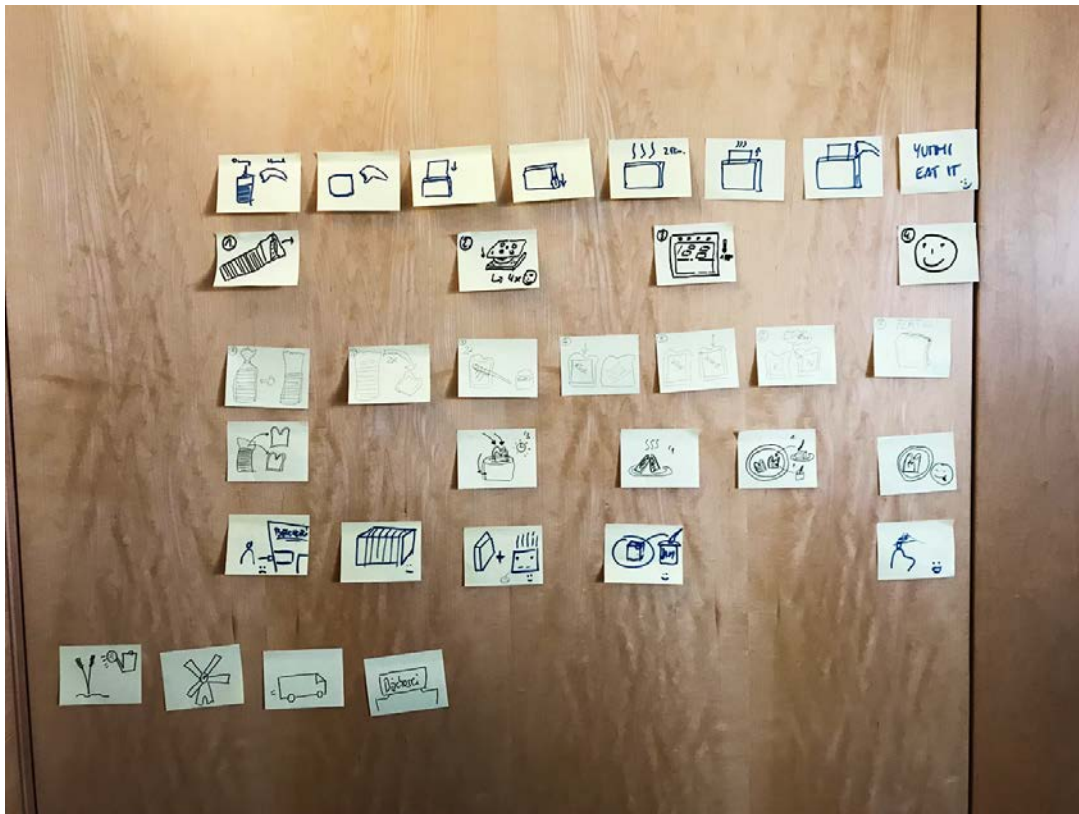


Bild 1: Zeit zum Vergleichen – 6 verschiedene Toast-Modelle auf kleinen Haftnotizen

### 3. Zusammenführen der Toast-Modelle

Im dritten Schritt schafft Ihr Team eine Synthese aus allen Toastmodellen. Geben Sie als Anforderung mit, dass das finale Bild alle Arten des Toastmachens aus der Gruppe abbildet, es keine Duplikate mehr gibt und eine Reihenfolge erkennbar ist.

#### Schweigen ist Gold

Außerdem sollen die Teammitglieder für ihre Synthese nur non-verbal kommunizieren, also nicht sprechen. Das Zusammenführen kann zwar auch mit verbaler Kommunikation gelöst werden, aber wie Tom Wujec in seinem TED Talk erwähnt, erreichen Gruppen mit non-verbaler Kommunikation schneller bessere Ergebnisse. Dass dies funktioniert, ist für mich der "magische Part".

Beim Zusammenführen der Modelle werden schnell die unterschiedlichen Sichtweisen in der Gruppe deutlich, die sich zu Meinungsverschiedenheiten und Konflikten auswachsen können. Ziel ist es, sich zu einigen und dies im Gesamtmodell abzubilden. Das funktioniert wortlos tatsächlich deutlich schneller. Als Zeitvorgabe empfehle ich auch hier fünf Minuten.

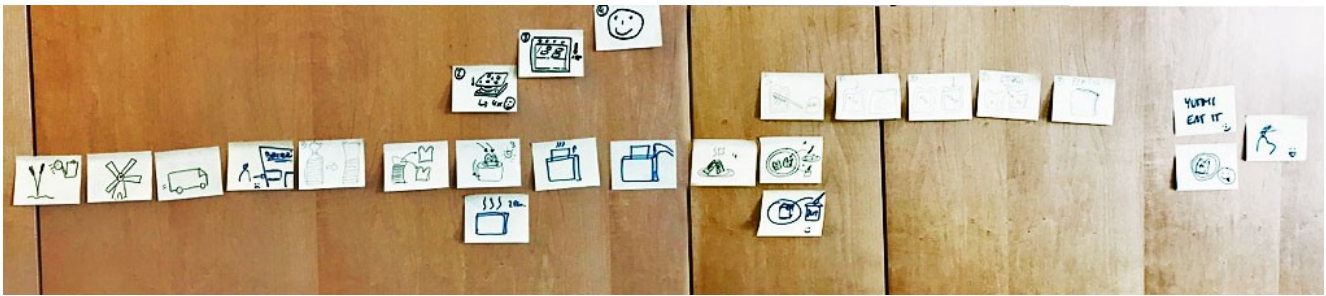


Bild 2: Das zusammengeführte Toastmodell nach Entfernung der Duplikate und Herstellen einer Reihenfolge; die erste Verzweigung zeigt zum einen zwei verschiedene Dauern des Toastens sowie den "Prozess" zum Herstellen von Toast-Hawaii (Toast belegen und in den Ofen schieben); die zweite Verzweigung zeigt das Zubereiten mit unterschiedlichen Arten von Belag (Variante 1: Butter, Käse, Wurst und Salat, Variante 2: Butter und Marmelade, Variante 3: Nur Marmelade)

## 4. Reflexion

Nachdem die Gruppe ein Gesamtbild erarbeitet hat, gibt es erst einmal eine Runde Applaus. Dieser drückt die Wertschätzung dafür aus, dass die Teilnehmer sich auf etwas Neues eingelassen haben. Gleichzeitig ist er eine gute Überleitung für die Reflexion. Diese kann man mit folgenden zwei Fragen an die Gruppe starten:

- Was ist hier gerade passiert?
- Was waren die Aha-Erlebnisse?

Häufig berichten die Teilnehmenden, dass ihnen die Übung gezeigt hat, wie eingeschränkt ihre eigene Sichtweise auf ein Problem ist und wie unterschiedlich die Denkweisen dazu sein können. Dieser Punkt wird häufig mit unterschiedlichen Expertisen und Spezialisierung erklärt: Einige Personen sind Spezialisten für einzelne Teilbereiche des Prozesses, die sie besonders stark ausdifferenzieren – beispielsweise wie ein Toaster funktioniert – und andere beginnen den Toastprozess beim Aussäen des Weizenkorns. Nur durch die Synthese entsteht ein Gesamtsystem.

Ein weiteres Ergebnis ist, dass unterschiedliche Perspektiven im System sichtbar und damit berücksichtigt werden können. Wie der Umstand, dass manche Personen Toast mit Nutella lieben und andere dem nichts abgewinnen können. Durch die Anordnung der Karten werden alle Positionen berücksichtigt.

Eine weitere Erkenntnis der Übung: Abgebildete Systeme bestehen immer aus Knoten und Verbindungen, die eine Logik herstellen. Die Übersetzung in die Sprache von BPMN (Business Process Modeling Notation) wäre: Flow-basierte Objekte wie Ereignisse oder Aktivitäten sowie verbindende strukturierende Elemente wie Kanten / Assoziationen oder Gateways.

## Anwendung im Projekt-Kontext

Nach der Trockenübung mit dem Toast können Sie sich Ihrem tatsächlichen Thema oder Problem zuwenden. Der Ablauf ist zunächst analog.

1. Stellen Sie Ihre Fragestellung vor – falls das Team sie nicht kennt oder nur teilweise, nehmen Sie sich etwas Zeit, um sie genau vorzustellen und Fragen zu klären.
2. Sammeln Sie in der Gesamtgruppe die Knotenpunkte (analog zu den einzelnen Schritten des Toastmachens).
3. Entwickeln Sie gemeinsam ein Gesamtbild / System und stellen Sie Verbindungen her – am besten non-verbal; erst wenn Sie so nicht mehr weiterkommen, diskutieren Sie die Punkte.
4. Verfeinern Sie das System in der Gruppe.
5. Verfeinern Sie das System weiter und weiter.

### Verfeinern des Systems

Zum Verfeinern können Sie weiter mit Haftnotizen arbeiten. Für das Schärfen einzelner Schritte eignen sich häufig aber auch ein Flipchart oder eine Metaplanwand. Je mehr Runden Sie zum Verfeinern drehen, umso klarer wird es für die Beteiligten. Im Zuge dessen stößt man auf immer mehr feingranulare Probleme oder Abhängigkeiten, für die es Lösungen zu finden gilt.

#### **Tipp: Arbeit in Kleingruppen**

- ! Bilden Sie Kleingruppen von zwei bis maximal fünf Personen und arbeiten Sie in diesen einzelne Teile des Systems genauer aus. Je nach Größe und Komplexität des Themas sollten Sie dafür 30 oder 60 Minuten einplanen. Danach stellt jede Kleingruppe ihre Ergebnisse vor, diese werden diskutiert und anschließend in das System eingebaut.

Wie viel Zeit Sie für diesen Prozess benötigen, hängt ganz von der Komplexität der Fragestellung ab. Ich beginne meistens mit einer dreistündigen Session, die mit der How to make Toast-Übung beginnt. Am Ende besprechen wir, wie wir mit den Ergebnissen weiterarbeiten. Ich habe in dem Stil aber auch schon mehrtägige Offsite-Work-shops zur Erarbeitung eines neuen Business-Prozesses abgehalten.

## Pflegen Sie das erarbeitete, gemeinsame Verständnis!

- ! Das Feedback von Teilnehmern war bisher immer positiv. Die Methode hat nur einen großen Haken: Ein Außenstehender kann das Abgebildete nur mit Hilfe einer guten Dokumentation verstehen; denn durch den iterativen Ausarbeitungsprozess hat eine Verständigung auf Begrifflichkeiten und Regeln

für das System statt-gefunden. Diese besitzt nur Gültigkeit, solange die Gruppe zusammenbleibt, bildet also eine Momentaufnahme.

Sobald die Beteiligten den Raum verlassen, machen sie neue Erfahrungen, führen Diskussionen mit Kollegen oder entwickeln weiterführende Ideen. Um das gemeinsame Verständnis zu erhalten, sollte man den Prozess daher regelmäßig wiederholen. So entsteht ein längerfristiges Alignment und das System entspricht weiterhin den aktuellen Gegebenheiten – schließlich kann sich auch eine Projektvision mit der Zeit wandeln, je nachdem, wie sich die Ziele verändern. Zudem ist, wie erwähnt, eine durchgehende Dokumentation Pflicht (siehe dazu den Fachartikel "[Das Endlosprotokoll mit Microsoft Excel](#)")

Die Genauigkeit des erarbeiteten Systems ist sehr abhängig von den Beteiligten, sodass der Erfolg durch die Auseinandersetzung im richtigen Personenkreis entsteht. Die Visualisierung unterstützt uns dabei, uns auf das Wesentliche zu beschränken und gemeinsame Bilder zu erzeugen.

## Literatur und Quellen

- Templates von Tom Wujec zu verschiedenen Themen: <https://www.drawtoast.com/templates.html#.WwZwj9OFPOQ>
- Mural, ein gutes Tool zum kollaborativen Visualisieren: <https://mural.co/>

*Alle Links wurden zuletzt am 19.07.2018 geprüft.*

Bessere Arbeitsatmosphäre durch mehr Empathie

## Das Stimmungs-Board für Projektteams



**Christian Botta**  
Mitinhaber von Visual  
Braindump

In meiner Rolle als Projektleiter verstand ich mich meinem Team gegenüber als eine Art Gärtner, der dafür sorgt, dass die Teammitglieder sich optimal entwickeln, sich untereinander ergänzen und gut zusammenarbeiten. Um dies zu gewährleisten, achtete ich darauf, dass innerhalb des Teams eine konstruktive und kollegiale Arbeitsatmosphäre vorherrschte. Dabei machte ich immer wieder die Beobachtung, dass die meisten Teammitglieder über erstaunlich wenig Gespür für die Stimmungen und Gefühlslagen der anderen besaßen.

Ein Ergebnis dieser mangelnden Empathie waren kleinere und größere Konflikte im Team. Aufgrund der mangelnden Empathie untereinander entwickelten sich meiner Ansicht nach vollkommen unnötige Auseinandersetzungen. Lapidar gesagt: Es wurde schnell aus einer Mücke ein Elefant gemacht.

Die unnötigen Konflikte warfen bei mir eine Reihe von Fragen auf:

- Warum ist es immer an mir zu erkennen, wenn es einem Kollegen nicht so gut geht?
- Warum erkennt offenbar kein anderes Teammitglied das?
- Wie kann ich dafür sorgen, dass die Teammitglieder untereinander mehr Empathie entwickeln?

Nach einigem Überlegen begann ich, ein Tool zu entwickeln, dass die aktuelle Stimmung der Teammitglieder sichtbar machen sollte. Da ich ein Fan von Peter Taylor und seinem Buch "The lazy project manager" bin und auch mich als faulen Projektleiter bezeichnen würde, wollte ich auch davon wegkommen, dass nur ich mich um das Wohlbefinden der Teammitglieder kümmerte. Das Tool sollte den Teammitgliedern zeigen, wenn es einem Kollegen nicht gut ging, damit sie ihr Verhalten ihm oder ihr gegenüber anpassen konnten.

## Do it yourself: Die Entstehung des Stimmungs-Boards

Als visueller Mensch entwarf ich dazu eine visuelle Lösung: Auf einem A3-Papier vermerkte ich zu-nächst die Wochentage als Spaltenköpfe und in den Zeilen jeweils den Namen eines Teammitglieds; auch für mich selbst legte ich eine Zeile an, denn ich wollte mit gutem Beispiel vorangehen (siehe Bild 1)

	MONTAG	DIENSTAG	MITTWOCH	DONNERSTAG	FREITAG
Anna					
Paul					
Mark					
Emme					
Christian					

Bild 1: Tabelle mit Wochentagen und Namen.

Danach malte ich drei Smileys, mit den Gesichtsausdrücken: unglücklich, neutral und freudig (siehe Bild 2). Diese kopierte ich so oft, bis ich von jeder Art pro Wochentag und Teammitglied einen Smiley hatte. Für mein damaliges Team, das aus vier Teammitgliedern und mir selbst bestand, bastelte ich also insgesamt 75 Smiley. Zur Aufbewahrung fertigte ich eine Schachtel an.

Ich empfehle Ihnen auch die Smileys oder Gesichter selbst zu malen. Denn so geben Sie dem Ganzen eine persönliche Note.



Bild 2: Die drei Arten von Smileys: unglücklich, neutral und freudig (den Zweck erfüllen übrigens auch ganz einfache Smileys).

Unsere Aufgabe bestand nun darin, uns jeden Morgen aus der Schachtel den Smiley heraus-zusuchen, der unsere aktuelle Stimmungslage wiedergab und diesen in das jeweilige Feld zu pinnen. Das Ergebnis zur Wochenmitte sehen Sie in Bild 3.

	MONTAG	DIENSTAG	MITTWOCH	DONNERSTAG	FREITAG
Anna					
Paul					
Mark					
Emme					
Christian					

Bild 2: Momentaufnahme eines Mittwochmorgens visualisiert durch das Stimmungs-Board.

## Die Wirkung

Und was soll ich sagen: Die Stimmungslage eines jeden Einzelnen wurde für jeden in der Gruppe sichtbar. Und wenn ein Teammitglied mehrere Tage hintereinander den schlecht gelaunten Smiley wählte, fiel dies auch den anderen Teammitgliedern auf. Sie behandelten den Kollegen mit mehr Rücksicht, und/oder sprachen ihn darauf an, um zu erfahren, wo ihn der Schuh drückte. So wurde auch manch schwelender Konflikt im Team entschärft: Mehrmals habe ich beobachtet, wie Teammitglieder den nachfragenden Kollegen zu einem Gespräch unter vier Augen baten. In der Regel kamen die beiden anschließend in gelöster Stimmung zurück und das Teammitglied in gedrückter Stimmung wählte am folgenden Tag zumindest einen neutralen Smiley.

## So führen Sie das Board ein

Jetzt fragen Sie sich bestimmt: "Nette Idee, aber wie führe ich dieses Tool ein?" Erläutern Sie dem Team zunächst den Hintergrund Ihrer Überlegungen (vielleicht etwas weniger kritisch, als ich es oben getan habe) und erklären Sie, was Sie sich von dem Stimmungs-Board erhoffen (Stichworte: mehr Empathie, bessere Arbeitsatmosphäre).

! Grundvoraussetzung für den Einsatz dieses Tools ist Vertrauen im Team und ein respektvoller Umgang miteinander. Sollten diese beiden elementaren Voraussetzungen nicht vorhanden sein, sollten Sie darauf verzichten, da Sie so die Teammitglieder zusätzlich auf den Mangel an Vertrauen hinweisen, was die Atmosphäre weiter belasten kann.

## Vorbehalte ausräumen

Natürlich bringt das Board Ihr Team nur dann weiter, wenn alle mitmachen und ehrlich ihre

Stimmung zeigen. Um Vorbehalte auszuräumen, sollten Sie die Teammitglieder nach der Vorstellung des Tools bitten, ihre Fragen zu stellen. Eine oft gestellte und sehr wichtige Frage – weil sie Ängste formuliert, die Sie unbedingt ausräumen müssen, damit das Team das Tool annimmt – lautet: "Hat es Auswirkungen auf meine Bewertung, wenn ich oft den unglücklichen Smiley wähle?" Vermitteln Sie ehrlich, dass dem nicht so ist – und halten Sie sich an diese Zusage. Sie können diese Aussage auch gleich zu Beginn machen, bevor ein Teammitglied es als Frage formuliert.

## Tipps für die Handhabung

1. Leben Sie als Chef die Nutzung des Tools vor: Gehen Sie mit gutem Beispiel voran und pinnen den ersten Smiley an. Seien Sie ehrlich, wenn Sie nicht Ihren besten Tag haben. Womöglich erhalten auch Sie Unterstützung aus Ihrem Team.
2. Machen Sie nicht zu viele Vorgaben. Lassen Sie die Teammitglieder entscheiden, ob sie Ihre Stimmung bzgl. der beruflichen Situation oder bzgl. Ihrer allgemeinen Gefühlslage dokumentieren. Denn oft bedingen sich diese beiden Zustände ohnehin.

3. Die obersten Gebote zum Einsatz dieses Tools sind Respekt, Offenheit und Vertrauen – missbrauchen Sie das Vertrauen Ihrer Teammitglieder also nicht! Machen Sie auf keinen Fall Auswertungen der Wochenergebnisse. Ich bin immer so verfahren, dass ich am Ende der Arbeitswoche in Anwesenheit der Teammitglieder die Smileys abnahm und diese wieder in ihre Schachtel legte – ohne das Bild, dass die Smileys mir boten, zu kommentieren.

## Grenzen des Stimmungs-Boards

Bitte beachten Sie, dass die Wirkung des Boards begrenzt ist. Verstehen Sie es als Eisbrecher, welcher dabei helfen kann, einen ersten Schritt in Richtung eines wahren Teams zu unternehmen. Solche Teams zeichnet für mich aus, dass sie

- eine gemeinsame Vision besitzen,
- sich miteinander verbunden fühlen.
- gemeinsam Verantwortung übernehmen,
- bereit sind zu lernen und
- Routinen pflegen.

In diesem Sinne, leben Sie offene und transparente Kommunikation in Ihrem Team. Ich würde mich freuen, wenn Sie das Stimmungs-Board hierbei ein wenig unterstützt. Ich freue mich über Kommentare, Anregungen und Ihre Berichte aus der Praxis. Viel Erfolg, Spaß und gutes Gelingen!

Basis für klare Kommunikation im Team

## Mit dem Abstimmungsboard verborgene Themen sichtbar machen



**Ilker Yümsek**  
Software-Architekt bei  
MATHEMA Software GmbH

Im Teilprojekt eines agilen Großprojekts realisieren wir mit einem fünfköpfigen Team die Datenmigration bei einer System-Ablösung. Eine Datenmigration besteht aus der fachlich korrekten Übertragung der Daten von einer alten in eine neue Datenbank. Technisch erfolgt die Übertragung grundsätzlich in drei Schritten: Die Daten werden aus der Quell-Datenbank extrahiert (E), transformiert (T) und in die Ziel-Datenbank geladen (L). Dieser Vorgang wird deshalb als "ETL-Prozess" bezeichnet. Der kritischste Punkt eines ETL-Projekts ist die fachlich korrekte Zuordnung der Daten aus dem Quellsystem in die Fachlichkeit der Ziel-Anwendung (Mapping), damit die Daten korrekt übertragen werden können. Diese Aspekte machen die Arbeit kompliziert und abstimmungsintensiv.

## Wächst das Team, wächst der Kommunikationsbedarf

Unser Team wuchs im Laufe von zwei Jahren von anfänglich zwei Personen nach und nach auf die heutige Größe von fünf Personen. Folglich wurde jedes Mal ein neuer Teambildungsprozess durchlaufen.

### Anforderungen dieses ETL-Projektes

Neben der Analyse des Datenbestands in der Alt- sowie Neu-Anwendung gehör(t)en folgende Punkte dazu:

- Konzeption des Mappings, aber vor allem der Datenvalidierungen und der Behandlung der nicht-migrierbaren Daten. In diesem Rahmen eine intensive Kommunikation mit den Kunden sowie Product-Owner der Neu-Anwendung.
- Strukturierung der Konzeptionsdokumente, Integration in den Entwicklungsprozess.
- Aufbau und Erhaltung einer sauberen Architektur im ETL-Projekt inkl. Protokollierungsrichtlinien.

- Aufbau und Pflege einer umfassenden Dokumentation über alle Tätigkeitsbereiche hinaus (Analyse / Konzeption / Entwicklung / Datenbereinigung / Durchführung / Abnahme).
- Testen der Datenmigration in unterschiedlichen Ebenen: Von Summenchecks über Objektvergleiche bis hin zu Interaktionstests mit Wertevergleich.

Dies wurde vor allem bei einem Kollegen deutlich: Das neue Team-Mitglied stellte technische Entscheidungen, die früher getroffen wurden, spontan infrage, woraus Diskussionen zwischen dem Chef-Entwickler und ihm entstanden. Der Chef-Entwickler beantwortete die kritischen Fragen und begründete die getroffene Entscheidung. Als dritte Person wurde man aber das Gefühl nicht los, dass die Diskussion damit nicht zu Ende ging und immer wieder entbrannte.

Es wurde deshalb eine Lösung notwendig, die sowohl neue Mitarbeiter, die übrigen Teammitglieder als auch die Führungskraft in einen konstruktiven Dialog brachte. Das bedeutete, dass folgende Punkte bei der Lösungsfindung zu berücksichtigen waren:

- In der Praxis werden Projekte immer komplexer, wodurch die Lösungen sowie die dahinter steckenden Entscheidungen auch komplexer werden.
- Ein neu dazu gestoßenes Team-Mitglied kann natürlich nicht wissen, in welchem Kontext, mit welchen Argumenten/Überlegungen/Erwägungen Entscheidungen getroffen worden sind. Dadurch kann das neue Team-Mitglied auch nur schwer richtig einschätzen, ob die Lösung als "richtig und gut" oder "nicht gut, aber hinzunehmen" empfunden wurde.

Die Führungskraft steht somit vor drei Aufgaben:

1. Vermeiden, dass Diskussionen eine persönliche Form annehmen und sich das Klima innerhalb des Teams verschlechtert. Die Führungskraft sollte versuchen, Sachlichkeit zu wahren.
2. Verstehen/einschätzen können, inwieweit die angesprochenen Kritikpunkte durch die Teammitglieder geteilt werden.
3. Wenn die Punkte berechtigt sind und durch das Team geteilt werden: Festhalten des Verbesserungsbedarfs. Festhalten, ob eine Verbesserung zu dem aktuellen Zeitpunkt möglich ist. Wenn nicht, überlegen welche Voraussetzungen für eine Verbesserung gegeben sein müssen.

## Agile Projekte als Inspiration

Bei der Entwicklung einer Lösung für effektive und effiziente Abstimmungsprozesse half zunächst die Visualisierung eines agilen Projekts. In einem agilen Projekt werden die Anforderungen im Rahmen eines iterativen Prozesses so umgesetzt, dass die Bestandteile der Lösung aufeinander und auf die Einsatzumgebung abgestimmt und lauffähig sind. Der Fokus liegt auf dem Gesamtbestand der Anforderungen und dem Realisierungsprozess. In diesem Rahmen ist die entstehende Lösung ein "Ökosystem", das in der gewünschten Umgebung, mit seinen Bestandteilen, zu dem

Realisierungszeitpunkt, das tut, was gefordert wird. Dieses Ökosystem hat aufgrund prozessualer und technischer Zusammenhänge im Projekt sowie getroffener Entscheidungen während der Realisierung seine Besonderheiten. Kommen neue Anforderungen hinzu, müssen die Gegebenheiten und Eigenheiten des Ökosystems berücksichtigt werden. Aus diesem Grund muss auch dieses Ökosystem im Projekt aktiv im Fokus liegen. Nur so können Schwachstellen und Risiken identifiziert werden. Es ist für effektive Abstimmungsprozesse daher notwendig, die Fragestellungen bzgl. des Ökosystems sichtbar zu machen, um die Schwachstellen und die Risiken identifizierbar zu machen.

## Die Lösung: Das Abstimmungsboard

Ein Abstimmungsboard ist eine frei zugängliche Pinnwand, mit der offene Punkte und zu klärende Fragen sowie Ergebnisse der Kommunikation abgebildet und strukturiert dargestellt werden können. Es lassen sich anhand des Abstimmungsboards zwei Arten von Erkenntnissen gewinnen:

- Ist die bis zum aktuellen Zeitpunkt realisierte Grundlage stabil genug, um darauf in den nächsten Realisierungsschritten zu bauen? Sind schon jetzt Schwachstellen erkennbar, die in einer späteren Phase die Entwicklung negativ beeinflussen können? Macht eine Konsolidierungsphase Sinn, um für spätere Anforderungen gewappnet zu sein?
- Lassen sich – besonders in Bezug auf äußere Abhängigkeiten – bestimmte Risiken erkennen? Sollten Maßnahmen dafür getroffen werden?

Das Board ergänzt die anderen Kommunikations- und Nachverfolgungs-Boards (wie Kanbanboard, Burndown-Chart usw.). Es eignet sich auch als Retrospektive-Plattform.

## Aufbau und Einsatz eines Abstimmungsboards

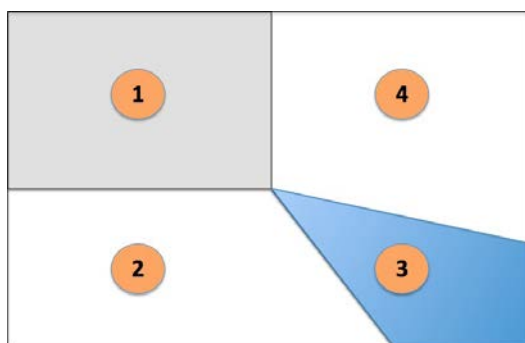


Bild 1: Form und Struktur eines Abstimmungsboards.

Das Board besteht aus vier Bereichen, die dazu dienen, Fragestellungen sowie Erkenntnisse kategorisiert unterzubringen (siehe Bild 1).

### (1) Themen

Im ersten Bereich werden die Themen angepinnt/angeklebt, über die abgestimmt werden soll. Jedes Teammitglied kann Fragestellungen/offene Punkte in diesem Bereich anbringen, die über übliche Wissensfragen hinausgehen und sich auf die gemeinsame Arbeit auswirken (wie z.B. "Warum wurde der Code XYZ so realisiert und nicht anders?", "Sollten wir nicht die Funktionalität für den Zweck ABC generisch realisieren?" oder "Wie muss XYZ dokumentiert werden?"). Bei der Anbringung der Fragen ist darauf zu achten, dass die Kärtchen weder zu viel noch zu wenig Informationen enthalten, damit sich andere Teammitglieder darunter etwas vorstellen können und das Board übersichtlich bleibt.

Funktionalität für den Zweck ABC generisch realisieren?" oder "Wie muss XYZ dokumentiert werden?"). Bei der Anbringung der Fragen ist darauf zu achten, dass die Kärtchen weder zu viel noch zu wenig Informationen enthalten, damit sich andere Teammitglieder darunter etwas vorstellen können und das Board übersichtlich bleibt.

Die Beschriftung "die Mapping-Vorschrift für den Bereich XYZ" wäre z. B. nicht verständlich und eine Beschriftung in der Form "Im Falle einer fachlichen Konstellation, in der A, B und C zutrifft aber D nicht, bleibt in der Mapping-Vorschrift für den Bereich XYZ die Behandlung der Informationen H, J und K undefiniert." zu detailliert.

Eine zielführende und dem Board passende Beschriftung wäre "[Mapping-Vorschrift XYZ] Behandlung der Informationen H, J und K (in einer bestimmten Konstellation) ist undefiniert" bzw. "[Mapping-Vorschrift XYZ] Behandlung der Informationen H, J und K ist unvollständig".

Die eingebrachten Punkte am Board werden dann - am besten in einem Termin - innerhalb des Teams diskutiert und als Ergebnis dieser Diskussion wird für die aktuelle Lösung eine gemeinsame Aussage getroffen (eine Positiv- oder Negativ-Einstufung). Diese Einstufung muss nicht von allen Teammitgliedern geteilt werden, aber im Team muss darüber Konsens herrschen, ob die aktuelle Lösung im Ökosystem die angesprochenen Aspekte (Schwäche / Unklarheit etc.) aufweist oder nicht. Abhängig von Akzeptanz/Zufriedenheit im Gesamtteam werden die Lösungen für die einzelnen Fragestellungen in einem der anderen drei Bereiche auf dem Board platziert. Die Aufteilung in diese Bereiche erfolgt folgendermaßen:

## (2) Gute Lösungen

Im zweiten Bereich werden Lösungen angepinnt, die von allen Teammitgliedern als vernünftig und sinnvoll akzeptiert werden. Hiermit ist nicht gemeint, dass die Lösung lückenlos ist. Wenn wir z.B. das oben erwähnte Fallbeispiel "[Mapping-Vorschrift XYZ] Behandlung der Informationen H, J und K ist unvollständig" wiederaufgreifen, hätte man in folgender Situation die Lösung dafür in diesem Bereich platziert:

- Die angesprochene fachliche Konstellation wurde mit den Product-Ownern besprochen und es kam heraus, dass diese in der Praxis nicht vorkommt.
- Die Entscheidung ist dokumentiert im Dokument ABC.

## (3) Optionaler Bereich

Der dritte Bereich ist optional. In unserem Projekt kam dieser Bereich nicht zum Einsatz. Dort werden - wenn gewünscht und zielführend - Lösungen platziert, über die die Meinungen auseinandergehen. Dieser Bereich kann dazu dienen, Lösungen zwischenzuparken, bis mehr Klarheit über sie herrscht.

Die Kärtchen für die Lösungen eignen sich dazu, dass man sie um To-dos erweitert, die abgeschlossen werden müssen, damit sich der Zustand bzgl. der Fragestellung ins Positive weiterentwickeln kann.

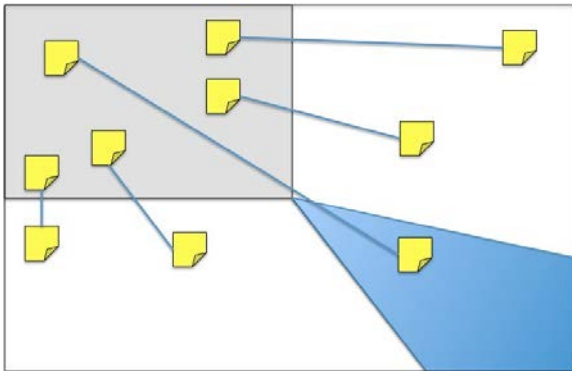


Bild 2: Ein gefülltes Abstimmungsboard

Nachdem eine Lösung auf dem Board platziert wurde, wird sie abschließend mit der Frage verbunden (entweder mit einem Stift/ einer Linie oder mit einem Hilfsmittel, etwa einem Band).

Mit der Zeit entstehen dadurch viele Verbindungen, die auf dem Board zu sehen sind (siehe Bild 2). Für eine sinnvolle Nutzung des Boards ist es daher empfehlenswert, die Punkte, über die im Team abgestimmt wurde und für die keine weiteren Tätigkeiten mehr notwendig sind (Qualitätsverbesserungsmaßnahmen, Klärungen etc.) - nach dem Festhalten als Dokumentation - in regelmäßigen

Abständen zu entfernen.

#### (4) Verbesserungswürdige Lösungen

Im 4. Bereich werden Lösungen platziert, die vom Gesamtteam als unschön/unsauber wahrgenommen werden. Die Lösungen, die in diesem Bereich platziert werden, erfordern natürlich unterschiedliche Verbesserungsmaßnahmen. Hier zwei Situationen, bei denen man die Lösung für das Fallbeispiel "[Mapping-Vorschrift XYZ] Behandlung der Informationen H, J und K ist unvollständig" im 4. Bereich platziert hätte:

- Die angesprochene fachliche Konstellation wurde mit den Product-Ownern leider nicht besprochen und ist damit offen. Verbesserungsmaßnahme: Klärung der fachlichen Konstellation.
- Die angesprochene fachliche Konstellation wurde mit den Product-Ownern besprochen und es kam heraus, dass diese in der Praxis nicht vorkommt. Die Entscheidung wurde aber nicht dokumentiert. Verbesserungsmaßnahme: Dokumentieren der Entscheidung.

## Bewertung und Nutzen des Boards

Das Abstimmungsboard kann als Kommunikationsmittel für ein Team folgenden Nutzen bringen:

### Team stärken

Die Sichtbarkeit der offenen Fragen, die gemeinsam angegangen werden und die sich verandelnde visuelle Darstellung dieser Themen bringt eine Dynamik in die Teamarbeit. Die Teammitglieder können sich über dieses Kommunikationsmittel konstruktiv einbringen. Das stärkt das Wir-Gefühl. Beim Einsatz des Abstimmungsboards müssen aber grundlegende Prinzipien der Teambildung berücksichtigt werden, damit der Nutzen zur Geltung kommt.

## Phasen der Teamarbeit

Nach dem Phasenmodell von Tuckman (im Projekt Magazin ist hierzu der Artikel "**Teamentwicklung – so klappt's**" erschienen) gibt es bei Gruppen/Teams fünf Entwicklungsschritte, die in der Zusammenarbeit innerhalb einer Gruppe zeitlich aufeinander folgen:

1. Forming – die Einstiegs- und Findungsphase (Kontakt)
2. Storming – die Auseinandersetzungs- und Streitphase (Konflikt)
3. Norming – die Regelungs- und Übereinkommensphase (Kontrakt)
4. Performing – die Arbeits- und Leistungsphase (Kooperation)
5. Adjourning – die Auflösungsphase

Die Entwicklungsschritte (bis zum 4. Schritt) durchläuft das Team am Anfang sowie nach jeder personellen Änderung bis zum Ende des Projektes oder der Auflösung des Teams. Bei großen und über längere Zeit laufenden Projekten sind diese Entwicklungsschritte, insbesondere im Falle von Fluktuation/Expansion, zu berücksichtigen. Die ersten drei Phasen sind für eine erfolgreiche Team-Bildung besonders kritisch. Im Falle eines neuen Mitarbeiters kommen z.B. viele Herausforderungen auf das Team zu, bei denen ein Abstimmungsboard viel Nutzen bringen kann.

## Know-How-Transfer und Eingliederung unterstützen

Die Forming-Phase muss sehr effizient gestaltet werden, damit sich das neue Team-Mitglied schnell zurechtfinden kann. Das Zurechtfinden bezieht sich dabei keineswegs nur auf Wissen um die Datenquellen / Dokumentationen / Know-How-Träger, sondern auch auf die Schwerpunkte/Rollen der einzelnen Team-Mitglieder.

In diesem Zusammenhang bietet ein Abstimmungsboard eine geeignete Umgebung, Fragen zu stellen, Wissen auszutauschen und ein Gefühl für die Aufteilung der Aufgaben sowie für die Schnittstellen/Schwerpunkte im Team zu bekommen.

Das Board ist dabei aber keineswegs ein Ersatz für andere Maßnahmen im Rahmen einer Einarbeitung wie Einführungsgespräche, Bereitstellung der wichtigen Dokumente, gemeinsam durchgeführte Arbeiten usw.

## Storming immer wieder

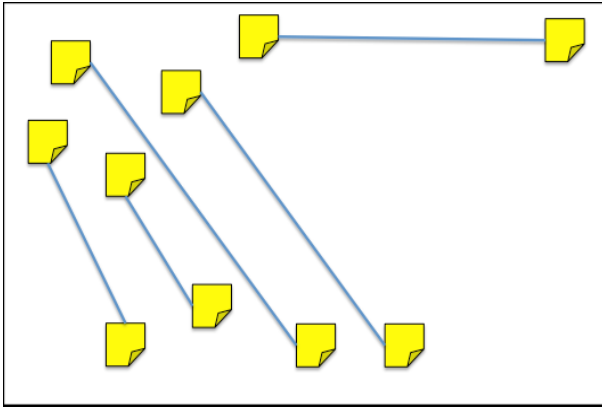


Bild 3: Abstimmungsboard mit vielen positiv eingestuften Lösungen.

Die Storming-Phase ist eine Phase, die mit Fingerspitzengefühl begleitet werden muss, damit sich das Team ohne große und nachhaltige Probleme/Auseinandersetzungen in Richtung einer konstruktiven Zusammenarbeit bewegen kann. Es ist deshalb wichtig, bei Diskussionen Sachlichkeit zu wahren und Emotionen zu meiden. In diesem Zusammenhang kann ein Abstimmungsboard dazu beitragen, Meinungsverschiedenheiten auf einer sachlichen Ebene auszutauschen und zu vermeiden, dass aus Wissensdefiziten/Missverständnissen heraus wiederkehrende Grundsatz-Diskussionen entstehen.

Dabei kommt es jedoch auch auf die Entscheidungs- und

Moderationsfähigkeit der führenden Person an, um strittige Punkte zielführend für das Projekt in die richtige Kategorie am Board zuzuordnen.

## Stimmungsbild im Team abbilden

Im Rahmen der beiden Phasen Storming/ Norming kann das Stimmungsbild des Teams gut anhand des Boards eingeschätzt werden. Je nach Gesamtsituation können die Punkte im Board entsprechend priorisiert und angegangen werden, um die Akzeptanz der Ergebnisse zu erhöhen, die durch die Teamarbeit erbracht werden. In diesem Bezug ist das Board auch ein gutes Mittel, um die Weiterentwicklung zum Besseren bei den Teammitgliedern sichtbar zu machen. Ein Board im folgenden Zustand (Bild 3) würde z. B. zeigen, dass im Team sehr viele Fragen gestellt wurden, für die jeweils eine zufriedenstellende Lösung gefunden wurde.

Falls die Punkte im positiven Bereich zunächst als Schwachstellen identifiziert wurden und sich im weiteren Verlauf durch Verbesserungsmaßnahmen ins Positive bewegt haben, ist dieser Zustand ein Zeichen dafür, dass das Team konstruktiv und für ein gutes Ergebnis zusammenarbeitet.

Falls die Punkte schon bei der ersten Abstimmung als positiv empfunden wurden, ist eine tiefergehende Beschäftigung mit den Fragestellungen und Einstufungen sinnvoll: Beruhten die Fragen auf Unkenntnis in bestimmten Bereichen? Wenn das der Fall ist, lohnen sich Maßnahmen, um das Know-How im Team besser zu verteilen.

## Einschätzung der Qualität des Systems ermöglichen

Im Rahmen der Performing- und Adjourning-Phase ist es für einen guten Abschluss des Projekts wichtig, die Qualität der Ergebnisse inkl. Dokumentation der Komponenten/Abläufe im Auge zu behalten. Qualitative Lücken im System sowie ein fehlender/lückenhafter Dokumentationsstand können über das Abstimmungsboard sehr gut angesprochen und entsprechend priorisiert werden.

Ein Board im folgenden Zustand (Bild 4) würde darauf hindeuten, dass im Team viel Unzufriedenheit über die Art und Weise der Umsetzung herrscht:

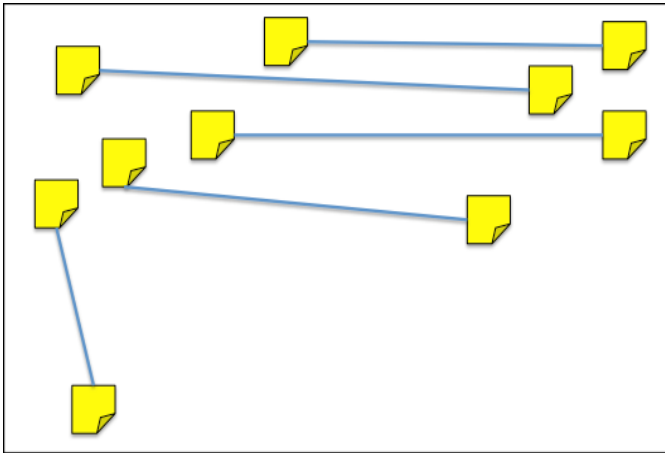


Bild 3: Ein Abstimmungsboard mit vielen als negativ eingestuften Lösungen

In so einem Zustand kann es durchaus sinnvoll sein, eine Konsolidierungsphase im Projekt vorzunehmen. Falls bei der Besprechung der Fragen herauskommt, dass die Funktionalität unter den gegebenen Umständen nicht weiter verbessert werden kann, stellen sich andere Fragen:

- Kann es sein, dass die Funktionalität bestimmte fachliche Konstellationen nicht abdecken kann und diese Punkte nicht dokumentiert/bekannt sind?
- Sind mit den Punkten vielleicht Risiken verbunden? Sind diese Risiken den Betroffenen bekannt?

## Fazit

Der Einsatz des Abstimmungsboards hat sich auf unser Projekt positiv ausgewirkt. Es hat die konstruktive Kommunikation im Team gestärkt und den Zustand des Projekts transparent gemacht. In unserem Projekt wurden durch das Board bisher viele Punkte bekannt, die zu Verbesserungsmaßnahmen sowohl funktionaler als auch dokumentarischer Art geführt haben.

Zusammenfassend bietet das Abstimmungsboard eine für alle frei zugängliche Darstellung der Abstimmungsthemen und Ergebnisse eines Teams. Die grundlegende Motivation für den Einsatz des Abstimmungsboards ist es, bei agilen Software-Projekten sowohl die Komplexität beherrschbarer zu machen als auch, durch eine bessere Sichtbarkeit der Themen / Ergebnisse die Zusammenarbeit im Team zu optimieren.

# Visuelles Delegieren mit dem Authority Board



**Tonio Grawe**

Dipl.-Ing., selbständiger  
Berater, PMP, Certified PO

Delegieren ist eine wichtige Tätigkeit für Führungskräfte. Aber oft funktioniert Delegation nicht richtig, weil irgendetwas dabei falsch gemacht wird – entweder vom Manager oder vom Mitarbeiter oder in der Kommunikation dazwischen. Hier hilft ein Werkzeug, das Authority Board heißt und das mit einer einfachen Matrix die verschiedenen Verantwortungsbereiche der einzelnen Mitarbeiter visualisiert. Es wurde entwickelt vom niederländischen Agile-Experten, Buchautor und PM-Blogger Jurgen Appelo (Blog unter [www.noop.nl](http://www.noop.nl)).

## Was kann man Delegieren?

Gemeinhin wird vieles als Delegation bezeichnet. Man sollte aber eine Abgrenzung schaffen zu konkreten Arbeitsaufträgen. Wenn ein Projektmanager einem Teammitglied den konkreten Auftrag gibt, das detailliert spezifizierte Arbeitspaket 0815 in der kommenden Woche zu erledigen, ist das ein Arbeitsauftrag – aber keine Delegation.

Von Delegation spricht man, wenn eine Führungskraft die Verantwortung für ein bestimmtes Thema an einen Mitarbeiter überträgt. Der Mitarbeiter erhält Entscheidungsfreiheiten und Gestaltungsspielräume. So kann ein Projektleiter beispielsweise das Risikomanagement an einen Mitarbeiter – nennen wir ihn Karl – übertragen.

## Die sieben Stufen der Delegation

Wenn Karl die Verantwortung für das Risikomanagement hat, heißt das nicht, dass der Projektleiter mit diesem Thema nichts mehr zu tun hat – oder damit nichts mehr zu tun haben will. Das ist eine kritische Fehlerquelle bei der Delegation, denn so entstehen schnell Missverständnisse darüber, wie weit Verantwortung und Entscheidungsfreiheiten übertragen worden sind. Für die Entscheidungsfreiheit gibt es sieben Stufen, die für Karls Risikomanagement folgendermaßen aussehen:

- 1. Stufe – Tell:** Der Projektleiter trifft die Entscheidungen bezüglich Risikoeinschätzung und Gegenmaßnahmen alleine. Karl darf nur zuarbeiten.

2. **Stufe – Sell:** Der Projektleiter trifft die Entscheidungen alleine, versucht aber, Karl von seinen Entscheidungen zu überzeugen, damit er diese Entscheidungen mitträgt.
3. **Stufe – Consult:** Der Projektleiter holt die Meinung von Karl ein und trifft dann die Entscheidung.
4. **Stufe – Agree:** Der Projektleiter und Karl treffen die Entscheidungen einvernehmlich.
5. **Stufe – Advice:** Der Projektleiter lässt Karl über die Risikobewertung und Gegenmaßnahmen entscheiden, nachdem er seine Empfehlung abgegeben hat.
6. **Stufe – Inquire:** Karl entscheidet und informiert den Projektleiter darüber.
7. **Stufe – Delegate:** Karl entscheidet und der Projektleiter möchte nicht darüber informiert werden.

Auf welche Stufe ein Verantwortungsbereich delegiert wird, hängt einerseits davon ab, wie erfahren die Mitarbeiter sind, andererseits davon, welche Auswirkungen diese Delegation auf die Organisation hat.

## Authority Board

Wenn eine Führungskraft verschiedene Verantwortungsbereiche an seine Mitarbeiter delegiert hat, dann sollte dies natürlich auch dokumentiert sein. Als ein visuelles Werkzeug dafür eignet sich das Authority Board. Es zeigt auf einen Blick, welcher Verantwortungsbereich an welchen Mitarbeiter übertragen wurde und wie weit der Manager involviert sein möchte (Bild 1). Das Whiteboard oder Flipchart kann dabei im Raum des Managers, in Team-Räumen oder auf dem Gang hängen.

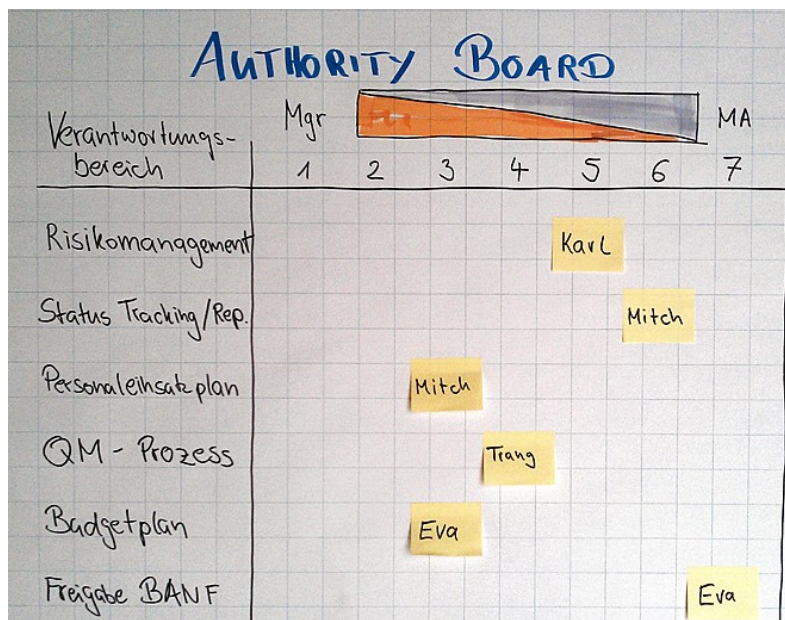


Bild 1: Das Authority Board.

Für jede der sieben Delegationsstufen gibt es eine Spalte, für jeden Verantwortungsbereich eine Zeile. In der Mitte wird angezeigt, an wen das Thema delegiert ist. Das kann entweder ein einzelner Mitarbeiter sein oder auch eine Gruppe.

Es ist sehr hilfreich, das Authority Board sichtbar zu machen:

- Für den Manager: Er muss sich immer bewusst darüber sein, welche Verantwortung er an wen übertragen hat. Nichts ist schlimmer, als wenn der Manager mit einer eigenen Entscheidung den Mitarbeiter übergeht, an den er eigentlich den Verantwortungsbereich delegiert hat.
- Für den einzelnen Mitarbeiter: Er muss sich klar darüber sein, was von ihm erwartet wird.
- Für alle Kollegen: Alle sollen wissen, dass Karl für das Risikomanagement verantwortlich ist und sich bei Anliegen nicht an den Projektmanager wenden sollen.

## Das Authority Board lebt

Das Authority Board ist ein lebendiges Dokument. Deshalb sollten die Namen der Mitarbeiter mit Haftnotizen positioniert werden. Wenn der Projektleiter beispielsweise Karl noch nicht gut kennt, wird er das Risikomanagement nicht weit aus der Hand geben wollen und fängt bei der Übertragung des Entscheidungsspielraums bei Stufe 2 oder 3 an.

Konnte Karl nach einer Weile seine Kompetenz beweisen und Vertrauen aufbauen, dann kann ihm der Projektleiter auch mehr Entscheidungsgewalt übertragen werden. Die Haftnotiz mit seinem Namen wandert also nach rechts. Dies ist im Sinne des Projektleiters, denn das gibt ihm Zeit für andere wichtige Themen. Ziel sollte es also immer sein, die Verantwortung so weit wie möglich an die Mitarbeiter zu delegieren, ohne dass eine Überforderung eintritt.

## Fazit

Das Authority Board ist ein praktisches Führungswerkzeug, das Missverständnissen bei der Delegation vorbeugt. Durch die sieben definierten Stufen erlaubt es einen "feingranularen" Umgang mit dem Thema Delegation.

Es war einmal ...

# Storytelling – mit Geschichten wichtige Stakeholder überzeugen



**Oliver Grytzmann**  
Gründer von Candid Rhetorics  
und Mitglied der Toastmasters

Sie als Projektmanager kennen das Problem: Sie haben zwar die Verantwortung für den Projekterfolg, klare Befugnisse über Ihre Teammitglieder und weitere Stakeholder besitzen Sie allerdings nicht. Im Projektgeschäft befinden Sie sich demnach in einer misslichen Lage. Damit Sie Ihre Projekte dennoch erfolgreich managen können, bedarf es viel Überzeugungskraft. Mit Hilfe einer simplen Methode – dem Storytelling – schaffen Sie es allerdings, selbst Ihre größten Kritiker zu überzeugen.

## Der Einfluss einer Überzeugung

Führen wir uns zunächst vor Augen, was konkret hinter dem Begriff "Überzeugung" steckt. "Überzeugung" ist eine gefestigte Meinung, die sich eine Person zu einer Situation gebildet hat. Das bedeutet nicht unbedingt, dass diese Meinung gut begründet ist. Vielmehr ist es so, dass wir dazu neigen, schnell Meinungen zu jeder möglichen Situation parat zu haben, um uns einen Sinn aus unserer Umwelt zu machen. Indem wir Situationen einen (voreiligen) Sinn geben, stillen wir unseren inneren Drang nach (einer vermeintlichen) Sicherheit: Entwicklung A wird "in diesem Sinn" als gut oder schlecht für unsere Interessen befunden und wir entscheiden uns aus diesem Sinn heraus, Entwicklung A zu unterstützen bzw. sie zu meiden.

Für Sie als Projektmanager dienen die Überzeugungen Ihrer Stakeholder entweder als Beschleuniger oder Bremsklotz. In der Regel sind Stakeholder gegenüber einem Projekt anfangs zumindest skeptisch eingestellt. Das Projekt-Vorhaben ist immerhin kein standardisierter Prozess und somit Neuland (anders ausgedrückt: eine Unsicherheit) für die Beteiligten. Daher steht das Projektmanagement in der Pflicht, eine erfolgsversprechende, kostenoptimierte und risikoarme Strategie zu präsentieren, die die negative Haltung der Stakeholder gegenüber dem Projekt in eine positive umwandelt. Denn andernfalls können etliche Faktoren dazu führen, dass die skeptische Haltung der Stakeholder eine rasante Überzeugungs-"Talfahrt" annimmt, wie beispielsweise in den drei folgenden Situationen.

## Typische Situationen, die zu negativen Überzeugungen gegenüber einem Projekt führen

**Situation 1:** Eine Kick-Off-Veranstaltung wird überschwänglich angekündigt – sogar der Geschäftsführer wird anwesend sein. Zur Eröffnung hält dieser eine emotionale Rede, in der er die unternehmensstrategische Bedeutung dieses Projekts hervorhebt. Das Projektteam ist begeistert und auch stolz in so einem wichtigen Projekt mitzuwirken – bis sich der Geschäftsführer nach Abschluss seiner Rede verabschiedet und auch sonst in den kommenden Wochen unerreichbar für die Belange des Projekts zu sein

scheint. Die Stimmung der Projektbeteiligten ist im Keller und die Überzeugung: "Uns wurde ein Bär aufgebunden!" breitet sich in deren Köpfen aus.

**Situation 2:** Die Geschäftsführung signalisiert bereits von Beginn an durch offensichtliche Lustlosigkeit, dass das Projekt nur gemacht wird, weil es eben gemacht werden muss und erteilt indirekt den Mitarbeitern die Ansage: "Haltet uns weitestgehend aus den Entscheidungen das Projekt betreffend heraus und bezieht uns nur dann mit ein, wenn es wirklich nicht anders geht."

**Situation 3:** Die Teammitglieder sind bereits zu Beginn des Projekts mit erheblichem Multitasking – aus anderen Projekten und ihrer regulären Linienarbeit – belastet. Sie starten mit der klaren Überzeugung, dass dieses Projekt nur weitere Arbeit mit sich bringt und sie letztendlich überstrapaziert.

Unter diesen Umständen suchen Sie zunächst vergeblich nach "Überzeugung" **für** Ihr Projekt. Dabei können Sie in allen drei Situationen nicht einmal etwas für den Scherbenhaufen, vor dem Sie bereits bei Projektbeginn stehen.

## Warum Storytelling?

Wie können Sie nun mit Hilfe von Storytelling Ihre Stakeholder überzeugen – ihnen also Sicherheit geben und sich so ihre (aktive) Unterstützung sichern? Zunächst einmal: Wir Menschen lieben gute Geschichten – sie sprechen unsere Emotionen an, unterhalten uns und hinterlassen meist einen bleibenden Eindruck.

### Was macht eine gute Geschichte aus?

Eine gute Geschichte braucht vor allem einen Helden – einen Helden, mit dem wir uns identifizieren können, da wir uns selbst am liebsten in der Rolle des Helden sehen. Niemand möchte dagegen der Anti-Held sein. Ein Held muss dabei aber nicht zwangsläufig eine muskelbepackte Adonis-Gestalt sein. Vielmehr ist ein Held eine Figur, die in ständiger Bewegung auf ein Ziel hin, Herausforderungen direkt ins Auge blickt und diese überwindet.

! Wichtig ist, dass sich die Person(en), die Sie mit Ihrer Geschichte überzeugen möchten, selbst in der Rolle des Helden erkennen.

Geschichten sind also emotionale Erzählungen, sie vermitteln einerseits ein Hochgefühl, ein Held zu sein und andererseits den Widerwillen, den Anti-Helden spielen zu müssen. Gegenüber üblichen Darstellungsformen von Fakten ist diese Eigenschaft ein entscheidender Vorteil, denn mit dem Aufwühlen von Emotionen generieren Sie Aufmerksamkeit bei Ihren Zuhörern. So nehmen diese die Informationen nicht nur leichter auf, sie können sich diese auch besser merken. Denken Sie an Geschichten aus dem realen Leben: Ob es die Fußball-Helden vom Sommermärchen 2006 sind oder Kriminelle, deren

Story die Nachrichtenseiten füllen – wir lieben oder wir hassen sie, sie berühren uns in jedem Fall emotional und bleiben uns im Gedächtnis.

## Geschichten vs. rationale Argumente

Wenn Sie versuchen, Ihren Gesprächspartner mit rationalen Argumenten zu überzeugen, befindet sich dieser von Beginn an in einer rational-kritischen Geisteshaltung, die darauf abzielt Fehler in Ihrer Logik zu finden (und die verhindern soll, seine bereits getroffene, feste Meinung ändern zu müssen). Der Grund für seine "abwehrende" Haltung: Mit rationalen Argumenten wollen Sie IHRE Auffassung von Vernunft gegenüber Ihrem Gesprächspartner durchdrücken und lassen dabei SEINE Wahrnehmung von Rationalität außen vor.

**Beispiel:** Nehmen wir an, Sie versuchen als Projektmanager Ihrem Geschäftsführer zu erklären, dass Ihr Team in drei Monaten kein Software-Projekt fertigstellen kann, für das mindestens sechs Monate Arbeitszeit benötigt wird. Sie argumentieren also mit erwartbaren Längen jedes Projektabschnitts, verweisen auf die notwendigen Testphasen und auf die Teammitglieder, die wegen anderen Aufgaben über Wochen hinweg nicht an Ihrem Projekt arbeiten können. Ihr Geschäftsführer kennt allerdings seine, wiederholt bestätigte Wahrnehmung, wonach seine externen Deadlines bislang immer gut funktioniert haben. Zwei Überzeugungen prallen hier aufeinander, die blind sind für das jeweilige Argument des anderen.

Wie Sie im Folgenden genauer sehen werden, nimmt die emotionale Kommunikation mit Storytelling hingegen einen anderen Weg. Mit Storytelling versetzen Sie sich nämlich in die Überzeugung Ihres Gesprächspartners und machen ihn aus seinem eigenen Blickwinkel heraus zum Helden.

! Nicht Argumente ändern Überzeugungen, sondern emotionale Geschichten, die unsere Lebenssituation betreffen.

## Mit Geschichten überzeugen

Laut Ernest Hemingway – selbst einer der bekanntesten Schriftsteller des vergangenen Jahrhunderts – schrieb der russische Schriftsteller Dostojewski nur deshalb gute Geschichten, weil er in Sibirien (also: im Zwangslager) war. Hemingway war der Meinung, dass nur Geschichtenerzähler, die menschliches Leid kennen, wahrhaft gute Stories erzählen können.

Für Sie als Projektleiter bedeutet das: Kennen Sie die Herausforderungen und Probleme Ihres Zuhörers (und somit Helden Ihrer Geschichte)! Denn wenn Sie vom Leid (den Herausforderungen) der angesprochenen Person erzählen, bewegen Sie sich in der Welt ihrer Überzeugungen. Sie konfrontieren die Person nicht mit Ihrer eigenen Überzeugung, die wahrscheinlich konträr zur Überzeugung des Gegenübers ist, und Sie verlieren sich auch nicht in abstrakten, rationalen Argumenten, die der Stakeholder

nicht mit seiner Umwelt in Verbindung bringen kann. Stattdessen geben Sie Ihrem Zuhörer das Gefühl, verstanden zu werden.

## Authentizität ist entscheidend

Ist die Person (oder die Personengruppe) wütend auf den fehlenden Support des Managements? Ist der Stakeholder unzufrieden mit Ihren Führungsqualitäten? Hat das Projektmitglied bereits innerlich gekündigt und macht Dienst nach Vorschrift, bis er eine lukrativere Jobaussicht gefunden hat? In jedem dieser Fälle muss diese Überzeugung als Herausforderung in die Geschichte aufgenommen werden. Andernfalls plappern Sie ein Märchen herunter, das mit der Lebensrealität Ihres Zuhörers nichts gemein hat und ihn nicht im Ansatz von seiner aktuellen Überzeugung abbringen wird.

## So entwickeln Sie Ihre Geschichte

### Als Ausgangssituation dient das folgende Beispiel:

Ein Kunde möchte seinen Unternehmensauftritt im Netz grundlegend erneuern. In diesem Zusammenhang möchte er professionelle Animationsvideos auf seine Webseite einbinden, um sein Produkt in wenigen Minuten zu erklären. Sie sind für dieses Projekt als Projektmanager verantwortlich. Für die Projektabwicklung steht Ihnen u.a. ein Design-Team zur Seite.

Die besondere Herausforderung dabei: Ihr Kreativdirektor Jürgen verfolgt seine Ideen abseits von bewährten Prozessabläufen, hält sich nicht an Deadlines und verändert mit seinem Team den Projekt-Scope, ohne Rücksprache mit Ihnen oder dem Kunden zu halten.

## 1. Die Grundpfeiler der Geschichte vorbereiten

### Das Thema der Geschichte kennen

Um den Kreativdirektor davon zu überzeugen, endlich die etablierten Prozesse des Unternehmens auf seine Aufgabe anzuwenden, müssen Sie sich zu aller erst das Thema Ihrer Geschichte bewusstmachen.

Beachten Sie dabei:

- Nicht die Prozesse sind das Thema der Story!  
(≠ *"Jürgen, du musst dich an die Abläufe halten, die vorgeschrieben sind."*)
- Nicht der Kunde ist das Thema der Story!  
(≠ *"Was der Kunde will, will er, und nichts anderes!"*)
- Nicht Sie als Projektmanager sind das Thema der Story!  
(≠ *"Und wenn alle so arbeiten wie du? Wie soll ich dann meinen Job machen?"*)

! Sondern: Jürgen, der Kreativdirektor, ist das Thema der Story – denn: **Jeder sieht sich selbst als Held in seiner eigenen Geschichte – und möchte zugleich nicht als Anti-Held gesehen werden!**

### Die Perspektive wechseln

Wechseln Sie dafür die Perspektive und betrachten Sie die Situation aus Sicht des Kreativdirektors: Welche Einstellungen bestimmen sein Weltbild?

- Sieht sich Jürgen als fleißige, aber unterwürfige, Arbeitsbiene? (offenkundig nicht)
- Sieht sich Jürgen als Genie, der die Dinge einfach besser kapiert als alle anderen? (gut möglich)
- Sieht sich Jürgen als Rebell, der Kreativität abseits von Konformität findet? (ganz sicher)

### Das Weltbild ermitteln

Wenn Sie eine Vorstellung vom Weltbild des Kreativdirektors haben, überlegen Sie sich, welches berufliche Ziel mit diesem Weltbild verbunden ist:

- Kreative Unabhängigkeit?
- Größtmögliche Anerkennung (vom Kunden und Unternehmen)?
- Abschaffen von "schwachsinnigen" Prozessabläufen?

Wahrscheinlich kennen Sie Ihren "Jürgen" (also den Helden Ihrer Geschichte) bereits – falls nicht, informieren Sie sich über ihn, indem Sie Mitarbeiter befragen, die die Person schon länger kennen. Behalten Sie dabei im Gedächtnis: Geschichten funktionieren nur dann, wenn Sie authentisch sind. Stellen Sie sich daher die harten Fragen (siehe oben) – also die Fragen, von denen Sie wissen, dass sie gestellt werden müssen, aber vor deren Aussprache Sie Scheu haben.

Wenn Sie all diese Fragen beantwortet haben, besitzen Sie bereits die Grundpfeiler Ihrer Geschichte.

## 2. Die "charakter-getriebene Geschichte" in 7 Schritten aufbauen

### Was ist die charakter-getriebene Geschichte?

Die meisten Autoren, die über Storytelling schreiben, empfehlen die **3-Akt-Struktur** für den Aufbau einer Geschichte (vgl. Joseph Campbells und Grytzmans, 2017). Dieser Ansatz hat definitiv seine Berechtigung. Hier möchte ich Ihnen aber eine Alternative dazu vorstellen: die charakter-getriebene Geschichte (die nicht in 3 Akten verläuft).

Während Sie sich bei 3-Akt-Geschichten (auch Plot-getriebene Geschichten genannt) in eine Vogelperspektive begeben, "zoomen" Sie bei charakter-getriebenen Geschichten direkt auf den Helden als Hauptfigur der Geschichte. Geschichten, die von einem Plot getrieben werden, erzählen Sie demnach ausführli-

cher, mit einer "Moral der Geschichte" und mit einer komplexen Rahmenhandlung. Für die kurzen Story-Einschübe, die Sie im Projektalltag verwenden möchten, eignen sich daher Charakter-getriebenen Geschichten besser. (Für Filmfreude: *"Traffic: Die Macht des Kartells"* aus dem Jahr 2000 ist ein hervorragendes Beispiel für eine charakter-getriebene Geschichte.)

### Das "Demzufolge, ... Allerdings..." - Tandem

Hangeln Sie sich beim Aufbau Ihrer charakter-getriebenen Geschichte an einem "Demzufolge, ... Allerdings..." - Tandem entlang und berücksichtigen Sie dabei die folgenden sieben Schritte:

1. Ihr Held (Kreativdirektor Jürgen) trifft seine erste Entscheidung.  
**Beispiel:** Er weist seine Ressourcen dazu an, kundenindividuelle Animationen zu designen (anstatt die vereinbarten Templates zu benutzen).
2. Ein positives(!) "Demzufolge..." tritt ein.  
**Beispiel:** Jürgen fühlt sich in seiner überlegenen Kreativität bestätigt.
3. Die Entscheidung des Helden besitzt für eine andere Person aber ein negatives "Allerdings..." (wählen Sie das stärkste!).  
**Beispiel:** Die Designer müssen ihre Arbeit nun *allerdings* an mehreren Projekten gleichzeitig erledigen (Multitasking), da kundenindividuelle Animationen das Zweifache ihrer Zeit beanspruchen.
4. Welches "Demzufolge..." (Konsequenz) trifft die betroffene Person aufgrund der Entscheidung des Helden?  
**Beispiel:** Die Designer schludern *demzufolge* beim Design der Animationen, da eine andere Projektarbeit für sie Vorrang hat.
5. Welches "Demzufolge..." hat die Entscheidung aus 4. für eine weitere Person?  
**Beispiel:** Der Kunde möchte die Animation in diesem mangelhaften Zustand nicht abnehmen.
6. Welches negative "Demzufolge..." aus 4. und 5. ergibt sich für das Ziel des Helden?  
**Beispiel:** Das Ansehen des Kreativdirektors sinkt *demzufolge* – in seinem Team, beim Kunden und bei Ihnen als Projektmanager.
7. Wie sieht das neue, unfreiwillige, "Demzufolge..." des Helden aus?  
**Beispiel:** Jürgen wird demzufolge nicht länger für wichtige Projekte berücksichtigt.

## So wird Ihre Geschichte überzeugender

### Die emotionale Überzeugungskraft

Mit dem obigen Ablauf haben Sie die Szenen (Szenen = Interaktion von Charakteren an bestimmten Orten) festgelegt. Sie besitzen mit Ihrer Geschichte bereits emotionale Anziehungskraft auf Ihren Helden, denn Sie erzählen aus seiner Perspektive (seiner Welt). Mit der passenden Wortwahl zu Ihrer Geschichte unterstützen Sie diese Dramaturgie nochmals.

## Ein Bild mit Worten malen

Um die Emotionen des Hörers weiter anzuregen, sollten Sie eine möglichst bildhafte Wortwahl verwenden. Wenn Sie mit Ihren Worten ein mentales Bild zeichnen, das über die Geschichte hinweg konstant ist, wirkt der Effekt auf Ihre Zielperson noch stärker. Denken Sie z.B. an Metaphern (lesen Sie dazu auch "**5 Tipps für den gekonnten Einsatz von Metaphern in Präsentationen**", Projekt Magazin 18/2017). Sie können den Kreativdirektor z.B. "in anderen Sphären schweben" sehen, da er die negativen Konsequenzen für seine Ressourcen nicht im Blick hat. Dieses Bild von "Abgehobenheit" könnten Sie z.B. mit dem Bild von Ikarus – einer Gestalt der griechischen Mythologie, die durch ihren Übermut in ihr Verderben stürzt – unterfüttern. Achten Sie aber darauf, dass die Bilder zum Kreativdirektor und seiner Situation allesamt zueinander passen. So bleiben sie intuitiv, verständlich und verankern Ihre Geschichte leichter im Gedächtnis.

## Verlieren Sie nie die Grundpfeiler aus den Augen

Behalten Sie beim Verfassen Ihrer Geschichte im Hinterkopf: Im Beispiel des Kreativdirektors geht es um Rebellentum, Unabhängigkeit oder einen Messias-Komplex. Wecken Sie in Ihrer Geschichte Emotionen, die mit diesen Themen verbunden sind, z.B.:

**Beispiel für Schritt 1:** *"Ich möchte dir eine kurze Geschichte erzählen, Jürgen. Stell dir die folgende Situation vor! Ein Kreativdirektor kontrolliert die Arbeit seiner Mitarbeiter an kundenindividuellen Animationen. An seinem Schreibtisch vergleicht er die neu gemachte Arbeit mit den Templates, die der Projekt-Scope eigentlich umfasst hat – und er ist hochzufrieden mit sich und seiner eigenhändigen Entscheidung: Die neuen Designs sehen wesentlich besser aus und werden dem Kunden daher ohne Zweifel überzeugen. Mit einem Klick auf "Delete" lässt der Kreativdirektor die Templates verschwinden und freut sich schon auf das anstehende Lob, das er erwartet. Allerdings..."*

Ihre Story beginnt mit den magischen Worten: *"Ich möchte dir eine Geschichte erzählen."* Sie bereiten Ihren Kreativdirektor mit diesem Ausdruck auf die Stimmung einer emotionalen Erzählung vor – und er merkt augenblicklich, dass diese Story in seiner Welt spielt. Interesse entsteht, ohne dass Sie ihm vorwurfsvoll begegnen oder direkt ansprechen, dass er mit der Story gemeint ist. Mit dem ersten *"Allerdings..."* setzen Sie zugleich geschickt den Anker für das erste Vorankommen Ihrer Story.

## Bleiben Sie authentisch!

Versehen Sie Ihren Helden nur mit Charaktereigenschaften, die ihm auch wirklich entsprechen. Wenn niemand im Unternehmen einen bestimmten Charaktereindruck von Ihrem Kreativdirektor hat, dann erfinden Sie es auch nicht. Suchen Sie stattdessen etwas Authentisches und Griffiges, dass ein Teammitglied oder Kollege über "Jürgen" gesagt hat – oder formulieren Sie in einer Szene die Meinung aus, die Sie persönlich über ihn haben.

## Gedanken anleiten

Das Beispiel verdeutlicht auch, dass Sie als Geschichtenerzähler Ihre Zuhörer zu bestimmten Gedanken anleiten. Die Aussage *"Stell dir vor!"* hat z.B. diesen Effekt, ebenso wie das Tandem aus *"Demzufolge...", "Al-*

*lerdings...*" Dieses Anleiten ist richtig und wichtig für Ihre Zuhörer, so geben Sie ihnen Sicherheit, wie sie beschriebene Situationen deuten sollen, an welcher Stelle der Geschichte sie sich aktuell befinden und wohin die Reise weitergehen wird.

## Stellen Sie zum Schluss alles auf den Kopf

Das Ende einer charakter-getriebenen Geschichte ist immer das verkehrte Bild aus Schritt 1: Ihr Kreativdirektor Jürgen hat in Schritt 1 positives Ansehen, in Schritt 7 ist dieses Ansehen Gegenteil – also negativ. Jürgens Emotion macht hier eine Talfahrt und nicht nur seine Ressourcen und Sie als Projektleiter sind von ihm enttäuscht, sondern nun auch er von sich selbst. Schritt 7 verdeutlicht ihm, dass er sein Verhalten ändern muss, um sich erneut vom Anti-Held zum Helden seiner Geschichte zu verwandeln.

An dieser Stelle können Sie Ihrem Zuhörer die Handlungsweisen nahelegen, die Sie künftig von ihm sehen möchten. Wenn Sie mit Ihrer Geschichte seine Aufmerksamkeit auf sein Fehlverhalten gelenkt haben, können Sie Ihre Lösung nun rational mit ihm durchgehen; immerhin befinden Sie sich nun auf "derselben Wellenlänge". (Z.B. *"Mit der Geschichte wollte ich dir die negativen Konsequenzen aufzeigen, die das Ignorieren des vereinbarten Projekt-Scopes für alle Beteiligten (inklusive dir) hat. Ich möchte dich nun bitten, dich zukünftig an die getroffenen Absprachen zu halten."*)

Natürlich können Sie auch wieder die Methode Storytelling anwenden: Beginnen Sie Ihre Geschichte dann mit einer (für alle) positiven Entscheidung des Kreativdirektors und erzählen Sie die Konsequenzen dieser Entscheidung *am "Demzufolge... Allerdings..."* – Tandem weiter.

## Fazit

Mit harten Fakten allein ist es oft schwer, andere von seinem Vorhaben / seiner Meinung zu überzeugen. Als Projektleiter kennen Sie das vermutlich zu Genüge. Mit der Methode Storytelling schaffen Sie es aber, selbst die kritischsten Stakeholder oder Teammitglieder für Ihre Sache zu gewinnen.

Eine der wichtigsten Grundregel dabei:



Erzählen Sie Ihre Geschichten stets aus der Perspektive Ihres Zuhörers.

Überlegen Sie daher: Was ist dieser Person wichtig und welche beruflichen Ziele verbindet sie mit diesem Weltbild? Mit diesen Informationen erstellen Sie dann einen Charakter, der Entscheidungen trifft und dessen Entscheidungen Konsequenzen für sein Umfeld hat.

Wählen Sie eine emotionale Erzählweise, um sicher zu stellen, dass Sie in keinen rationalen – und nicht gewinnbaren – Diskurs abdriften. Am Ende wecken Sie auf diese Weise bei Ihrem Zuhörer das unerschütterliche Gefühl: *"Ich muss mich vom Anti-Helden wieder zurück zum Helden verwandeln!"*

## Literatur

- Buchanan, Tony W.: Retrieval of Emotional Memories, in: Psychol Bull. 2007 Sep; 133(5): 761–779 (online verfügbar unter: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2265099/>)
- Campbells, Joseph: The Hero with a Thousand Faces, 3. Auflage (auch in Deutsch verfügbar), New World Library, Novato, CA 2008
- Grytzmann, Oliver: **Storytelling mit der 3-Akt-Struktur: Wie Sie mit der 3-Akt-Struktur authentische Geschichten erzählen und Kunden sowie Mitarbeiter binden – der Leitfaden**, Springer Gabler-Verlag, Wiesbaden 2017



Weitere Tipps für den Storytelling-Einsatz im Projektmanagement erhalten Sie im Buch **"Storytelling mit der 3-Akt-Struktur: Wie Sie mit der 3-Akt-Struktur authentische Geschichten erzählen und Kunden sowie Mitarbeiter binden – der Leitfaden"** von Oliver Grytzmann.

Projektkommunikation: Mit Bildern Geschichten erzählen

## Visuelles Storytelling – Nutzen Sie die Macht der Bilder!



**Petra Sammer**

Filmphilologin, Creative  
Strategist, Ideencoach und  
Trendscout

Im Jahr 2011 wurden laut einer Kodak-Studie in nur einem einzigen Jahr mehr Fotos produziert, als im gesamten Zeitraum seit Erfindung der Fotografie durch Joseph Nicéphore Niépce 1826. Im letzten Jahr wurden 1,2 Trillionen Fotos geschossen, hundert Milliarden mehr als 2016. Und dieser Trend setzt sich fort: Noch nie waren Menschen einer derartigen Flut an Bildern ausgesetzt wie heute. Das gilt nicht nur für Fotos, sondern auch für Infographiken, animierte Bilder und Videos. Das Telekommunikationsunternehmen Cisco prophezeit für das Jahr 2021, dass über 82% des gesamten Internet-Traffics allein durch Videonutzung generiert werden wird.

### Kommunikationsverhalten im Wandel

Visuelle Inhalte dominieren Social-Media-Kanäle wie Facebook, Twitter, LinkedIn und Xing sowie Webseiten und Blogs. Eine ganze Generation – die nach 1995 geborene Generation Z – identifiziert sich über Bilder auf Instagram und Pinterest. Und auch in Printveröffentlichungen wie in Zeitungen und Magazinen nimmt der Bildanteil kontinuierlich zu.

Das Informations- und Kommunikationsverhalten wandelt sich. Das hat massiven Einfluss auf die Kommunikation innerhalb der Unternehmen sowie in der Team- und Projektarbeit. Denn auch im Arbeitsalltag hat der **"Visual Turn" – die Abkehr von Text und Hinwendung zu Bild** – längst Einzug erhalten. Der Wandel war schleichend, vielen fiel dies nicht als Umbruch auf. Aber mehr und mehr haben wir unsere Arbeitsweise bereits umgestellt. Noch vor zehn Jahren war das Texten mit zwei Daumen auf dem Blackberry nicht nur prestigeträchtig, sondern auch die effizienteste Art und Weise, mit Kollegen in Kontakt zu treten. Heute steuern wir Computer, Tablets und Handys durch das Berühren und Wischen (touch and swipe) von Bildsymbolen und Kacheln. Wo früher der Mitarbeiterbrief gelesen wurde, wird heute die Video-Botschaft vom Vorstand aus dem Intranet geladen. Stück für Stück gewöhnen wir uns an die neue Form visueller Kommunikation.

Und dies aus gutem Grund. Denn Bilder haben unschlagbare Vorteile.

## Warum Bilder über Text triumphieren

Unser Gehirn verarbeitet visuelle Informationen 60.000-mal schneller als Text. Allein aufgrund dieses Zeitvorteils sollten sich Projektmanager und Teamleiter intensiver mit Bildkommunikation auseinandersetzen. Je schneller und agiler Arbeitsprozesse und Projektmanagement werden, umso weniger Zeit bleibt für ausschweifende Reports und langatmige Memos.

Zudem sind Bilder einfacher zu verarbeiten als komplizierter Text. Wenn wir Sprache lernen, lernen wir zunächst einzelne Buchstaben, setzen sie dann zu Worten zusammen und stellen diese wiederum in Reihe zu einem Satz, aus dem wir im Zusammenspiel mit anderen Sätzen einen Sinn lesen. Durch Übung und jahrelanges Training erscheint uns dieser Vorgang einfach. Gängige Worte erkennen wir fast wie Bilder, indem wir alle Buchstaben gleichzeitig erfassen und auf unsere Leseerfahrung vertrauen, wie an Bild 1 sichtbar.

„Gmäeß eneir Sutide eneir elgnihcesn Uvinisterät ist es nchit  
witihcg, in wlecehr Rneflogheie die Bstachuebn in eneim Wrot  
snid, das ezniige was wcthiig ist, ist, dass der estre und der leztte  
Bstabchue an der ritihcegn Pstoiion snid. Der Rset knan ein ttoaelr  
Bsinöldn sien, tedztorm knan man ihn onhe Pemoblre lseen. Das  
ist so, wiel wir nciht jeedn Bstachuebn enzelin leesn, snderon das  
Wrot als gseatems.“

Bild 1: Durch jahrelange Übung kann unser Gehirn Wörter auch dann lesen, wenn lediglich der erste und letzte Buchstabe an der richtigen Position sind

Und doch ist unser Gehirn mit Text massiv beschäftigt – weit mehr als mit Bildern. In Bildern erfassen wir komplexe Vorgänge in Sekundenbruchteilen. Unser limbisches System, der intuitive Teil unseres Gehirns, dort wo Emotionen, Triebe und Instinkte verarbeitet werden, greift bei Bildinformationen blitzschnell zu und wertet diese in Millisekunden aus.

### Denksysteme nach Daniel Kahneman

Daniel Kahneman beschrieb in seinem Buch "Schnelles Denken, langsames Denken" genau diesen Effekt. Er unterscheidet zwei Systeme: System Nummer 1 nennt Kahneman das unbewusste Denken, das automatisch, intuitiv funktioniert. System Nummer 2 ist das bewusste Denken, mit dem wir komplizierte Überlegungen anstellen, rechnen, vorausplanen, Logik, aber auch Ethik und Moral überprüfen. Im professionellen Umfeld und der Projektarbeit steuern wir mit Präsentationen, Memos oder Projektreports kontinuierlich System 2 an. Denn dieses System liebt Text und die rationale Argumentation. Allerdings ist System 2 auch schwerfällig, langsam und schnell überfordert. System 1 dagegen ist aktiv, agil, spontan und ständig neugierig auf Input. Es ist hungrig nach visuellem Storytelling. Leider füttern

wir dieses System viel zu selten, Bildkommunikation kommt in der Projektkommunikation meist zu kurz. Teammitglieder werden stattdessen kontinuierlich mit zu viel Text überfordert und mit zu geringen visuellen Inhalten unterfordert.

## Visuelles Storytelling – show me, don't tell me



Bild 2: Ein sog. Stockfoto dekoriert einen Text nur, mehr kann es nicht leisten.  
Quelle: Ruthson Zimmerman on Unsplash

Entscheidend ist, dass wir in diesem Zusammenhang nicht von herkömmlichen Bildern sprechen. Erfolgreiche Bildkommunikation erfordert weit mehr als die Symbolbilder, die in der Unternehmenskommunikation und vielen Powerpoint-Präsentationen üblich sind.

Symbolbilder, sog. "Stockmaterial", sind Bilder, auf denen sich adrett gekleidete Manager mit strahlendem Lächeln gegenseitig die Hand schütteln. Sie kennen diese Art Bilder: Blankgeputzte Dartpfeile, die in nagelneuen Zielscheiben stecken, um Themen wie "Zielerreichung" oder "Punktlandung" zu symbolisieren. Diese Bilder dienen der Dekoration von Texten. Mehr leisten sie nicht. Symbolbilder "bebildern" im wahrsten Sinne des Wortes: Sie lockern

"Bleiwüsten" auf und dienen als bunte Farbklecke rechts oder links vom Text. Bild 2 ist ein Beispiel für ein typisches, schmückendes Stockfoto.



Bild 3: Das Bild zeigt einen lächelnden Mann an einem Schreibtisch. Automatisch erinnern wir uns an einen Moment, in dem wir selbst eine Aufgabe abschließen konnten und erleichtert waren. Quelle: rawpixel.com – Unsplash

### Gefragt sind "narrative Bilder"

Symbolbilder erfassen wir zwar mit dem Auge, aber der Nachrichtenwert dieser Bilder ist so gering, dass wir sie kaum wirklich wahrnehmen. Visuelles Storytelling sieht anders aus. Es baut auf Bilder, die eine Aussage treffen, auf Bilder, die Aufmerksamkeit wecken, provozieren, interessieren und motivieren. Visuelles Storytelling nutzt Bilder, die merkfähig sind, weil sie eine Geschichte erzählen. Die Rede ist von "narrativen Bildern".

Das Prinzip heißt: zeigen, statt erzählen. Um eine gute Geschichte zu zeigen, bieten sich auch Filme und Videos an. Filme laufen chronologisch ab und erfüllen dadurch den klassischen Bauplan einer Story, den Aristoteles beschrieb: Geschichten haben einen Anfang, einen Mittelteil und ein Ende. Bilder dagegen haben keine Chronologie, sie sind Momentaufnahmen. Trotzdem können Bilder narrative Qualitäten entwickeln, denn ein Bild kann an eine Geschichte erinnern.



Bild 4: Wo ist das und wer sitzt hier versunken zwischen all den Bücherregalen – visuelles Storytelling heißt auch, mit Bildern neugierig zu machen  
Quelle: Oscar Chevillard – Unsplash

Mit einem Bild assoziieren wir eine Geschichte, die wir bereits kennen. Diese Art Bilder zitieren und bedienen Erfahrungen, die wir gemacht haben. Bild 3 erinnert z.B. an den Moment, mit einer Arbeit fertig zu sein. Jeder kennt das gute Gefühl, etwas geschafft zu haben. Aufgrund dieser Emotionalität weckt das Bild mehr Aufmerksamkeit und ist effizienter als ein Symbolbild.

Darüber hinaus machen uns Bilder neugierig auf neue Stories. Sie irritieren absichtlich den Betrachter und provozieren Fragen wie: Wer oder wo ist das? Was ist hier passiert? Die Situation auf Bild 4 ist z.B. auf den ersten Blick nicht erkennbar und macht uns neugierig, mehr über den Mann zwischen den Büchern zu erfahren.

## Kino im Kopf: Werkzeuge des visuellen Erzählens

Wann aber ist ein Bild tatsächlich narrativ und wodurch unterscheidet es sich von herkömmlichen Bildern? Um dies zu beantworten, ist es entscheidend, die Erfolgsfaktoren einer guten Geschichte zu kennen:

1. Jede gute Geschichte hat **einen guten Grund erzählt zu werden**. Wer erzählen will, sollte wissen, warum er erzählt. Was ist der "Reason Why", der sinnstiftende Anlass der Story? Was soll der Zuschauer mit Hilfe der Geschichte lernen?
2. Jede Geschichte braucht einen **Helden**, eine Hauptfigur, mit der sich der Zuschauer identifizieren kann. Storytelling ist exemplarisches Erzählen. Es ist Erzählen an einem Beispiel und keine allgemeingültige Aussage oder Beschreibung. (Lesen Sie dazu auch "**Storytelling – mit Geschichten wichtige Stakeholder überzeugen**", Projekt Magazin, Ausgabe 21/2017.)
3. Jede gute Geschichte beginnt mit einem **Konflikt**. Als Publikum wollen wir miterleben, wie der Held Schwierigkeiten und Herausforderungen durchlebt und meistert. Spannung entsteht durch Konflikte und nicht durch erwartbare Lösungen.

4. Gute Geschichten **gehen ans Herz**. Wer Geschichten erzählen will, muss bereit sein, sein Publikum zum Lachen zu bringen oder zu Tränen zu rühren.
5. Jede gute Geschichte **wird weitererzählt**. Viralität ist keine Erfindung des Internets. Die besten Geschichten werden bereits seit tausenden von Jahren von Generation zu Generation weitergegeben.

Diese fünf Kriterien gelten für gute Stories, aber auch für narrative Bilder. Überprüfen wir dies anhand des erfolg-reichsten PR-Bilds der letzten Jahre: Felix Baumgartner sprang am 14. Oktober 2012 aus einer Höhe von fast 39.000 Metern – aus der Stratosphäre – auf die Erde. Sie erinnern sich bestimmt an das Bild. "Red Bull Stratos" beherrschte für einen Tag die Agenda der Medien weltweit.



Bild 5: Am 15.10.2012 twittete Joe Kittinger dieses Bild, das Felix Baumgartner unmittelbar vor dessen Absprung aus 39.000 Metern Höhe zeigt. Quelle: Twitteraccount von Red Bull Stratos (@RedBullStratos)

Das Bild wurde überall gezeigt – und es erfüllt alle fünf Kriterien des visuellen Storytellings:

**Guter Grund:** Kaum ein Motiv ist besser geeignet, um den Werbeclaim von Red Bull zu visualisieren. Der Sprung aus 39.000 Meter Höhe illustriert: "Red Bull verleiht Flügel." Ein guter Grund, diese Geschichte zu erzählen und dieses Bild zu zeigen.

**Held:** Statt eines Helden haben starke Bilder einen Fokuspunkt, einen Hingucker, der das Auge anzieht. Dieser ist gleichzusetzen mit dem Helden der Geschichte. Im Keyvisual von Red Bull Stratos sehen wir in Felix Baumgartner tatsächlich einen Helden, der den Sprung wagt.

**Konflikt und Emotionalität:** Gute Bilder bieten Kontraste, ähnlich der Konflikte guter Stories. Diese Kontraste können bildlicher Art sein, z.B. durch Farbkontraste wie "hell und dunkel" oder inhaltlicher Art wie "hoch und tief". Beides ist in dem Bild von Felix Baumgartner kurz vor seinem Sprung zu sehen. Und somit berührt uns das Bild emotional: "Wow, der springt wirklich" – Erstaunen ist mit Sicherheit eine Grundemotion vieler Betrachter dieses Bilds.

**Viralität (Shareability):** Das Red Bull-Foto wurde von Joe Kittinger per Twitter versendet. Kittinger ist ein Veteran des Fallschirmspringens und war während des Trainings ein Mentor für Baumgartner. Am 14. Oktober 2012 setzte er als Erster das Foto mit dem Tweet ab: "Start the cameras, and our guardian angel will take care of you." Von Anfang an ging es Red Bull darum, die Bildhoheit für einen Tag weltweit zu erringen.

Sie wollen vielleicht nicht wie Red Bull 50 Millionen Dollar für ein einziges Bild ausgeben. Dennoch ist das Bild ein gelungenes Beispiel für narratives Bildmaterial, mit dem auch Sie die Aufmerksamkeit auf Ihre nächste Powerpoint oder Ihren nächsten Projektreport deutlich erhöhen können.

*Hier gibt es kostenfreie Bilder:*

- **Unsplash** – hier stellen Fotografen ihre Bilder kostenfrei zur Verfügung. Wenn Sie die Bilder verwenden, sollten Sie auf jeden Fall den Urheber nennen.
- **Pexels** – Pexels stellt kostenfrei Bilder bereit. Achten Sie bei jeder Verwendung darauf, ob die Nutzungsrechte für Ihre Zwecke ausreichend sind.
- **Pixabay** – Pixabay stellt Bilder und auch Videos kostenfrei zur Verfügung.

## Bild ist nicht gleich Bild: erfolgreiche Bildkonzepte fürs Projekt

Der Visual Turn ist nicht nur die Abkehr von Text hin zu Bild. Er ist gleichzeitig eine Verschiebung von Information zu Emotion. Je bildhafter wir kommunizieren, umso emotionaler kommunizieren wir. Diese Zunahme an Emotionalität mag in der Unternehmenskommunikation zunächst irritieren. Doch wer ak

zeptiert hat, dass Daten und Fakten alleine nicht mehr funktionieren, um Teams zu führen und zu motivieren, wird sehr bewusst auf die Kraft von Story und Bild vertrauen.

Erfolgreiche Bildkonzepte sind mehr als eine pure Abbildung. Getty Images, die größte und erfolgreichste Bilddatenbank weltweit, verzeichnet seit Jahren eine wachsende Nachfrage nach einer neuen Kategorie an Bildmaterial. Mehr und mehr werden Bilder gefordert, die effektiver sind als andere:

- **Authentische Bilder:** Bilder, die das echte Leben abbilden und die als "real" empfunden werden. Nutzen Sie Bilder Ihres eigenen Teams statt anonyme Personen abzubilden. Zeigen Sie Ausschnitte aus dem realen Projektraum, statt Fotos von idealisierten Brainstormings einzusetzen.
- **Kulturell relevante Bilder:** Bilder, die konkrete Bezugspunkte geben wie wiedererkennbare Orte, identifizierbare Zeitspannen und Kontexte, die einen Bezug zum Betrachter haben. Zeigen Sie z.B. echte Kunden und deren Produkte, für die Sie Lösungen suchen, statt idealisierte Zielgruppen oder Personas. Nehmen Sie Bezug auf Ereignisse im realen Leben. Wenn z.B. Ihr Projektabgabetermin auf die Woche der Bundestagswahl fällt, fügen Sie ein Bild von Angela Merkel ein, das bleibt mit Sicherheit stärker in Erinnerung als ein Zeitstrahl.
- **Sinnliche Bilder:** Bilder, die alle Sinne ansprechen; die den Geruchssinn aktivieren; die etwas zum Klingen bringen; in die man reingreifen möchte. Sind Sie in einem produzierenden Unternehmen? Dann nutzen Sie Bilder aus der Produktion. Gehen Sie nah ran, zeigen Sie, wie bei der Metallverarbeitung die Funken sprühen oder wie bei Holzverarbeitung das Holz gemasert ist. In Dienstleistung und IT nutzen Sie die Kraft der Analogie: Wenn Ihr Projekt wie ein Smoothie die besten Zutaten vereint, zeigen Sie unterschiedliches Obst – in all seiner Frische und Appetitlichkeit. Oder muss Ihr Team mal durchatmen, um auf neue Ideen zu kommen? Dann zeigen Sie Bilder, auf denen Menschen auf dem Berggipfel mal richtig tief atmen.
- **Bilder, die mit den Archetypen des Storytellings spielen, narrative Bilder eben.** Referieren Sie in Bildern auf Ereignisse und auch Geschichten, die bekannt sind. Nutzen Sie die Symbolik von Harry Potter, Superman oder Rocky Balboa. Ihr Team kennt die Bilder und kann sofort die Geschichte dazu assoziieren. Oder Sie referieren auf Erinnerungen und Gefühle, die wir abgespeichert haben, z.B. auf Kindheitserinnerungen, wie in Bild 6.

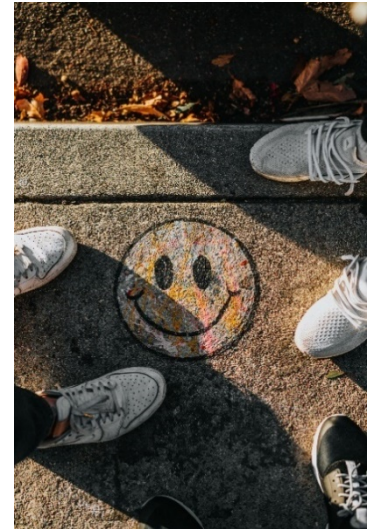


Bild 6: Wir kennen Smileys als Symbol für Fröhlichkeit und können uns an Kinderspiele mit Kreide auf der Straße erinnern – Tage, an denen einfach alles gut war. Davon erzählt dieses Bild.  
Bild: Nathan Dumlao on Unsplash

Der Visual Turn, das veränderte Medienverhalten, mahnt Unternehmens-kommunikatoren nicht nur, visueller zu kommunizieren und mehr Bilder, Graphiken und Filme einzusetzen, sondern hinterfragt auch die Art der Bilder, die zum Einsatz kommen. Zukünftig braucht es:

- "Hingucker-Bilder" mit Wow-Effekt, die uns staunen oder zumindest schmunzeln lassen
- "Augenschmaus-Bilder", die unsere Sinne verwöhnen

- "Schnellschüsse ins Gehirn", die uns Komplexes schnell erfassen lassen
- fantasievolle "Türöffner-Bilder", die uns zu Tagträumen einladen
- Zeitgeist-Bilder, die unser kulturelles Wissen anzapfen und mit unserem Intellekt spielen
- "Meme-Hijacker"-Bilder, die auf aktuelle Themen Bezug nehmen und Tagesgeschehen zitieren

## Bilder in Präsentationen richtig einsetzen

Nur mit diesem neuen Material gelingt es, die Aufmerksamkeit von Mitarbeitern und Kollegen zu wecken, die an-sonsten übersättigt sind von Daten, Fakten, Texten, Reports und Memos. Sehen Sie sich Ihre Powerpoint-Präsentationen genau an und schätzen Sie den Bildanteil darin ab. Können Sie den Bildanteil um 30% oder sogar 50% erhöhen? Um den Effekt von Präsentationen durch das richtige Bildmaterial zu steigern, gelten zwei Faustregeln:

1. One is best – idealerweise nutzen Sie ein Bild pro Seite und fokussieren Ihre Aussage pro Folie auf dieses Bild
2. Bigger is better: Große Bilder sind wirkungsvoller als kleine. Je größer, desto besser. Idealerweise überwiegt auf einigen Seiten das Bild im Vergleich zum Text. Schließlich sprechen Sie ja, während die Zuschauer auf Ihre Präsentation blicken.

Dies gilt auch für Projekt- und Statusreports. Diese sind in der Regel sehr textlastig und verzichten gänzlich auf Bilder, mit Ausnahme von Diagrammen, Tabellen und Zeitsträngen. Auch hier können Sie die Aufmerksamkeit mit Bildern lenken, nutzen Sie z.B. Bilder, die eine Analogie zum Projektstatus bilden: Ein nasser Pudel für Projekte, die irgendwo steckengeblieben sind, die kritisch beäugt werden und wo es nun gilt, das Ruder herum zu reißen. Oder das Bild einer Schnecke, die kurz davor ist, über die Ziellinie zu kriechen – für ein mehrjähriges Projekt, das nun kurz vor dem Abschluss steht.

## Werden Sie zum visuellen Storyteller!

Haben Sie nun schon passende Bilder im Kopf? Oder suchen Sie noch nach Inspiration? Verstehen Sie sich als visueller Storyteller oder möchten Sie noch trainieren? Machen Sie dazu folgende Übung: Setzen Sie sich vor einen Spiegel und zeichnen ein Portrait von sich. Das können Sie nicht? Keine Sorge, das können die wenigsten. Wenn man Erwachsene auffordert, einen Menschen zu zeichnen, malen sie in der Regel genauso, wie im Alter von zehn oder zwölf Jahren. Und das ist uns peinlich. Sollte es aber nicht. Denn es liegt daran, dass wir als Kinder meist fleißig und unbedarft malten, bis zu einem bestimmten Alter. Mit ca. sechs Jahren lernten wir zahlreiche Symbole wie Sonne, Wolken, Haus und Auto zu zeichnen. Ausreichend, um eine kleine Geschichte zu malen. Wir waren visuelle Storyteller.

Doch im Alter von zehn wollen wir dann immer genauer werden. Merken aber, dass das, was auf dem Papier ist, nicht der Realität entspricht. Wir müssten nun die Techniken des Zeichnens intensiv studieren.

Doch statt Perspektive, Schatten und Farbtonalitäten zu studieren, geben wir frustriert auf. Und Schule, Studium und Beruf verlangen von uns ohnehin meist nur, dass wir Text und Zahlen beherrschen.

Kein Wunder, dass es vielen von uns schwerfällt, Gedanken visuell auszudrücken. Doch genau das ist es, was Sie von jetzt an üben sollten. Wappnen Sie sich mit Stift und Papier und üben Sie zunächst einfache Symbole wie Pfeil, Stift oder Kaffeetasse. Je häufiger Sie malen, umso mehr trainieren Sie Ihr visuelles Gedächtnis und umso besser können Sie sich selbst visuell ausdrücken und es fällt Ihnen leichter, bildreich zu kommunizieren. Gewöhnen Sie sich an, in Meetings alle Ideen und Redebeiträge in irgendeiner Weise zu visualisieren – mit Symbolen, Icons, Fotocollagen. Tapezieren Sie Wände voll Post-its und Packpapier. Im Projektmanagement ist das ja gängige Praxis. Doch statt mit Worten bebildern Sie Ihre Ideen.

Gehen Sie dann einen Schritt weiter und beschreiben Sie Ihr Projekt anhand von Analogien und Metaphern – z.B. aus Sport oder Natur. Steht Ihr Team angespannt wie beim Boxenstop eines Formel-1-Wagens und wartet auf den Einsatz oder hängt die Truppe ausgepowert im Boot wie die Crew des Deutschland-Achters im Ruderboot? Beobachtet und verfolgt Ihr Team wie eine Gruppe Geparden die Beute bzw. das Problem – oder sitzt Ihre Truppe gemütlich wie ein Kakadu in der Baumhöhe – Schnabel nach außen – und wartet, bis ein Insekt bzw. eine Gelegenheit vorbeikommt? Illustrieren Sie mit diesen Bildern Ihr Projekt.

Und weiter: Bringen Sie Ihr Thema mit einem Kinofilm, einem Kunstwerk oder einem Ereignis aus der Geschichte in Verbindung. Stehen Sie z.B. vor einer kniffligen Aufgabe wie Jim Lovell, Kommandant der Apollo 13? Sie kennen sicher seinen berühmten Satz aus der Verfilmung dieser Mondmission: "Houston, we've had a problem." Oder Sie zeigen Bilder vom Bau der Berliner Mauer, wenn Sie das Gefühl haben, dass rund um Ihr Projekt ein Gerücht im Umlauf ist, das vielleicht doch wahr sein könnte und man sich besser vorbereitet. Mit diesen und ähnlichen Geschichten öffnet sich ein visueller Schatz, mit dem Sie Ihr Team kommunikativ überraschen und abrücken vom üblichen Standardmaterial.

## Fazit

Das Kommunikationsverhalten wandelt sich zunehmend – außerhalb und innerhalb von Unternehmen. Wer Mitarbeiter und Teams erreichen will, muss sich diesem Wandel anpassen. Gefordert ist eine neue Generation an Kommunikatoren: Visuelle Geschichtenerzähler, Storyteller, die nicht nur mit Texten Kino im Kopf produzieren können, sondern auch bildstark Themen und Projekte inszenieren können. Vor dem Hintergrund, dass bereits jetzt die nächste Generation, die Gen Z, in Unternehmen und Betriebe eintreten, ist diese Umstellung doppelt geboten. Denn für diese Generation ist es eine Selbstverständlichkeit, sich visuell über Emojis, Snaps und visual stories auszu-tauschen und zu organisieren.

## Quellen und Literaturhinweise

- Getty Images: Curve – The Power of Visual Storytelling: <http://curve.gettyimages.com/article/the-power-of-visual-storytelling>

- Kahneman, Daniel: Thinking Fast and Slow. New York, 2011
- Klanten, R.; Ehmann, S; Schulze F.: Visual Storytelling – inspiring a New Visual Language. Gestalten, Berlin 2011
- Sammer, Petra: Visual Storytelling. O´Reilly, Heidelberg 2015
- Techsmith: Why Visual Communications matters: <https://www.techsmith.com/blog/why-visual-communication-matters/>
- 10 TED Talks that used visual graphics to win the Audience: <https://www.inc.com/anna-guerrero/10-ted-talks-that-used-visual-graphics-to-win-the-audience.html>
- <https://mylio.com/true-stories/tech-today/how-many-digital-photos-will-be-taken-2017-repost>
- <http://www.businessinsider.de/12-trillion-photos-to-be-taken-in-2017-thanks-to-smartphones-chart-2017-8?r=US&IR=T>
- [https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/visual-networking-index-vni/complete-white-paper-c11-481360.html#\\_Toc484813971](https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/visual-networking-index-vni/complete-white-paper-c11-481360.html#_Toc484813971)

*Alle Links wurden zuletzt am 16.02.2018 geprüft.*

## Geschichten visualisieren

# Wenn Ihr Stakeholder keine Lust auf "Märchenstunde" hat



**Oliver Grytzmann**  
Gründer von Candid  
Rhetorics und Mitglied der  
Toastmasters

"Ich kenne den einen oder anderen Kandidaten, den man mit Storytelling ziemlich sicher verärgern würde und sehe die Gefahr, dass sich jemand leicht veräppelt oder gar beleidigt fühlen könnte." Das kommentierte ein Projekt Magazin-Leser unter [meinen Artikel zum Thema Storytelling](#). Ich kann ihm da nur zustimmen: Es gibt Stakeholder, die sich dann tatsächlich nicht ernst genommen fühlen. Bei diesen Menschen sollten Sie auf die Anwendung dieser Methode im herkömmlichen Sinne verzichten, da es kontraproduktiv wäre.

Allerdings bedeutet das nicht, dass Sie dann Storytelling generell aus Ihrem Methodenkoffer verbannen sollen: Ich stelle Ihnen hier eine Sonderform vor, mit der Sie ohne in die Rolle eines "Märchenonkels" / einer "Märchentante" schlüpfen zu müssen, Ihren Gesprächspartner mit einer Geschichte überzeugen und dieser sich dennoch ernst genommen fühlt.

## Warum überhaupt Storytelling?

Als Projektmanager fallen Ihnen bestimmt auf Anhieb einige Situationen ein, in denen Sie Überzeugungsarbeit leisten müssen: Ob es darum geht, Sponsoren für Ihr Projekt zu gewinnen, Ihren Auftraggeber davon zu überzeugen, dass die zusätzliche Anforderung an das Produkt überflüssig ist und die dadurch steigenden Kosten sowie den späteren Termin der Fertigstellung nicht rechtfertigt oder Sie einfach nur Ihr Projektteam motivieren wollen – fast nie haben Sie leichtes Spiel.

Ist Ihr Gegenüber von seiner Meinung überzeugt, reichen Fakten meist nicht aus, um ihn umzustimmen. Sprechen Sie ihn hingegen auch auf emotionaler Ebene an, stehen Ihre Chancen, ihn vom Gegenteil zu überzeugen, deutlich besser. Mit Geschichten erreichen Sie genau das – Sie sprechen Ihr Gegenüber auf der emotionalen Ebene an. Zudem zeichnen Sie mit Ihrer Geschichte ein Abbild der realen Situation. Damit nehmen Sie Ihrem Stakeholder die Aufgabe ab, aus den gegebenen Umständen (z.B. aus einem Projektreporting) "sich selbst ein Bild machen" zu müssen. Sie erleichtern ihm dadurch das Verständnis der Situation und sparen Zeit, arbeiten insgesamt also effizienter.

## Ein Bild statt 1.000 Worte

Was aber können Sie tun, falls Sie sich unwohl fühlen, wenn Sie zu Ihrem Stakeholder zu sagen "Ich möchte Ihnen eine Geschichte erzählen"? – Dann verzichten Sie ganz einfach auf diese Worte. Vermeiden Sie zudem, die Rolle eines aktiven Erzählers einzunehmen, der seinem passiven Publikum "die Welt erklärt". Verwenden Sie stattdessen eine Form des Geschichtenerzählens, bei der Sie zusammen mit dem Stakeholder eine Geschichte visualisieren.

Anhand des folgenden Beispiels möchte ich Ihnen diese Methode näher erläutern:

### Ausgangslage:

Angenommen Sie haben den Projektauftrag, die Unternehmenswebsite Ihres Auftraggebers neu zu gestalten. Kurz vor der Fertigstellung der Website teilt Ihnen dieser plötzlich mit, dass er gerne noch einen Change Request (CR) eingearbeitet haben möchte. Beim Blick auf die fast fertige Website fiel ihm nämlich auf, dass diese zu viele reine Textblöcke enthält. Er befürchtet, dass sich kein Mensch durch diese "Bleiwüste" quälen möchte. Seine Idee: Die Startseite soll gar keine Textbeschreibung enthalten und stattdessen aus einem Graphic Novel (Comic) bestehen. Die Besucher der Seite sollen dann die Möglichkeit haben, den Verlauf durch klickbare Entscheidungen an bestimmten Stellen des Comics zu beeinflussen.

Die besondere Krux bei der Sache: Ihr Auftraggeber stellt seinen Änderungsantrag informell an Sie – für das neue Design bekommen Sie also weder mehr Zeit noch mehr Budget zur Verfügung gestellt.

Ihre Alarmglocken läuten: Ohne Multitasking und Überschreiten der Projekt-Deadline sehen Sie keine Möglichkeit, diese Aufgabe zu realisieren. Darüber hinaus stellt diese Veränderung in Ihren Augen lediglich ein arbeitsintensives "Gold plating" dar; bereits funktionierende Prozesse sollen perfektioniert werden.

**Kurzum:** Sie möchten Ihren Auftraggeber davon überzeugen, auf den Change Request zu verzichten.

## Die Geschichte visualisieren

### Das Prinzip hinter der Methode

An einem Flipchart visualisieren Sie für Ihren Stakeholder die Reise von der Ausgangssituation (also dem "Jetzt") hin zu einem Zeitpunkt in der Zukunft, nach dem der CR umgesetzt wurde. Auf dem Weg von A (-usgangsort) nach B (-estimmungsort) visualisieren Sie jede Konsequenz, die in dem Fall der Änderungsantrag nach sich zieht.

Anstatt kompliziert zu erklären, visualisieren Sie mit einfachen Symbolen und involvieren Ihren Stakeholder in den Prozess, indem Sie ihn immer wieder nach seiner Meinung fragen. Durch die Einbindung sprechen Sie Ihren Stakeholder auch auf emotionaler Ebene an. Sie ermöglichen ihm dadurch, seine eigene, subjektive Perspektive zu verlassen und eine gemeinsame Sichtweise einzunehmen.

Die Visualisierung basiert auf drei Elementen:

1. Handlungen des Helden der Geschichte (Stakeholder)
2. Konsequenzen dieser Handlungen
3. typenabhängige Gegenreaktionen anderer Charaktere

## Das Drehbuch Ihrer Story

Das Drehbuch zu Ihrer Story besteht aus zwei Akten: Der erste Akt beinhaltet sozusagen die Contra-Argumente für den Change Request, der zweite Akt hingegen die Pro-Argumente.

### Erster Akt – was spricht dagegen?

Im ersten Akt beschreiben Sie den konkreten Weg an Entscheidungen, den Sie als Projektmanager mit Ihrem Team gehen müssen, um die Änderungsanforderung umzusetzen. Immer dann, wenn auf Grund des CRs Ihres Auftraggebers Komplikationen auftreten und eine Entscheidung getroffen werden muss, bitte Sie ihn um seine Kooperation, indem Sie ihn fragen, wie er diese Herausforderung lösen würde.

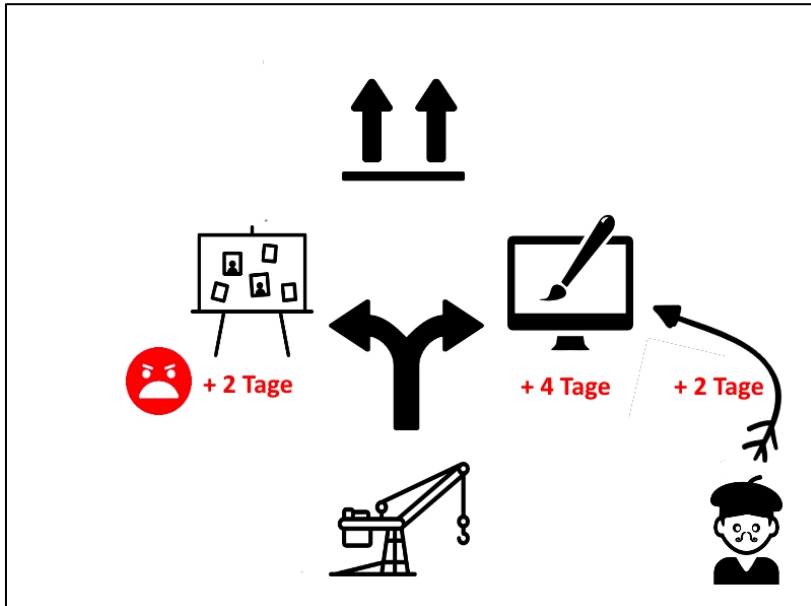


Bild 1: Die visualisierte Geschichte – ohne eine Erklärung dazu zu hören, erhalten Sie bereits eine erste Vorstellung davon, wie viel zusätzlichen Aufwand der Change Request bedeuten würde.

Icons made by: Freepik / Smashicons / SimpleIcon / Eucalypt / Pixel perfect / from [www.flaticon.com](http://www.flaticon.com)

Bild 1 zeigt beispielhaft, wie Sie den ersten Akt visualisieren könnten. Die Baumaschine symbolisiert den Startpunkt unserer Geschichte und steht metaphorisch für den Umbau der Website, den der CR mit sich bringt. Anschließend gabelt sich der Weg: Auf der rechten Seite der Grafik stellt der Pinsel am Screen das Designen der Graphic Novel dar. Die in rot geschriebenen "+ 4 Tage" darunter drücken aus, dass Sie für diese Arbeit den Aufwand auf vier Tage schätzen, den Sie als Verzögerung zur Projektlaufzeit addieren müssen. An dieser Stelle treten schon die ersten Herausforderungen auf, bei denen Sie den Auftraggeber mit einbeziehen können, z.B.:

1. "Wie kann ich dem CIO (Leiter IT) schmackhaft machen, über den festgelegten Zeitrahmen hinaus mit der Implementierung der neuen Website zu warten?"
2. "Das Design-Team muss an diesen vier Tagen nicht nur die nicht einkalkulierte Arbeit an diesem Projekt leisten, sondern auch an zwei weiteren Projekten arbeiten. Wie halte ich die Motivation des Teams bei dieser Arbeitslast aufrecht?"

Hinzu kommt, dass das Design-Team (dargestellt als Künstler mit der Baskenmütze) zwei Tage benötigt, um sich von anderen Projekten loszureißen, da es ja die eigentliche Arbeit am Projekt planmäßig bereits abgeschlossen hat. Bis dahin herrscht "Stillstand" im Projekt – eine Verzögerung von zwei weiteren Tagen ist die Folge. Das symbolisieren die roten "+ 2 Tage" rechts neben dem Screen.

Die Tafel auf der linken Seite der Grafik steht für das Storyboard (Drehbuch), das für die Geschichte der Graphic Novel benötigt wird. Das zu verfassen, dauert ebenfalls zwei Tage. Die besondere Herausforderung dabei: Der Designer, der für das Storyboard verantwortlich wäre, steht dem Projekt – infolge von Differenzen zu Beginn – negativ gegenüber. Seine ablehnende Haltung hat Einfluss auf die Stimmung im Team. Dafür steht das Emoji. Es könnte also auf Grund einer unmotivierten Teamatmosphäre zu weiteren Verzögerungen kommen.

Die zwei Pfeile oben im Bild stellen die weiteren Entscheidungen dar, die bis zur Implementierung der Graphic Novel ausstehen. Das Prinzip, wie Sie in Kooperation eine Geschichte visualisieren, ist nun klar. Generell kommt es dabei nicht darauf an, mit welchen Symbolen Sie in der Visualisierung arbeiten – solange die von Ihnen gezeichneten Mini-Bilder eindeutig definiert sind.

## Zweiter Akt – was spricht dafür?

Nun folgt der zweite Akt. Dabei gehen Sie genauso vor wie im ersten, mit einer Ausnahme: Jetzt visualisieren Sie die positiven Konsequenzen des Change Requests. Erzählen Sie auf einer neuen Seite gemeinsam mit dem Auftraggeber die Geschichte, welche konkreten (messbaren) Vorteile die Änderungsanforderung mit sich bringt. Verwenden Sie wie im ersten Akt einfache Symbole und Zahlen in rot bzw. grün (um einen Vorteil zu verdeutlichen).

Beginnen Sie auf der neuen Seite z.B. mit einer aufgehenden Sonne am Horizont; dieses Symbol steht für die Vision, die mit dem CR umgesetzt werden soll. Erwartet Ihr Auftraggeber wesentlich mehr Seitenzugriffe auf die Unternehmenswebseite? Dann setzen Sie von der Sonne am Horizont z.B. einen Pfeil zum Symbol eines steil nach oben zeigenden Graphen. Bitten Sie den Auftraggeber die erwartete

Anzahl der Aufrufe in einem bestimmten Zeitraum (z.B. in einem Monat oder Halbjahr) zu benennen und schreiben Sie die Zahl in Grün neben dem Graphen.

Gehen Sie so vor, bis Sie alle Vorteile des CR visualisiert haben.

## Das Für und Wider – wie überzeugend war Ihre Geschichte?

Am Schluss stellen Sie die Pro- und Contra-Argumente gegenüber, indem Sie beide Flipcharts nebeneinanderstellen bzw. aufhängen. Gemeinsam mit Ihrem Stakeholder wägen Sie ab, ob sich die Reise (in dem Fall die Implementierung der Graphic Novel) lohnt oder nicht.

## Fazit

Wenn Sie die Storytelling-Methode auf herkömmlicher Weise anwenden, könnten sich manche Stakeholder dabei "auf den Schlips getreten" fühlen. In so einem Fall erreichen Sie mit der Methode genau das Gegenteil von dem, was Sie eigentlich wollen: Anstatt ihn zu überzeugen, verstärken Sie seine ablehnende Haltung.

Wenn Sie allerdings die Geschichte statt zu erzählen visualisieren und Ihren Stakeholder aktiv bei der Entstehung mit einbinden, wird er offener gegenüber einer anderen Sichtweise und Sie haben bessere Karten, ihn von Ihrer Meinung zu überzeugen. Wie ausgeprägt Ihr künstlerisches Talent ist, ist dabei aber nicht entscheidend. Simple Symbole sind für die Visualisierung vollkommen ausreichend – solange sie eindeutig definiert sind und Einigkeit über deren Bedeutung herrscht.

Komplexe Dinge bildhaft erklären

## 5 Tipps für den gekonnten Einsatz von Metaphern in Präsentationen



**Patrick Nini**

Autor, Speaker und Trainer  
für Rhetorik und  
Präsentation

Präsentationen sind aus dem Projektmanagement nicht mehr wegzudenken. Ob Sie vor einem Gremium die Projektidee, den Antrag oder die Ergebnisse präsentieren – immer kommt es darauf an, Argumente und Informationen überzeugend, verständlich und einprägsam zu vermitteln. Sie erfüllen aber noch einen weiteren Zweck: Da Projekte nicht von der Planungs- bis zur Abschlussphase bis ins kleinste Detail durchgeplant werden können, geben Präsentationen visuell die Richtung vor. Sie machen erlebbar, wie die "Welt" nach Projektende aussehen wird.

Metaphern sind dabei überaus hilfreich: Sie erklären nicht nur komplexe Sachverhalte einfach und verstärken einzelne Argumente. Sie ermöglichen es Ihnen, die Zuhörer aufzurütteln, deren Aufmerksamkeit hochzuhalten und sorgen dafür, dass sich Ihre Inhalte dem Publikum stärker einprägen.

Dennoch wird die Kraft der Metapher gerade im Projektmanagement oft unterschätzt und bei Präsentationen nur spärlich eingesetzt. Wie Sie dieses Stilmittel gekonnt in Ihrer Präsentation verwenden, stelle ich Ihnen in diesem Beitrag vor.

## Die Metapher: stärkstes Element der Rhetorik

Die Metapher ist eine bildliche Übertragung: Sie überträgt Eigenschaften einer Sache oder Person auf eine andere Sache oder Person. In der Rhetorik gilt sie auch als verkürzter Vergleich – verkürzt um das Vergleichswort "wie" – und dient vor allem zur Veranschaulichung komplizierter Begriffe oder Sachverhalte. Metaphern versetzen uns somit in die Lage, Neues oder Unverstandenes mit Bekanntem zu verknüpfen und dadurch zu verstehen.

Metaphern erzeugen ein Bild, das eingängiger ist als die Erklärung. Oft verwenden wir sie unbewusst, erkennen sie nicht mehr als solche. Wer beispielsweise jemanden in den Himmel lobt, auf der Erfolgswelle reitet, den roten Faden sucht, vom kreativen Kopf oder von verfahrenen Projekten spricht, verwendet Metaphern. Im Projektmanagement-Alltag kennt man den "Wasserfall", das "Nadelöhr" oder das "U-Boot".

Meines Erachtens ist die Metapher das stärkste Element der Rhetorik, denn sie beeinflusst unser gesamtes Denken. Einen eindrucksvollen Beleg dafür lieferte ein 2011 an der Stanford Universität durch-

geführte Experiment der Psychologin Lera Boroditsky: Den Teilnehmern zweier Gruppen wurde ein Text zur Kriminalität in einer fiktiven Stadt vorgelegt, der sich lediglich in Bezug auf die verwendeten Metaphern unterschied. In einem Text wurde Kriminalität als wildes Tier bezeichnet, im anderen als Virus. Während die Teilnehmer, denen Kriminalität als wildes Tier nähergebracht wurde, dazu tendierten, Kriminelle einzufangen und zu bestrafen, neigte die andere Gruppe aufgrund der Virusmetapher dazu, die Ursachen des Problems zu erforschen. Dabei gaben beide Gruppen an, nicht explizit von den Metaphern beeinflusst worden zu sein.

Nutzen auch Sie die Kraft der Metapher gezielt in Ihrer Präsentation, indem Sie konkrete Bilder in die Köpfe Ihrer Zuhörer bringen, das Gesagte dadurch anschaulicher machen und verankern. Die Vorbereitung geeigneter Metaphern müssen Sie jedoch nicht dem Zufall oder Ihrem Bauchgefühl überlassen – dafür gibt es geeignete Methoden.

## 5 Tipps für den richtigen Einsatz von Metaphern

### Tipp 1: Verwenden Sie Metaphern, um Argumente zu verstärken und Informationen zu erklären

Argumente erhalten durch die Metapher mehr Gewicht, komplexe Inhalte werden für den Zuhörer besser verständlich. Auch trockene Theorie wie abstrakte Zahlen, Daten und Fakten lässt sich mit diesem Stilmittel wirkungsvoll verpacken. Indem Sie Ihre Inhalte mit Metaphern unterfüttern, die bestimmte, erwünschte positive ("Projekt-Safari") oder negative ("Schreckgespenst Planabweichung") Gefühle auslösen, werden diese anschaulicher, konkreter und verstärken sich.

**Stellen Sie sich deshalb bei der Vorbereitung Ihrer Präsentation diese Fragen:**

- Welche Gefühle wollen Sie bei Ihren Zuhörern wecken, welche Bilder in den Köpfen erzeugen?
- Welche Metaphern sind geeignet, um diese auszulösen?

**Beispiele:**

1. **Das Budget muss aufgestockt werden:** Sie möchten mit dem Auto von Wien nach Triest reisen. Vor der Grenze zu Italien neigt sich der Sprit dem Ende zu. Nun ist ein hervorragender Zeitpunkt das Auto zu tanken, da wir kurz vor dem Ziel sind und der Sprit hinter der Grenze teuer wird.
2. **Mitarbeiter loben:** Wir sind endlich mit der Konkurrenz in den Ring gestiegen und haben gute Chancen diesen Wettkampf zu gewinnen. Frau Meier, Sie waren die Sparringspartnerin, die wir gebraucht haben. Herr Müller, Sie waren unser Teamarzt der uns immer wieder aufbaute. Und Sie Frau Huber, Sie waren die Trainerin, die uns an die Grenzen brachte. Vielen Dank!
3. **Jemandes Kompetenz in Frage stellen:** Der glaubt doch allen Ernstes, im Westen gehe die Sonne auf.

## Tipp 2: Richten Sie die Präsentation an einer einzigen, starken Metapher aus

Unzählige Informationen prasseln jeden Tag auf uns ein. Indem Sie eine bestimmte Metapher die ganze Präsentation hindurch verwenden, erleichtern Sie es den Zuhörern, die wesentlichen Inhalte zu verstehen und sich auf Dauer zu merken.

Für das Projektmanagement eignet sich beispielsweise die Metapher "Auto": Wie ein Auto auch aufgebaut ist, ob es nun einen Zwei- oder Vier-Zylindermotor hat – in erster Linie muss es funktionieren. Es muss von A nach B fahren und gelenkt werden können. Ähnlich verhält es sich im Projekt: Ich präsentiere als Projektleiter meinem Lenkungs-ausschuss und dieser lenkt das Projekt. Die einzelnen Details sind für ihn nicht relevant – das Projekt muss laufen und das Ziel erreichen. Dementsprechend lautet die Frage bei einer "Panne" auch: Was muss ich tun, damit es weiter funktionieren und "gesteuert" werden kann? Auch die Metapher "Leitplanke" kann im Projektmanagement ein geeignetes Bild sein: Es gilt, von A nach B zu kommen – doch innerhalb der Abgrenzungen, die durch die Planken gesetzt sind, darf sich frei bewegt werden.

## Tipp 3: Setzen Sie Metaphern als visuelle Hilfsmittel ein

Wenn Sie Ihre gesamte Präsentation auf einer einzigen Metapher aufbauen, können Sie diese durch geeignete Bilder unterstützen. Im Falle der Autometapher eignet sich das Bild der Restkilometeranzeige (als Metapher für die Projektdauer) oder das einer Autopanne (für Probleme, die es zu lösen gilt).

Negative Situationen können Sie entschärfen, indem Sie ein humorvolles Bild verwenden. Dies erfordert jedoch Fingerspitzengefühl! Wenn Sie Ihr Publikum kennen und wissen, dass es Humor versteht oder Sie bereits die passende Lösung zum Problem parat haben, lockert ein humorvolles Bild eine negative Situation auf.

Arbeiten Sie hier mit wenig Text. Ein Bild braucht lediglich eine kurze Überschrift, die aus ein bis drei Wörtern besteht, oder kurze Aufzählungspunkte. Verwenden Sie nur authentische Bilder und vermeiden Sie abgedroschene Stockfotos. Ich beziehe meine Bilder von Compfight oder verwende eigene Bilder aus meinem Leben, z.B. einen Tiger im Urlaub, die Akropolis oder ein Tanzparkett. Natürlich sind Sie dabei nicht an die PowerPoint-Folie als Präsentationsmittel gebunden. Sie können auch ein Lenkrad mitbringen und so für einprägsame Momente sorgen.

## Tipp 4: Finden Sie die perfekte Metapher

Wenn Sie sich nicht schon im Vorfeld Gedanken über geeignete Metaphern gemacht oder einen Metaphernvorrat zugelegt haben, kann dieser Prozess viel Zeit und Nerven kosten. Aber die Mühe lohnt sich, wenn Ihre Inhalte bei den Zuhörern im Gedächtnis bleiben.

**Mit der Beantwortung dieser vier Fragen finden Sie die geeignete Metapher (siehe hierzu Bild 1):**

1. Welche Bereiche interessieren mich?

2. Welche Situationen rufen die gewünschten Gefühle hervor?
3. Welche Themen haben viele Parallelen zu meinem Thema?
4. Können meine Zuhörer diese auch erkennen und verstehen?

### Beispiel für eine geeignete Metapher: Das Surfen

5. Surfen kann ein Hobby sein.
6. Wenn es ein Hobby ist, löst die perfekte Welle positive und die verpasste Welle negative Emotionen aus.
7. Wenn wir eine Weile erfolgreich unterwegs sind, können wir auf der Welle reiten; wenn wir vom Board fallen, müssen wir wieder aufstehen.
8. Eignet sich für eine weltoffene Zuhörerschaft.

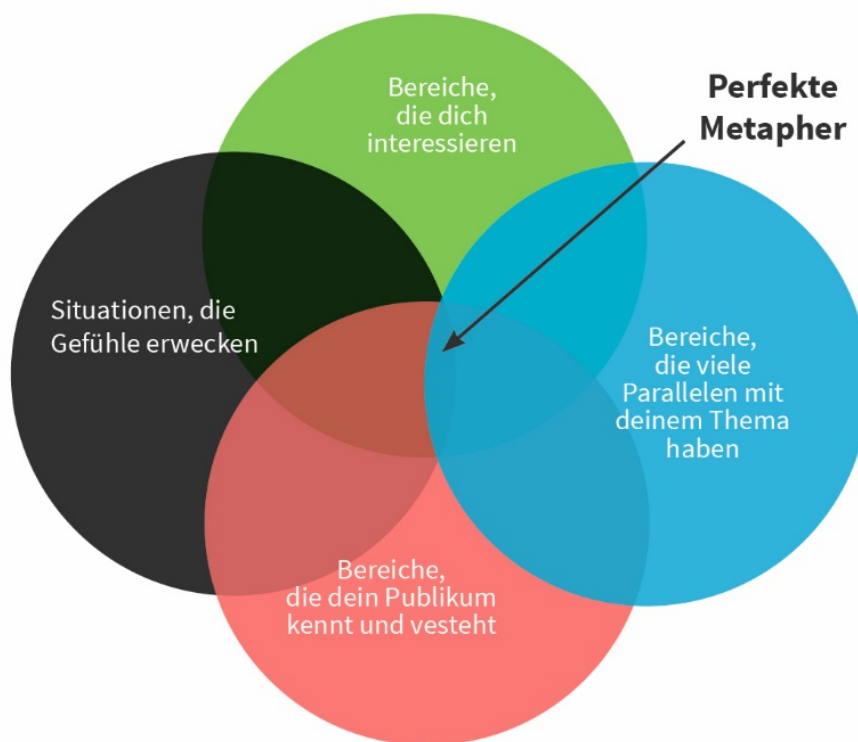


Bild 1: Die in den Kreisen beschriebenen Bereiche und Situationen helfen Ihnen, die richtige Metapher auszuwählen, Quelle: Nini, 2017, S.155

Auf lange Sicht ist es für Unternehmen ratsam, sich einen Metaphern-pool anzulegen und konsequent zu pflegen. Halten Sie die Augen offen, schauen Sie über den "Tellerrand"! Metaphern begegnen uns im Alltag öfter, als uns bewusst ist. Machen Sie sich Notizen. Auch wenn die Metapher noch nicht konk-

ret ist, schreiben Sie Ihre Idee auf und denken Sie diese zu einem späteren Zeitpunkt weiter. Nicht aufgeschriebene Ansätze geraten schnell wieder in Vergessenheit.

Achten Sie außerdem darauf, dass Sie die gewählte Metapher nicht oberflächlich behandeln (z.B. vom Schlüssel zum Erfolg sprechen) und dass sie konsistent ist. Konsistent bedeutet für mich: Wenn ich z.B. vom falschen Gleis spreche, darf ich danach nicht davon sprechen, "sicher zu landen" – weil Züge nicht landen, sondern einfahren und halten. Das Oberthema der Beispielmetapher ist zwar das Reisen, aber Zugreisen und Flugreisen sind zwei verschiedene Paar Schuhe. Bleiben Sie deshalb in der Metapher.

### In Kürze bedeutet das für die Auswahl von Metaphern:

- Setzen Sie auf wirkungsvolle Metaphern! Die etwas abgedroschene Redewendung "das Projekt ist auf gutem Kurs" stammt zwar aus der Flugmetaphorik, weckt aber kaum Emotionen bzw. Bilder im Kopf. Besser wäre hier: "Wir sind unseren Konkurrenten nun meilenweit voraus."
- Metaphern sollten Ihre Zuhörer weder überfordern, noch zu flach daherkommen, sondern verständlich und stimulierend sein. Lassen Sie Ihre Metaphern vor der Präsentation auf einen oder mehrere unvoreingenommene Zuhörer wirken, um sie auf Verständlichkeit zu prüfen.
- Verwenden Sie eine Metapher tiefgehend und achten Sie darauf, dass Sie konsistent ist. Nur dann verstehen und akzeptieren Ihre Zuhörer diese auch. Bleiben Sie Ihrer Metapher treu.

## Tipp 5: Wählen Sie Metaphern, die Ihre Körpersprache unterstützen

"Alles Gute kommt bekanntlich von oben." Die Metaphorik des Oben und Unten ist in unserer Kultur längst in den täglichen Sprachgebrauch eingegangen. Ob Sie nun von Spitzenergebnissen, Top-Managern, hohen Standards, gestiegenen Erwartungen oder sinkenden Kosten sprechen – immer wenn Sie diese sogenannten Raum- und Orientierungsmetaphern verwenden, bewegen sich Ihre Hände oder Ihr Körper unbewusst nach oben oder unten. Beobachten Sie das einmal. Metaphorik wird somit auch in Ihrer Körpersprache sichtbar, sie unterstützt und verstärkt Ihre Argumente.

Wichtig ist, dass diese Bewegungen und Gesten natürlich bzw. authentisch sind. Körpersprache kann man nicht erzwingen. Sie können jedoch Raum- und Orientierungsmetaphern gezielt und gehäuft einsetzen: Sprechen Sie von steigen, fallen, klettern, in die Höhe schießen, abheben oder abstürzen. Auf diese Weise geben Sie den abstrakten Begriffen eine Gestalt, machen sie lebendiger und verständlicher. Das hilft Ihnen auch ganz unbewusst in Ihrer Körpersprache, ohne einstudiert zu wirken.

## Fazit: Bleiben Sie "im Bild"!

Erfolg und Zukunft eines Projekts hängen maßgeblich von der Art und Weise ab, wie Sie Ihre Präsentationen in der Planungs-, Realisierungs- und Abschlussphase gestalten und ob Sie es schaffen, Ihre Zuhörer wirklich zu überzeugen. Informieren allein reicht nicht aus – Sie müssen ebenso begeistern und motivieren, Gefühle sowie Neugier wecken. Metaphern versetzen Sie in die Lage, Assoziationen und Bilder in den Köpfen zu erzeugen, die eingängiger und einprägsamer sind als jede Beschreibung und erleichtern Ihnen so die Überzeugungsarbeit.

Grundsätzlich gilt aber für jede Präsentation: Mehr kommunizieren, weniger präsentieren! Eine gute Präsentation stellt nicht die Folien in den Vordergrund. Mein Geheimtipp: Erst einmal den Computer ausschalten und sich über die Kernbotschaft, Erwartungen der Zuhörer, Argumente, Stilmittel und Struktur Gedanken machen – die (PowerPoint-) Präsentation erstellen Sie erst im zweiten Schritt!

## Literatur:

Nini, Patrick: Speech Pad, Gabal Verlag GmbH, Offenbach, 2017

## Ergebnisorientierte Moderation von Workshops

# Die Kunst, Diskussionen und Ergebnisse zu visualisieren



**Dr. Tomas Bohinc**  
Akad. Berater, PMP, Trainer,  
Autor

Erschöpft, aber sichtlich erleichtert kommt eine Handvoll Kollegen aus einem Workshop. Es ging um das weitere Vorgehen im Projekt. Zeitweise wurde angeregt diskutiert, wie Sie im benachbarten Büro mitbekommen haben. Auf Ihre Frage, wie es nun weitergeht, erhalten Sie von drei Kollegen drei verschiedene Antworten. Der nun neuaufkeimenden Diskussion entfliehen Sie in der Hoffnung auf eine eindeutige Antwort in den Workshopraum. Nur der Projektleiter, der den Workshop moderiert hat, ist noch da; er verstaubt gerade den Beamer. Ihr Blick fällt auf das Whiteboard – es ist leer. Gleiches gilt für das Flipchart. Der Projektleiter deutet Ihren fragenden Blick richtig. "Ach, ich habe gar nichts notiert, ich war viel zu beschäftigt mit Moderieren." Auf Ihre Frage nach der Zukunft des Projekts gibt er Ihnen dann die vierte Antwort...

Kommt Ihnen diese Situation bekannt vor? Die geschilderte Verwirrung entsteht meist dann, wenn niemand den Verlauf einer Diskussion sowie deren Ergebnisse notiert hat. Auch wenn der Moderator einzelne Stichpunkte notiert, reicht dies oft nicht aus, damit alle Teilnehmer den Workshop mit einem gemeinsamen Verständnis, z.B. über das weitere Vorgehen im Projekt, verlassen. Doch genau dies sollte das Ziel jedes Workshops sein, wenn er einen Beitrag zum Projektfortschritt leisten soll.

## Was ist Visualisieren?

Im engeren Sinne bedeutet "visualisieren", komplexe Sachverhalte durch grafische Darstellungen, Zeichnungen und Bilder besser verständlich zu machen. Im Kontext eines Workshops werden so diskutierte Sachverhalte in Form von Stichworten, Sätzen oder Grafiken festgehalten. Visualisierungen heben so wichtige Diskussionspunkte und Ergebnisse hervor und machen diese für alle Teilnehmer sichtbar.

Die Herausforderung an denjenigen, der mitschreibt bzw. visualisiert, besteht darin, sowohl die Diskussion als auch deren Ergebnisse so mitzuschreiben, dass er damit ein gemeinsames Verständnis der Teilnehmer fördert. Einem professionellen und darin geübten Moderator gelingt dies. Aber viele Workshops in einem Projekt – vielleicht die meisten – moderiert der Projektleiter oder ein Projektmitarbeiter. Dieser Artikel gibt Ihnen Tipps, wie Sie die Herausforderungen bewältigen, die das Mitschreiben und Visualisieren von Diskussionen mit sich bringt.

# Warum in einem Workshop Ergebnisse visualisiert werden sollten

## Eine gemeinsame Sicht fördern

Was ein Teilnehmer aus einem Workshop mitnimmt, hängt von seiner Wahrnehmung ab und davon, was er in seinem Gedächtnis verankert. Beides wird wesentlich von seinem Interesse bestimmt: Jemand, der für die Planung des Projekts verantwortlich ist, wird seine Aufmerksamkeit auf alle für die Planung relevanten Fakten richten. Ein Teilprojektleiter nimmt verstärkt das wahr, was sein Teilprojekt betrifft. So erklärt sich, warum der Frager aus dem Eingangsbeispiel sich die Diskussion wie ein Puzzle aus den Wahrnehmungen der einzelnen Teilnehmer erschließen musste.

Um von der individuellen zu einer **Gruppenwahrnehmung** zu kommen, helfen Visualisierungen. Sie signalisieren den Teilnehmern, welche Aspekte und Ergebnisse wichtig sind. Außerdem fördern sie den Vorgang, dass alle Teilnehmer ein gemeinsames Verständnis über die behandelten Themen entwickeln und die gleiche Sicht auf getroffene Entscheidungen sowie verabredete Maßnahmen bekommen. Mitschriften und Visualisierungen helfen dabei, indem Sie diese Ergebnisse für alle nachvollziehbar abbilden.

## Das Gedächtnis der Gruppe

Zudem legen Visualisierungen den Grundstein für ein kollektives Gedächtnis der Gruppe. Nebenbei entlasten sie das Gedächtnis der einzelnen Teilnehmer, da sie sich wichtige Dinge nicht notieren müssen und stattdessen ihre volle Aufmerksamkeit auf die Diskussion richten; dabei können sie sich immer wieder auf die (visualisierten) Ergebnisse rückbeziehen. Ein weiterer Pluspunkt: Die Ergebnisse können Sie nach dem Workshop leichter weiterverarbeiten.

## Visualisierungen geben Orientierung und Steuern die Diskussion

Zusätzlich bieten sie **Orientierung** während einer Diskussion und lenken die allgemeine Aufmerksamkeit. Der Moderator kann Sie also als **Steuerungsinstrument** nutzen.

### Was eine Visualisierung im Workshop leisten kann

- etabliert eine gemeinsame Sicht auf die zu klärenden Themen
- dient der Gruppe als kollektives Gedächtnis
- hält die Ergebnisse für die Bearbeitung nach dem Workshop fest.
- lenkt die Aufmerksamkeit der Teilnehmer und ermöglicht dem Moderator das Steuern der Diskussion

## 4 zentrale Herausforderungen

Der Moderator hat bei der Visualisierung von Diskussionen die folgenden vier Herausforderungen zu bewältigen:

1. Er muss Visualisieren und dabei gleichzeitig der Diskussion folgen.
2. Er muss herausfiltern, was für alle Teilnehmer wichtig ist.
3. Die Visualisierung muss er so gestalten, dass jeder Teilnehmer sie lesen und verstehen kann.
4. Die Diskussion sollte er so lenken, dass die Gruppe das Ausgangsproblem bzw. die Aufgabenstellung löst.

## Herausforderung 1: Visualisieren und gleichzeitig der Diskussion folgen

### Die Aufgabe übertragen

Als Moderator können Sie einen Teilnehmer des Workshops bitten, die Diskussion zu visualisieren. Sie haben so deutlich weniger Stress, nehmen dem Teilnehmer jedoch die Möglichkeit, sich aktiv an der Diskussion zu beteiligen. Das Mitschreiben übertragen Sie daher am besten einem Teilnehmer, der von seiner Rolle her einen geringen Anteil an der inhaltlichen Diskussion hat, wie beispielsweise dem Projektassistenten oder einem Praktikanten. Jedoch sollten Sie die Visualisierung genau verfolgen um gegebenenfalls Ergänzungen oder Änderungen vorzuschlagen.

### Mitschreiben ohne Stress

Nicht immer können Sie das Visualisieren einem Teilnehmer übertragen. Das ist insbesondere bei Workshops mit wenigen Teilnehmern der Fall. Um mitzukommen, sollten Sie die Diskussion verlangsamen, indem Sie die Ergebnisse mündlich immer wieder zusammenfassen und gleichzeitig visualisieren. Auch das Stellen von Fragen erfüllt diesen Zweck, da es die Teilnehmer zum Nachdenken anregt, wodurch automatisch eine Pause entsteht. Erkundigen Sie sich z.B. nach Punkten, die aus Sicht der Teilnehmer noch offen sind.

### Pausen schärfen den Fokus

Das Zusammenfassen und gleichzeitige Visualisieren Ergebnisse birgt als positiven Nebeneffekt, dass sich die Gruppe immer wieder auf den Stand der erreichten Ergebnisse fokussiert, die parallel für alle sichtbar visualisiert werden. Der Nachteil besteht darin, dass Sie so den Fluss der Diskussion unterbrechen und die Teilnehmer möglicherweise den Anschluss an ihren Beitrag verlieren. Setzen Sie dieses Mittel daher sparsam ein und achten Sie darauf, besonders fruchtbare Diskussionen nicht zu kappen.

## Mechanisches Mitschreiben

Eine weitere Möglichkeit, um Zuhören und Mitschreiben zu vereinbaren, besteht darin, das Mitschreiben teilweise zu mechanisieren. Dies entlastet Ihr Gedächtnis und ermöglicht Ihnen die Diskussionsbeiträge mehr oder weniger mechanisch mitzuschreiben.

Mechanisches Mitschreiben können Sie am einfachsten, indem Sie die Diskussionsbeiträge nach der Reihenfolge ihres Eingangs, also fortlaufend, notieren. Dazu können Sie große Visualisierungsflächen in Spalten einteilen.

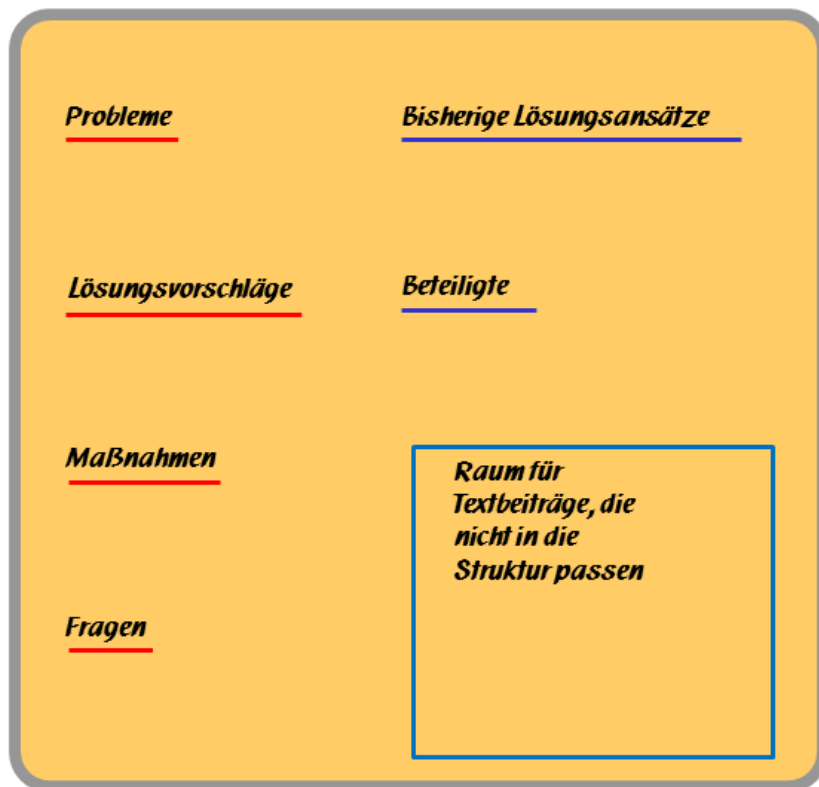


Bild 1: Struktur für die Mitschrift einer Diskussion.

Dies erhöht die Übersicht über die mitgeschriebenen Inhalte. Eine gut geeignete Technik ist das Mind Mapping (siehe auch den [Methodensteckbrief](#)). Eine Mind Map strukturiert einen Sachverhalt nach der sich aus der Diskussion ergebenden Struktur. Mechanisiert ist sie in diesem Sinne, dass Sie jedem neuen Thema einen neuen Ast in der Mind Map zuordnen können.

## Eine Struktur vorgeben

Haben Sie beim Vorbereiten die Kernpunkte der Diskussion herausgearbeitet, können Sie diese in einer Struktur vorgeben. Immer dann wenn ein Beitrag sich auf einen solchen Punkt bezieht, schreiben Sie diesen an der dafür vorgesehenen Stelle mit. Bild 1 zeigt ein Beispiel für eine solche Struktur.

Strukturiertes Mitschreiben bietet auch der Gruppe Vorteile: Sie haben einen Überblick über die diskutierten Punkte und können sich mit ihren Beiträgen darauf beziehen. Am Ende der Diskussion können Sie mit den Teilnehmern überprüfen, ob alle Punkte bearbeitet wurden und ob das Mitgeschriebene mit deren persönlichen Wahrnehmungen übereinstimmt.

## Herausforderung 2: Die wichtigsten Infos herausfiltern

Bei der Mitschrift einer Diskussion kommt es nicht darauf an, alles festzuhalten, sondern das, was für das Lösen der Fragestellung des Workshops wichtig ist. Das Mitschreiben erfüllt eine Funktion, welche normalerweise das Gehirn jedes einzelnen Teilnehmers übernimmt: Es erkennt das Wichtige und speichert es ab.

Was wichtig ist und was nicht, entscheidet unser Gehirn auch danach, welche Informationen es zu einem Thema bereits besitzt. Immer wenn es etwas aufnimmt, das es einem gespeicherten Inhalt zuordnen kann, erhöht sich seine Aufmerksamkeit. Nicht zuordenbare Inhalte drängt es in den Hintergrund oder ignoriert sie.

Auch die Art und Weise, wie eine Information übermittelt wird, fließt in die Entscheidung des Gehirns ein, ob es etwas als wichtig oder unwichtig einstuft. Betont ein Teilnehmer eine Information besonders, oder bringt er ein Argument mit großer Emotionalität vor, wertet das Gehirn dies als Hinweis darauf, dass die Information eine besondere Bedeutung hat.

## Schlüsselwörter vorab identifizieren

Praktisch haben Sie zwei Methoden, Wichtiges herauszufiltern. Zum einen können Sie sich zuvor die für die Diskussion wichtigen Schlüsselwörter notieren. Erfahrungsgemäß genügen pro Thema zehn Schlüsselwörter. Immer wenn ein Teilnehmer ein Schlüsselwort verwendet, erhöht sich Ihre Aufmerksamkeit. Damit fokussieren Sie sich auf die zentralen Themen der Diskussion, auch ohne dass Sie die Schlüsselwörter explizit auswendig gelernt hätten.

## Signale aus der Gruppe beachten

Zum anderen sollten Sie auf folgende Signale achten, die Diskussionsbeiträge vom Fluss der Diskussion hervorheben:

- **Emotionale Äußerungen:** Emotionen zeigen an, dass das angesprochene Thema für die Teilnehmer eine große Bedeutung hat.
- **Signalwörter für Wichtiges:** Teilnehmer heben für Sie wichtige Themen durch Signalwörter hervor, beispielsweise: Ich möchte betonen, für mich ist wichtig, ich habe schon immer gesagt, es ist bekannt
- **Betonungen:** Sätze oder Wörter, die von Teilnehmer besonders betont werden, sind ebenfalls Signale, mit denen sie wichtige Inhalte kennzeichnen.
- **Reaktionen anderer Teilnehmer auf einen Wortbeitrag:** Erntet ein Beitrag Signale der Zustimmung oder Ablehnung, beispielsweise durch Tuscheln, Kopfschütteln oder Nicken, deutet dies darauf hin, dass der geäußerte Inhalt für die Teilnehmer wichtig ist.

Die Signale deuten darauf hin, dass ein Thema oder Aspekt für ein oder mehrere Mitglieder der Gruppe wichtig ist. Dies heißt jedoch nicht, dass diese mitgeschrieben werden müssen. Bewerten Sie als Moderator den Inhalt des Beitrags, indem Sie sich fragen: Ist dieser Beitrag wichtig für die Lösung des zu diskutierenden Themas? Wenn Sie sich nicht sicher sind, können Sie die Teilnehmer auch direkt fragen, ob die Information festgehalten werden soll.

## Herausforderung 3: Teilnehmerorientiert visualisieren

Ich habe an vielen Workshops teilgenommen, bei denen der Moderator zwar die Diskussionsbeiträge notierte, die Teilnehmer diese aber kaum entziffern konnten. Nur gut lesbare Visualisierungen erfüllen ihren Zweck! Darüber hinaus signalisieren Sie den Teilnehmern dadurch, dass Ihnen als Moderator deren Beiträge wichtig sind.

Bei der Visualisierung von Diskussionen kommt es auf die folgenden Punkte an:

- das Medium, mit dem die Visualisierung durchgeführt wird
- die Struktur der Visualisierung
- die technische Umsetzung oder auch Perfektion der Visualisierung

### Visualisierungsmedien

Für die Visualisierung von Diskussionen in einem Workshop können Sie prinzipiell eine Vielzahl an Medien nutzen. Für welches Medium Sie sich entscheiden, hängt von den Möglichkeiten ab, die der Besprechungsraum bietet, der Größe Ihrer Gruppe und dem Charakter der Veranstaltung. Für Veranstaltungen mit Arbeitscharakter eignen sich Pinnwand und Flipchart besser als ein Beamer, da für dessen Einsatz in der Regel der Raum abgedunkelt werden muss und die Teilnehmer ihre Aufmerksamkeit stark auf das projizierte Bild konzentrieren.

## Medien für Arbeitsmeetings

Mit einem **Flipchart** sind die meisten Besprechungsräume ausgestattet. Es eignet sich besonders gut, wenn Sie die Ergebnisse einer Diskussion fortlaufend mitnotieren wollen. Durch die begrenzte Fläche eignet es sich weniger, wenn Sie Mind Maps oder Grafiken mit vielen Inhalten visualisieren müssen (siehe dazu auch den Beitrag "**Flipchart statt PowerPoint – so geht's!**", Projekt Magazin 08/2012).

Die **Pinnwand** wurde speziell für Visualisierungen in Workshops entwickelt. Es handelt sich dabei um eine auf einen Ständer montierte Weichfaser-, Hartschaum- oder Korkplatte im Format 120 cm x 170 cm, woran sich mit Pinnadeln, Moderationskarten oder Zettel befestigen lassen. Ihr Vorteil ist die große Visualisierungsfläche, auf der z.B. eine Mind Map gut dargestellt werden kann. Dazu können Sie die Pinnwand mit einem speziell dafür geeigneten Papierbogen bespannen. Pinnwände haben den Nachteil, dass Sie in Besprechungsräumen mit Stühlen und Tischen nicht von allen Teilnehmern eingesehen werden können.

Das **White Board** ist in der Regel fest in einem Besprechungsraum installiert und wird mit besonders dafür geeigneten Stiften beschrieben. Es hat ebenfalls eine große Visualisierungsfläche und kann ähnlich wie eine Pinnwand genutzt werden. Ein White Board besitzt den weiteren Vorteil, dass man mit einem mitgelieferten Schwamm leicht Korrekturen vornehmen kann.

! Achten Sie bei diesen Medien darauf, dass geeignete Stifte vorhanden sind, die gut schreiben. Ich empfehle Filzstifte mit einer schrägen Kante.

## Elektronische Medien

Ihre Eingaben können Sie auch am PC, Laptop oder Tablet vornehmen. Die Visualisierung erfolgt für die Teilnehmer durch die Projektion mit einem Beamer oder die Darstellung auf einem Bildschirm. Der große Vorteil dieser Medien besteht darin, dass die Ergebnisse in elektronischer Form vorhanden sind und schnell verteilt oder an einem zentralen Ort zur Verfügung gestellt werden können.

Am leichtesten lassen sich Diskussionsergebnisse elektronisch über ein Schreibprogramm notieren. Damit erstellen Sie eine chronologische Dokumentation der Diskussion, indem Sie die Diskussion am besten fortlaufend mitnotieren. Grafikprogramme wie Power Point ermöglichen es Ihnen, die Diskussion in einer vorgefertigten Struktur mitzuschreiben oder Grafiken zu zeichnen. Mit einem Tablet können Sie Diskussionen wie auf einer Pinnwand visualisieren, indem Sie mit einem speziellen Stift auf dem Bildschirm arbeiten.

Für virtuelle Meetings und Workshops sind elektronische Medien die einzige Option. Arbeiten Sie in Ihrer Organisation viel mit verteilten Teams, empfiehlt es sich, das Visualisieren auch auf einigen der vorgestellten Medien zu üben. Die meisten Plattformen bieten Tools dazu an, die wichtigsten sind:

- Die **Protokollfunktion** besteht aus einem einfachen Texteditor zum Mitschreiben von Inhalten.

- Der **Chat** lässt sich wie das Protokoll nutzen. Sein Vorteil: Jeder Teilnehmer kann die Mitschrift ergänzen.
- Beim **Whiteboard** handelt es sich um die Nachbildung eines Flipcharts. Mit Zeichenwerkzeugen können Texte oder Freihandzeichnungen visualisiert werden.
- Mit einer Funktion können Sie **andere Applikationen** auf dem Rechner des Moderators oder eines Teilnehmers freischalten. Diese Tools können Sie dann für die Visualisierung nutzen. Solche Applikationen sind Microsoft Power Point, Paint, Excel oder Mind Mapping Tools.

Nutzen Sie nur Medien, die Sie souverän beherrschen. Sie können sich nicht auf die Diskussion konzentrieren, wenn Sie sich mit der Technik beschäftigen müssen.

Am Ende des Beitrags finden Sie eine Übersicht der Visualisierungsmedien mit ihren Vor- und Nachteilen.

## Inhalte strukturieren

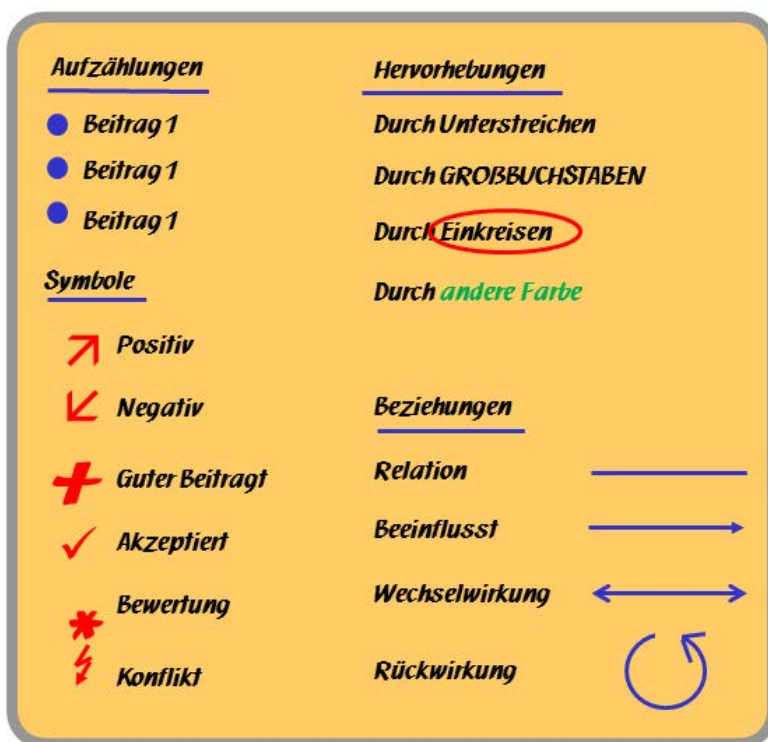


Bild 2: Strukturierungsmöglichkeiten von Mitschriften.

Meister im Visualisieren einer Diskussion bilden diese so ab, wie das Gehirn es tut. Dies bedeutet, die visualisierten Inhalte sind nach einer für alle Teilnehmer nachvollziehbaren Struktur geordnet. Wenn Sie das Thema gut kennen, können Sie **eine Struktur vorgeben**. Strukturen, die sich in vielen Fällen eignen, sind: Bisherige Ergebnisse – Lösungsvorschläge – Fragen und offene Punkte – Beteiligte – Erste

Maßnahmen für die Umsetzung. Für eher offene Diskussionen eignen sich **Mind Maps** besonders gut. Hier entwickeln Sie die Struktur während der Diskussion.

**Zeichnungen** sind besonders einprägsame Darstellungen einer Struktur (siehe allgemein den Beitrag "[Wie Sie mit eigenen Zeichnungen Ihre Präsentationen aufwerten](#)", Projekt Magazin 02/2013). Die Diskussion über einen Lösungsweg können Sie z.B. als Weg durch eine Landschaft darstellen (siehe dazu den Beitrag "[Wie Sie mit visuellen Land-schaften Ihre Präsentationen und Workshops aufwerten](#)", Projekt Magazin 10/2017).

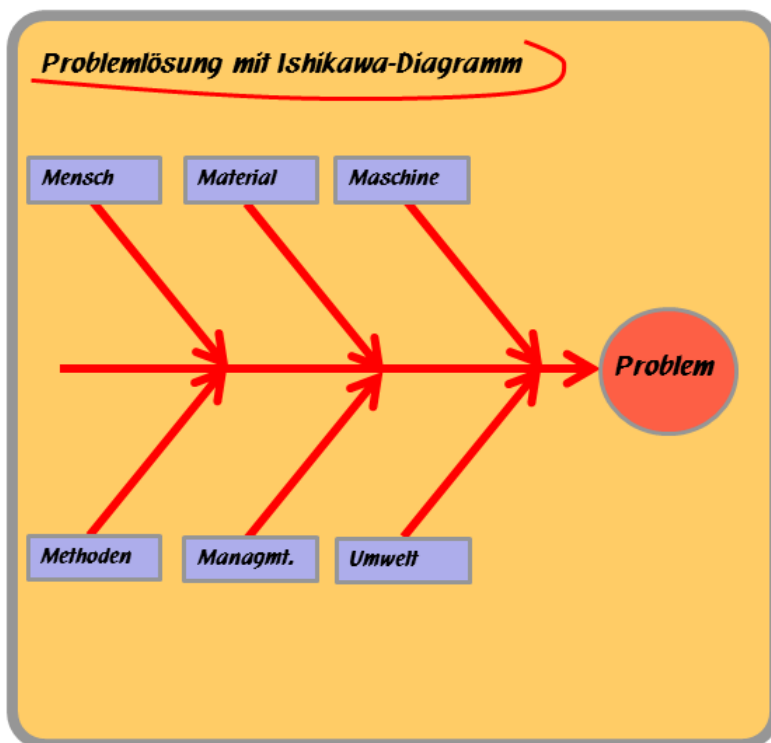


Bild 3: Vorstrukturierung des Ishikawa-Diagramms mit identifizierten Haupteinflussfaktoren.

Mit **Symbolen und Grafiken** geben Sie den Inhalten ebenfalls eine Struktur. Insbesondere dann, wenn Sie die Diskussion fortlaufend mitschreiben, können Sie zusammengehörende Inhalte mit Symbolen kennzeichnen, z.B. Konflikte durch Blitze und Vorschläge durch nach oben gerichtete Pfeile. Bild 2 zeigt Möglichkeiten, um Mitschriften durch Symbole zu strukturieren.

Kann ein Thema systematisch diskutiert werden, eignet sich auch das, an eine Fischgräte erinnernde, **Ishikawa-Diagramm**, um die Ergebnisse in einer Struktur festzuhalten (siehe auch Bild 3 sowie [den Methodensteckbrief dazu](#)).

**Beispiel:** Für die Fehleranalyse zu einem Softwaremodul können Sie die Diskussion mit dem Ishikawa-Diagramm vorstrukturieren, indem Sie zunächst die möglichen Haupteinflussfaktoren notieren (z.B. die

Umwelt), unter die Sie im Workshop dann die dazugehörigen Ursachen schreiben. Dadurch erfassen Sie alle möglichen Fehlerursachen, die Sie anschließend für eine systematische Fehleruntersuchung priorisieren können.

Bei Zahlen empfiehlt es sich, diese durch Grafiken zu verdeutlichen; so lässt sich die Aufteilung des Projekt-budgets in einem Tortendiagramm visualisieren (für weitere Anregungen siehe den Beitrag "**Machen Sie sich ein Bild – Einführung in Visuelles Management**", Projekt Magazin 15/2015).

## Die Umsetzung oder technische Perfektion

Wie perfekt Ihre Visualisierung einer Diskussion ist, hängt von einigen einfachen Regeln und Techniken ab, aber vor allem auch von der Routine, die Sie sich im Visualisieren angeeignet haben.

### Tipps für das Schreiben auf Boards

Wenn Sie die Diskussion mit einem Stift auf Papier oder Whiteboard visualisieren, sollten Sie die folgenden vier Punkte beachten:

- **Schreiben Sie in Blockschrift:** Zwar lässt sich leichter in Schreibschrift schreiben, da dort die Buchstaben verbunden werden. Die Blockschrift punktet aber mit einer deutlich besseren Lesbarkeit. Bild 4 zeigt beispielhaft eine besonders gut lesbare Schrift.
- **Schreiben Sie die Buchstaben eng zusammen:** Schreiben Sie die Buchstaben eines Wortes eng zusammen, sparen Sie nicht nur Platz, sondern erzeugen auch ein gut lesbares Schriftbild.
- **Verwenden Sie kleine Ober- oder Unterlängen:** Große Oberlängen, wie ein sehr großer Anfangsbuchstabe für ein Substantiv, nehmen viel Platz ein.
- **Vermeiden Sie Schnörkel:** Schnörkel sind Verzierungen der Buchstaben, die keine Bedeutung haben und das Lesen erschweren.

Bild 4 zeigt eine spezielle Schrift für Workshops, in denen Flipcharts und Pinnwände genutzt werden. Die Ober- und Unterlängen der Kleinbuchstaben betragen etwa 1/3 der Schrifthöhe. Die Vorteile dieser Schrift bestehen in ihrer guten Lesbarkeit und der Tatsache, dass sie wenig Platz auf der Visualisierungsfläche benötigt. Im Bild ist die Variante der Firma Neuland wiedergegeben.

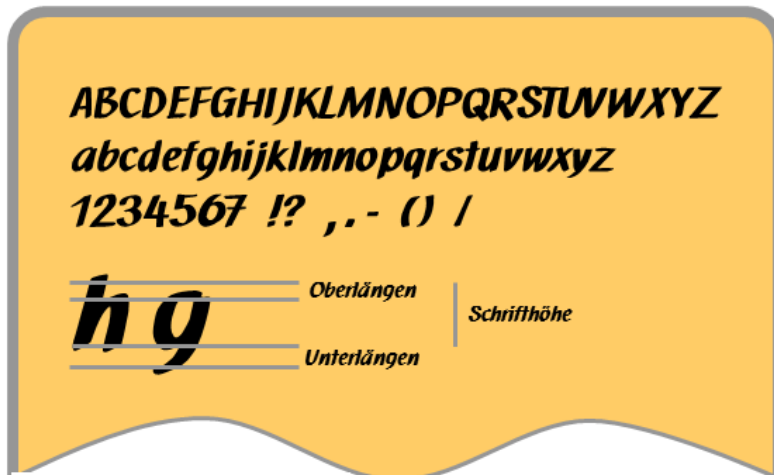


Bild 4: Alphabet, Zahlen und Satzzeichen der besonders gut lesbaren Schrift "NeulandFont 2017" (Strichstärke NoOne). Die Schrift kann hier kostenfrei heruntergeladen werden.

Wenn Sie elektronische Medien einsetzen, ist eine leserliche Schrift kein Thema. Hier sollten Sie lediglich darauf achten, dass Sie einen gut lesbaren Schrifttyp wählen (z.B. Arial).

### Tipps für mehr Übersichtlichkeit

Grundsätzlich sollten Sie beim Visualisieren die folgenden Punkte beachten:

**Geben Sie jedem Plakat eine Überschrift:** Die Überschrift klärt den Leser kurz und prägnant über den Inhalt auf. Deshalb muss die Überschrift durch Schriftgröße und Gestaltung sofort ins Auge springen und sich vom Rest der Visualisierung abheben. Die Überschrift sollte links oben oder in der Mitte stehen, denn dies entspricht den Lesegewohnheiten.

**Betonen Sie inhaltliche Nähe durch die optische Gestaltung:** Vom Sinn her zusammengehörende Sachverhalte sollten Sie durch räumliche Nähe oder Gleichartigkeit der Farben und Formen betonen. Dadurch erkennt der Betrachter sofort, welche Punkte zusammengehören und welche nicht. So können sich die Teilnehmer sehr schnell orientieren und die Inhalte finden, die sie besonders interessieren.

**Heben Sie Wichtiges durch Farben hervor:** Ein Leser verbindet mit jeder Farbe unterschwellig eine bestimmte Bedeutung. Menschen in einem Kulturkreis weisen den Farben ähnliche Bedeutungen zu (z.B. gilt bei uns schwarz als Farbe der Trauer, in Asien ist dies weiß). Machen Sie sich dies zu Nutze, indem Sie die Farben dem allgemeinen Verständnis nach einsetzen und dies konsequent beibehalten, um die Teilnehmer Ihrer Workshops langfristig zu konditionieren. Indem Sie sich auf wenige Farben beschränken, erhöhen Sie die Wirkung. Für eine Moderation reichen die vier Grundfarben rot, grün, blau, schwarz. Eine kurze Übersicht über die vier wichtigsten Farben und ihre empfohlene Verwendung liefert Tabelle 1.

Farbe	Bedeutung / Wirkung	Empfohlene Verwendung
<b>Schwarz</b>	neutral	Standard-Farbe zum Mitschreiben
<b>Rot</b>	kraftvoll stark aktivierend geistig belebend emotional	Widerspruch einlegen Regeln aufstellen Maßnahmen definieren Vereinbarungen treffen Konflikte kennzeichnen emotionale Themen behandeln
<b>Grün</b>	ausgleichend beruhigend	Zusammenfassungen Rückmeldungen (Feedback) Kompromisse / Konsens
<b>Blau</b>	passiv leidenschaftslos beständig	Informationen Fakten Tatsachen Sachthemen

Tabelle 1: Die Wirkung von Farben bei der Moderation.

## Herausforderung 4: Mit Visualisierungen die Diskussion steuern

Die wichtigste Aufgabe des Moderators eines Workshops besteht darin, die Diskussion so zu steuern, dass die Gruppe das Ausgangsproblem löst. Dies bedeutet nicht, dass er sie inhaltlich in eine bestimmte Richtung drängt, sondern sie anregt, ihre Beiträge auf die Lösung zu fokussieren. Durch seine Visualisierungen kann der Moderator die Aufmerksamkeit auf bestimmte Punkte lenken. Dazu hat er die folgenden Möglichkeiten:

**Vorgeben der Diskussionsstruktur:** Indem der Moderator die Agenda des Workshops visualisiert, gibt er der Diskussion eine Struktur. Wenn die Teilnehmer die Agenda im Blick haben, konzentriert sich ihre Aufmerksamkeit auf die dort vorgegebenen Diskussionspunkte.

**Aufmerksamkeit kanalisieren:** Denselben Effekt erzielt der Moderator, wenn er ein von den Teilnehmern eingebrachtes Thema visualisiert. Dadurch rückt er das Thema in das Zentrum der Aufmerksamkeit, auch ohne es anzusprechen. Umgekehrt kann er darauf verzichten, Diskussionsbeiträge zu einem Aspekt, den er für die Problemlösung als unwichtig erachtet, abzubilden, um die Aufmerksamkeit der Teilnehmer auf die wichtigen Aspekte zu bündeln.

Durch das Visualisieren der zentralen Themen kann der Moderator die Teilnehmer immer wieder an den Zweck der Diskussion erinnern. Indem er sich auf die visualisierten Punkte bezieht, können diese systematisch vertieft werden. Statt sich in Diskussionsverläufen zu verlieren, die die Gruppe kaum voranbringen, arbeitet sie konsequent auf die Lösung des Problems hin.

! Falls verschiedene Teilnehmer ein Nebenthema immer wieder in die Diskussion einzubringen versuchen, notieren Sie dieses ebenfalls. Kennzeichnen Sie dies als offenen Punkt oder Frage. Um dies von anderen Punkten abzuheben, können Sie es einrahmen oder auf ein separates Dokument schreiben. Weisen Sie darauf hin, dass dieses Thema an anderer Stelle besprochen werden muss, es jedoch Eingang in das Protokoll findet. Damit bewahren Sie es für die Teilnehmer und diese können sich wieder ganz der Diskussion widmen.

**Wortbeiträge strukturieren:** Durch das Zusammenfassen von Wortbeiträgen, Bulletpoints oder Symbole erleichtert der Moderator den Teilnehmern die Orientierung über die vorgebrachten Argumente und den allgemeinen Stand der Diskussion.

**Ergebnisse visualisieren:** Durch eine Visualisierung werden die Ergebnisse einer Diskussion festgehalten. Dies dient gleichzeitig als Ergebnisprotokoll und stellt sicher, dass über eine Entscheidung Konsens herrscht.

### Exkurs: Weitere Instrumente zur Diskussionssteuerung

Neben Visualisierungen besitzt der Moderator eine Reihe weiterer Instrumente, um eine Diskussion zu beeinflussen.

**Mit Fragen lenken:** Das wichtigste Instrument des Moderators hierbei sind Fragen. Mit Fragen fordert der Moderator die Teilnehmer dazu auf, Beiträge zu Teilthemen zu formulieren. Beispiele für solche Fragen sind: "Welche anderen Aspekte gibt es zu dem gerade angesprochenen Punkt noch?" "Welche konkreten Beispiele gibt es zu der dargestellten theoretischen Auffassung?" "Welche Themen wurden noch nicht angesprochen?" (siehe dazu auch den Beitrag "**Zuhörer mit Fragen fesseln**", Projekt Magazin 06/2016).

**Beiträge zusammenfassen:** Neben Fragen steuert der Moderator eine Diskussion durch das Zusammenfassen mehrerer Beiträge. Dabei ordnet er die Beiträge einem bestimmten Thema zu und fungiert damit wieder wie das Gehirn der Gruppe. Er regt so die Teilnehmer dazu an, dieses Thema zu ergänzen oder abzuschließen.

**Verhalten spiegeln:** Eine wichtige Steuerungsaufgabe kommt dann auf den Moderator zu, wenn ein Teilnehmer immer wieder die gleichen Aspekte einbringt, ohne dadurch die Diskussion voranzutreiben. Dann sollte er dem Teilnehmer sein Verhalten spiegeln, d.h. ihn in möglichst neutralen Worten darauf aufmerksam machen, und damit verhindern, dass dieser sich inhaltlich weiter im Kreis dreht.

## Fazit

Für die Visualisierung von Diskussionen und Ergebnissen in einem Workshop sprechen die folgenden Gründe:

- Sie sind eine zusätzliche Wiedergabe des gesprochenen Worts und können damit bestimmte Aspekte der Diskussion oder des Ergebnisses anders oder auch besser verdeutlichen als dieses. Daran erinnert das Sprichwort: "Ein Bild sagt mehr als tausend Worte".
- Sie heben Wichtiges hervor und machen dies für alle Teilnehmer sicht- und überprüfbar, z.B. bei der schriftlichen Formulierung einer Entscheidung auf einer Flipchart.
- Sie entlasten das Gedächtnis der Teilnehmer, die sich damit auf die Erarbeitung von Lösungen konzentrieren können. Z.B. müssen sich die Teilnehmer im Workshop keine persönlichen Mitschriften machen.
- Für den Protokollanten stellen Visualisierungen eine gute Basis für das Workshops-Protokoll dar (siehe zum Thema Protokoll schreiben den Beitrag "**Protokolle machen Meetings effizient!**", Projekt Magazin 07/2017).

Um gut zu visualisieren, muss der Moderator die relevanten Techniken und Medien beherrschen. In erster Linie ist es eine Frage der Übung: Je häufiger Sie Diskussionen visualisieren, desto leichter geht es Ihnen von der Hand und desto perfekter wird Ihr Stil.

## Literatur

- Bohinc, Tomas: **Projektmanagement – Soft Skills für Projektleiter**, GABAL Verlag, Offenbach 2006
- Hartmann, Annette: **Flipchart statt PowerPoint – so geht's!**, Projekt Magazin 08/2012
- Neuland, Michelle: Neuland-Moderation, ManagerSeminare Verlags GmbH, 4. Aufl., Düsseldorf 2003
- Niklas, Cornelia: **Das Flipchart: Viel Platz für Ideen**, Projekt Magazin 12/2003

## Anhang: Visualisierungsmedien

Medium	Beschreibung	Vorteile	Nachteile	Darauf ist zu achten
Flipchart	Das Flipchart ist eine Platte im Format 100 cm x 71 cm, die auf einem Ständer montiert ist. Mit einer Klemmvorrichtung werden speziell dafür hergestellte Papierbögen eingespannt, die dann mit Filzschreibern beschriftet werden.	Flexibel im Raum aufstellbar, beschriebene Blätter können abgenommen und im Raum aufgehängt werden, leicht zu transportieren, kann von jedem Teilnehmer genutzt werden	Relativ kleine Visualisierungsfläche, daher nur für kleine Gruppen geeignet, Korrigieren schwierig	Das Flipchart-Papier sollte durchschreibbar sein, mit Filzschreibern mit schräger Kante beschreiben
Pinnwand	Auf einem Ständer montierte Weichfaser-, Hartschaum- oder Korkplatte im Format 120 cm x 170 cm, woran sich mit Pinnadeln, Moderationskarten oder Zettel befestigen lassen. Die Pinnwand wird mit einem speziell dafür geeigneten Papierbogen bespannt. Dieser dient dann als Visualisierungsfläche.	Große Visualisierungsfläche, Flexibel aufstellbar, kann in Kombination mit Moderationskarten genutzt werden, eignet sich auch für größere Gruppen	Schwer zu transportieren, Pinnwand ist schwer einsehbar, wenn die Teilnehmer an Tischen sitzen	
Whitboard (Tafel)	Beschreibbare Tafel mit einer Kunststoffoberfläche, die mit speziellen Stiften (Whiteboardmarker) beschrieben wird.	Große Visualisierungsfläche, ohne Vorbereitung einsetzbar	Visualisierung muss entfernt werden, wenn auf dem Whiteboard eine neue Visualisierung aufgebracht werden soll. Vorbereitung der Visualisierung ist nur vor Ort möglich.	Nur mit den für White Boards geeigneten Stiften beschreiben
Beamer	Spezieller Projektor, der als Ausgabegerät für einen PC, Laptop oder Tablet genutzt wird. Die Projektion erfolgt auf einer	Kann die Inhalte sehr groß projizieren und hat damit eine sehr große Visualisierungsfläche,	Benötigt geeignete Aufstellmöglichkeit im Raum, bedingt eine starre Raumordnung,	Die Funktionsfähigkeit des Projektors vor dem Einsatz testen

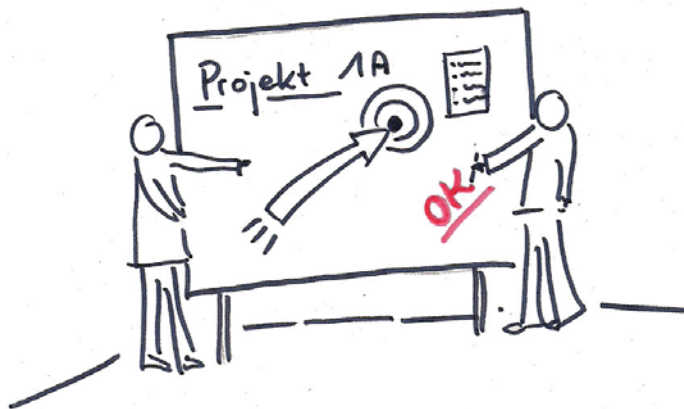
	Leinwand, oder ersatzweise auf einer weißen Wand.	eignet sich auch für die Arbeit mit größeren Gruppen	Visualisierungsmöglichkeiten sind durch die verwendeten Schreib- und Grafikprogramme begrenzt	
Bildschirm (Screen, Display)	Anzeige, die als Ausgabegerät für einen PC, Laptop oder Tablet genutzt wird.	Sehr gute Darstellungsqualität.	Durch das Format des Bildschirms begrenzte Darstellungsfläche, fest installiert im Raum (starre Raumordnung), eignet sich nur für kleine Gruppen	Die Funktionsfähigkeit des Bildschirms vor dem Einsatz testen
Elektronische Medien	Elektronische Medien schalten die Teilnehmer durch eine Audio- und Videoverbindung zusammen. In diese Medien sind Funktionen für die Visualisierung wie Whiteboard, Nutzung von Softwareprogrammen oder Protokollfunktionen integriert.	Vielfältige Visualisierungsplattformen, die auch parallel genutzt werden können	Visualisierungsmöglichkeiten werden durch die Plattform beschränkt	Die Nutzung der Funktionen vor dem Einsatz üben
Schreibprogramm	Schreibprogramm mit dem via Eingabe über eine Tastatur Texte erstellt werden können. Für die Darstellung ist ein Beamer oder Bildschirm erforderlich.	Einfache Handhabung, Visualisierungen können weiterverarbeitet werden	Visualisierungsmöglichkeiten sind beschränkt auf Texte, zur Projektion muss ein Beamer oder Bildschirm vorhanden sein	Die Schriftart und Schriftgröße so wählen, dass sie von den Teilnehmern gut gelesen werden kann
Grafikprogramme	Softwareapplikation mit der Text und Grafiken erstellt werden können.	Vielfältige Visualisierungsmöglichkeiten (Texte, Formen, Symbole, Bilder), Visualisierungen können weiterverarbeitet werden	Zur Projektion muss ein Beamer oder Bildschirm vorhanden sein	Souveränes Beherrschen der genutzten Funktionen und die Darstellung auf der Projektion oder dem Bildschirm ist für alle Teilnehmer gut lesbar

Tipp

# Wie Sie mit eigenen Zeichnungen Ihre Präsentationen aufwerten



**Kinga Wagner**  
selbst. Beraterin und  
Trainerin



Wenn Sie als Projektmanager präsentieren oder einen Workshop moderieren, dient dies in der Regel einem bestimmten Zweck: Sie stellen Ihr Projekt vor und möchten entweder Unterstützung oder positives Feedback erhalten oder Sie benötigen eine Entscheidung bzw. Genehmigung etc. In jedem Fall wird es Ihr Ziel sein, Ihre Botschaft verständlich und einprägsam zu übermitteln und die volle Aufmerksamkeit von Stakeholdern, Kunden oder Entscheidern zu erhalten.

Die im Projektmanagement häufig genutzten PowerPoint-Folien bringen allerdings für viele Entscheider keinen Überraschungseffekt mehr – selbst wenn sie perfekt gestaltet sind. Besser prägen sich die Präsentation sinhalte bei Ihren Zuhörern ein, wenn Sie diese mit eigenen Zeichnungen aufwerten. Selbstgestaltete Bild- und Textelemente sprechen nicht nur den Verstand Ihrer Zuhörer an, sondern auch deren Kreativität und Emotionalität und aktivieren damit beide Gehirnhälften. Zudem sorgt die sichtbare Entstehung von geschriebenen Worten und gezeichneten Bildern dafür, dass Informationen nicht nur schneller aufgenommen werden, sondern auch länger im Gedächtnis bleiben.

Dieser Tipp zeigt, wie Sie mit wenigen Grundelementen einprägsame Flipchart-Bilder erstellen können, die Ihre Präsentationen lebendiger machen. Es ist dabei nicht nötig, PowerPoint-Folien gänzlich durch eigene Zeichnungen zu ersetzen, sondern es geht vor allem darum, die Highlights einmal anders zu visualisieren und damit hervorzuheben. Den Effekt der erhöhten Aufmerksamkeit erreichen Sie übrigens auch, wenn Sie Ihre Bilder vorbereiten und nur punktuell für Ihr Publikum sichtbar ergänzen.

Für die ersten Übungen am Schreibtisch brauchen Sie weißes Papier, Bleistift und Radiergummi, später kommen Farben hinzu (am besten mit Jumbo-Buntstiften in verschiedenen Farben). Wenn Sie Ihre Visualisierungen dann auf Flipchart oder Pinwand zeichnen, sollten Sie unbedingt weißes Flipchart- bzw. Pinwandpapier ohne Linien verwenden. Zeichnen Sie mit Moderationsmarkern mit runder Spitze und verwenden Sie Pastellkreide für farbliche Akzente.

## Schritt 1: Grundformen zeichnen



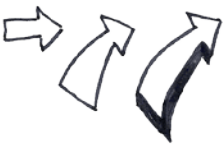




	<p><b>Punkte</b> fokussieren die Aufmerksamkeit. Dementsprechend sind Sie zur Visualisierung von Zielen oder besonders wichtigen Informationen geeignet.</p>
	<p><b>Dreiecke</b> aktivieren die Wahrnehmung, symbolisieren aber auch Stabilität. Die Spitze zeigt die Richtung eines Weges.</p>
	<p><b>Pfeile</b> symbolisieren Aktion, z.B. die Bewegung auf ein Ziel zu. Er kann gut eingesetzt werden, wo Aktivitäten und Kräfte sichtbar werden sollen.</p>
	<p><b>Quadrate und Rechtecke</b> schaffen Ordnung. Sie symbolisieren eine klare Organisation und eignen sich für alles, was gut strukturiert sein soll.</p>
	<p><b>Kreise</b> bilden Einheiten. Sie werden für die Darstellung von Dingen verwendet, die zusammengehören.</p>
	<p><b>Linien</b> sind Verbindungen oder Trennungen. Eine senkrechte Linie begrenzt, eine waagerechte Linie kann den Horizont symbolisieren. "Geworfene" Linien schaffen Tempo und Kraft.</p>
	<p><b>Spiralen</b> bringen Dynamik ins Spiel und eignen sich für die Darstellung von Entwicklungen.</p>

Tabelle 1: Die sieben Grundformen als Basis der Bildersprache.

Ausgangsbasis für Ihre Bilder sind die in Tabelle 1 dargestellten sieben Grundformen. Das sind die Bausteine der Bildersprache – ebenso wie Buchstaben und Wörter die gesprochene Sprache ausmachen.

## Schritt 2: Von den Grundformen zum gezeichneten Piktogramm

Die Grundformen können Sie miteinander kombinieren, um einfache Piktogramme zu erstellen. Auf diese Weise lassen sich Begriffe aus dem Projektmanagement-Umfeld visualisieren (Bild1). Kombinieren Sie dabei immer Text und Bild, das ist für die Verständlichkeit Ihrer Darstellung erforderlich.



Bild 1: Aus den Grundformen lassen sich einfache Piktogramme erstellen.

## Schritt 3: Menschen zeichnen – die "Star People"

Projekte haben mit Menschen zu tun. Daher ist es wichtig, in den Bildern auch Aussagen zu menschlichem Verhalten bzw. zur Kommunikation machen zu können. Die sog. "Star People" leisten dabei gute Dienste: Sie sind einfach zu zeichnen und lassen sich in Ihrer Ausstrahlung fast beliebig variieren. Tabelle 2 beschreibt, wie Sie beim Zeichnen vorgehen, Bild 2 zeigt verschiedene Variationen der Star People.

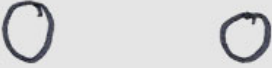
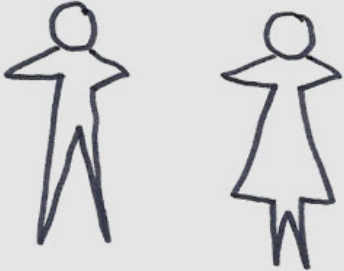
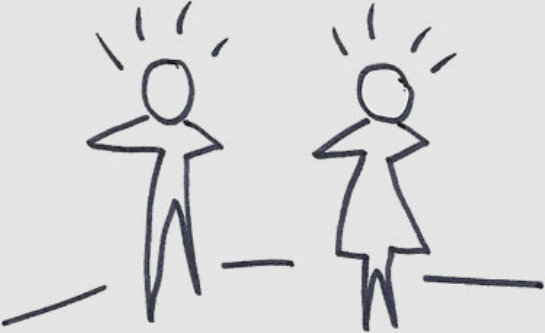
	<p>Zeichnen Sie zuerst den Kopf,</p>
	<p>dann (möglichst ohne den Stift abzusetzen) von links oben beginnend Arme und Beine,</p>
	<p>und zum Schluss ergänzen Sie noch die "Aura" aus geworfenen Linien und eine horizontale Linie als Hintergrund.</p>

Tabelle 2: "Star People" lassen sich einfach zeichnen und in Ihrer Ausstrahlung fast beliebig variieren.



Bild 2: Variationen der "Star-People".

## Schritt 4: Piktogramme und Star People verknüpfen

Sie können jetzt aus der Verknüpfung von Piktogrammen und Star People einen "Bilder-Grundwortschatz" zum Projektmanagement bilden. Abstrakte Begriffe, wie z.B. "Projektleiter", "Projektteam" oder "Projekt" müssen Sie dabei zunächst in konkrete Bilder übersetzen: Beispielsweise kann aus dem Projektleiter ein Jongleur werden, der alle Bälle in der Luft behält, aus dem Team ein Kreis aus Menschen und aus dem Projekt ein Pfeil, der einem Schiff ähnelt (Bild 3).

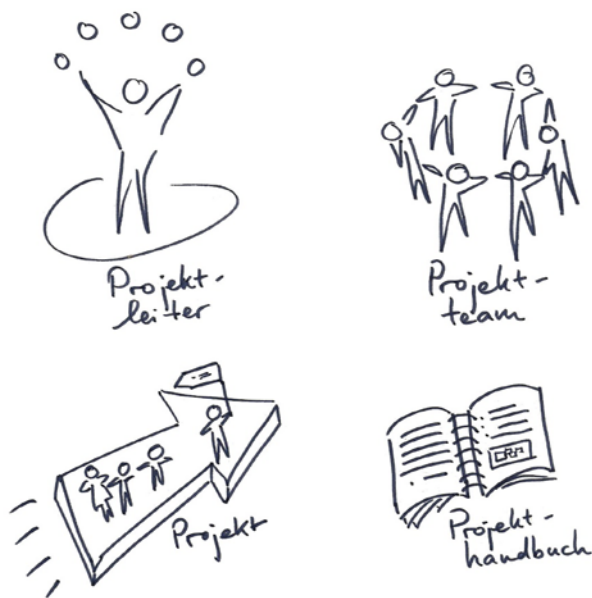


Bild 3: Ein "Bilder- Grundwortschatz" zum Projektmanagement aufbauen.

## Beispiel: Eine Agenda z.B. für ein Kickoff Meeting zeichnen

Als Einstieg in das Präsentieren mit selbstgestalteten Bildelementen können Sie z.B. eine Agenda für einen Projektworkshop zeichnen. Wenn Sie diese zu Beginn zeigen, wertet das Ihre Präsentation oder Moderation auf, ohne dass Sie im weiteren Verlauf allzu sehr von Ihrer bisherigen, vertrauten Arbeitsweise abweichen müssen.

Die Agenda kann alle bisher vorgestellten visuellen Elemente enthalten – Schrift bzw. Textelemente, Grundformen, Piktogramme und Star People –, die Sie zum gewünschten Bild-Wortschatz kombinieren. Fangen Sie bei der Gestaltung in der Mitte mit dem Kernthema an: Titel der Veranstaltung, Datum und Moderator. Die einzelnen Punkte der Agenda positionieren Sie rund um das Kernthema, die Reihenfolge verläuft analog einer MindMap im Uhrzeigersinn. Die großformatige Agenda zum Einsatz im Workshop visualisieren Sie am besten auf einer Pinwand. Wie die fertige Agenda aussehen könnte, zeigt Bild 4.

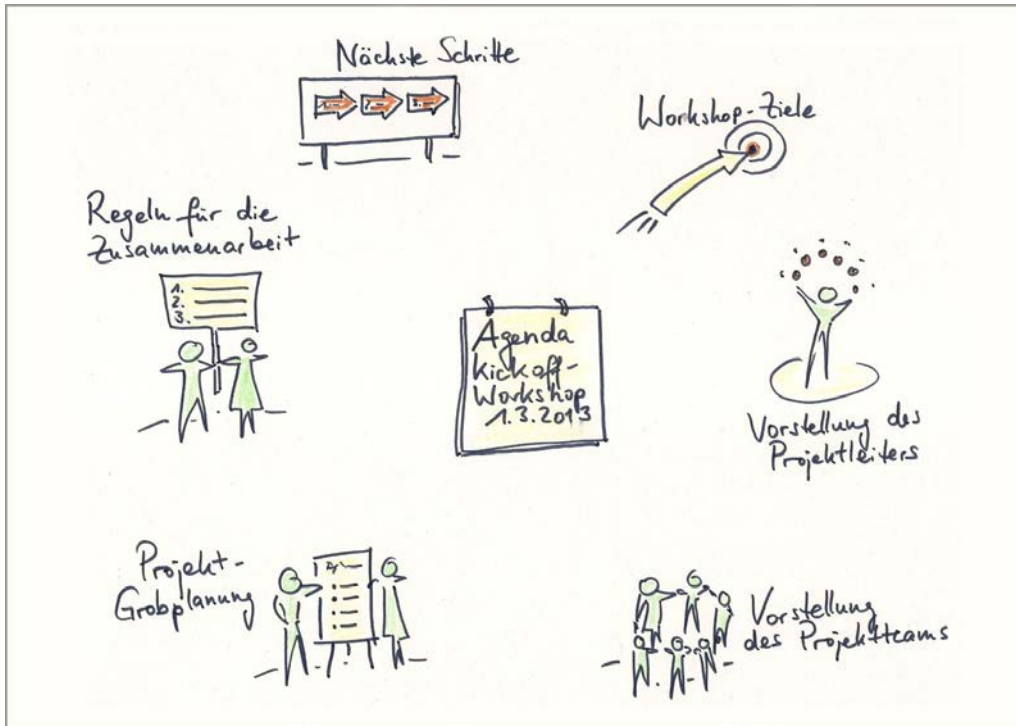


Bild 4: Eine Agenda für einen Workshop visualisieren Sie am besten auf einer Pinnwand.

## Tipps zur Weiterentwicklung

Hier noch einige wichtige Hinweise für die Umsetzung in Ihrer Präsentationspraxis.

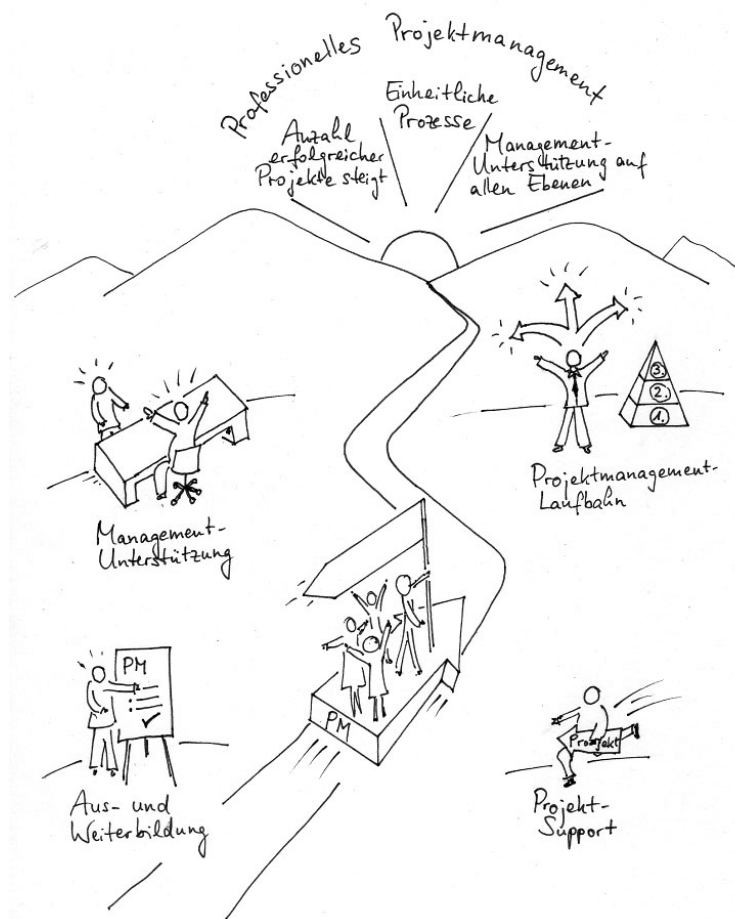
- Die Bildersprache lernt man wie jede andere Sprache auch – durch wiederholte Anwendung und durch Üben, wann immer sich Gelegenheit dazu findet. Zeichnen Sie im Groß- und Kleinformat, kopieren Sie Bilder, die Ihnen gefallen, und loben Sie sich immer wieder selbst – Sie verdienen schon alleine deshalb Anerkennung, weil Sie zeichnen, während andere sich das nicht trauen!
- Bei der Vorbereitung von Zeichnungen für Ihre Präsentationen können Sie Kollegen oder andere Personen Ihres Vertrauens um Feedback bitten, wenn Sie bzgl. der Wirkung Ihrer Bilder unsicher sind. Das gibt Ihnen Sicherheit und hilft Ihnen, Ihre Zeichnungen weiterzuentwickeln.
- Wenn Sie mit internationalem Publikum arbeiten, sollten Sie sensibel mit der Bildsprache umgehen. Ein rotes Kreuz z.B. steht nur in unserem Kulturkreis für medizinische Hilfe. Für Menschen aus dem nahen Osten greift dieses Symbol nicht. Ebenso unterscheidet sich die Bedeutung von Farben im westlichen und östlichen Kulturkreis.
- Überzeugt Sie die Methode und möchten Sie Ihre zeichnerischen Kompetenzen weiterentwickeln, können Sie auch auf professionelle Unterstützung zurückgreifen: Ein erfahrener Graphic Facilitator oder Graphic Recorder kann Sie beraten, wie Sie die Einsatzmöglichkeiten erweitern. Oder Sie können im Rahmen eines Trainings, das die Bildersprache strukturiert vermittelt, die Anwendung für die eigene Arbeitspraxis unter professioneller Anleitung üben.

Tipp

# Wie Sie mit visuellen Landschaften Ihre Präsentationen und Workshops aufwerten



**Kinga Wagner**  
selbst. Beraterin und  
Trainerin



Wenn Sie in einer Präsentation oder in einem Workshop mit selbst gezeichneten Bildern arbeiten, sprechen Sie nicht nur den Verstand, sondern auch die Kreativität und Emotionalität der Teilnehmer an. Die Präsentationsinhalte prägen sich dadurch besser ein und Sie erreichen mehr Aufmerksamkeit. Eine Anleitung, wie Sie mit einfachen Grundformen Piktogramme zeichnen und damit Begriffe aus dem Projektmanagement-Umfeld darstellen können, finden Sie in meinem Tipp **"Wie Sie mit eigenen Zeichnungen Ihre Präsentationen aufwerten"** (Projektmagazin Ausgabe 2/2013). Zum Beispiel erfahren Sie, wie Sie eine Agenda Ihrer Veranstaltung aus einzelnen Piktogrammen erstellen, indem Sie diese Mind-Map-artig anordnen.

Aber auch für Workshops können Sie Zeichnungen effektiv einsetzen, um das Ergebnis begleitend zu visualisieren und z.B. Prozessabläufe abzubilden. Am besten eignen sich dazu visuelle Landschaften, wie im Bild oben gezeigt. Wenn Sie solche Landschaften als Template in Ihr zeichnerisches Repertoire aufnehmen, können Sie mit einigen Variationen eine Vielzahl von Inhalten darstellen.

Besonders gut für die Visualisierung eines Projektmanagement-Prozesses oder einer Projektplanung eignet sich die "Berglandschaft", die aus den drei Bestandteilen "Ausgangspunkt", "Weg mit Zwischenschritten" und "Endzustand" besteht.

## Eine Berglandschaft zeichnen

Gezeichnet wird eine solche Berglandschaft folgendermaßen: Beginnen Sie mit einer Schlangenlinie im oberen Drittel Ihres Blattes – der Bergkette. Die Berge können eher abgerundet oder kantig sein, der höchste Berg sollte etwa in der Mitte der Bergkette liegen.



Zeichnen Sie den erfolgreichen Gipfelstürmer nach der Anleitung für die "StarPeople" (Projektmagazin Ausgabe 2/2013).



Nun skizzieren Sie den Weg. Beginnen Sie unten links und achten Sie darauf, den Aufstieg nicht zu steil und nicht zu kurvenreich zu gestalten – er symbolisiert in ihrem Prozess den Weg zum Ziel und der soll schließlich zu bewältigen sein!



Zuletzt zeichnen Sie den Bergsteiger am Anfang des Wegs, wiederum nach der Anleitung für die StarPeople. Entscheiden Sie dabei selbst, wie er wirken soll: eher müde bzw. skeptisch, oder topfit und motiviert für die Herausforderung?



Aus der gezeichneten Landschaft wird die Darstellung eines Projektmanagement-Prozesses, wenn Sie die einzelnen Schritte, Phasen oder Teilziele seitlich des Weges notieren, wie in Bild 1 gezeigt.

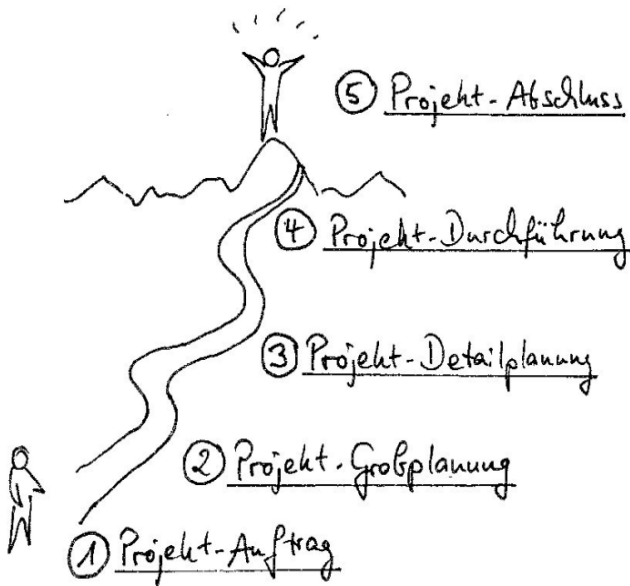


Bild 1: Eine "Berglandschaft" aus einfachen grafischen Elementen, um z.B. Prozesse darzustellen.

Zwei weitere Varianten der Berglandschaft sehen Sie in Bild 2.

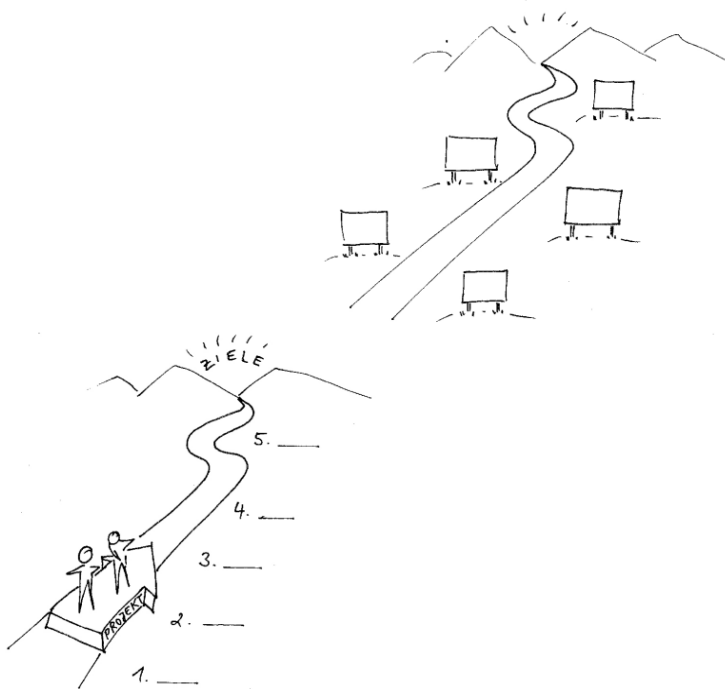


Bild 2: Weitere Varianten der Berglandschaft.

Damit Sie die hier gezeigten Templates für Ihre Moderationen verwenden können, sollten Sie neben dem gezeichneten Weg genügend Platz lassen, um dort Teilnehmerbeiträge eintragen oder Moderationskarten anpinnen zu können (Bild 3).

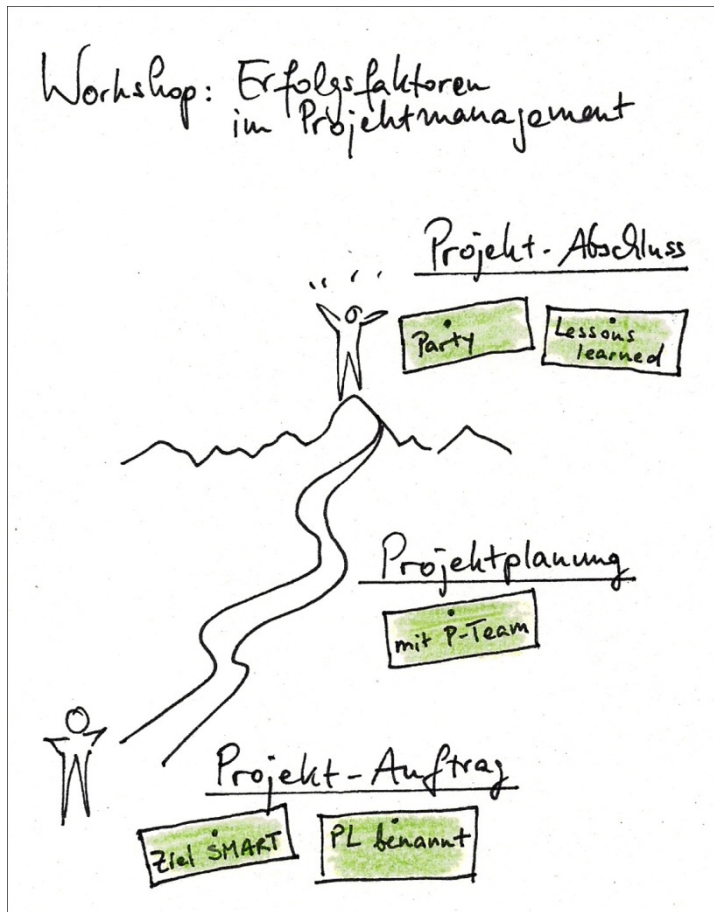


Bild 3: Berglandschaft mit angepinnten Moderationskarten.

## Tipps zum Einsatz des Templates

Keine Frage, diese Bilder müssen vor der Veranstaltung gezeichnet werden! Selbst wenn man in der Lage wäre, sie vor versammeltem Publikum fehlerfrei zu zeichnen, würde dies zu lange dauern.

Bei der Erstellung Ihrer Templates haben Sie grundsätzlich zwei Möglichkeiten:

- Sie zeichnen mit Flipchart-Markern direkt auf das Medium, das Sie später verwenden (Flipchart oder Pinnwand mit weißem Papier). **Vorteil:** Ihr Bild ist einzigartig und unverfälscht, da weder Medienwechsel noch Nachbearbeitung stattfinden. Gerade bei Workshops, in denen eine Gruppe sensible Fragen diskutiert, kann eine solche Echtzeichnung eine "persönliche Note" bringen, die gut zu dieser Atmosphäre passt. **Nachteil:** Korrekturen sind kaum möglich. Gelingt Ihnen z.B. die Zeichnung zum Weg zum Gipfel nicht zufriedenstellend, müssen Sie wieder von vorne anfangen. **Tipp:**

Hilfslinien, die mit einem weichen Bleistift vorgezeichnet werden, erleichtern Ihnen die Arbeit und können später wieder entfernt werden. Farbakzente setzen Sie mit Wachs- oder Pastellkreiden.

- Sie zeichnen im Kleinformat (DIN A4 oder A3) mit Fineliner – auch hier sind Bleistift-Hilfslinien erlaubt –, scannen das Ergebnis ein und drucken es im gewünschten Format (z.B. DIN A0) auf einem Großformatdrucker, wie er in vielen Unternehmen vorhanden ist, aus. **Vorteil:** Mit einer Bildbearbeitung können Sie Ihre Zeichnung vor dem Ausdruck optimieren und z.B. störende Bildelemente löschen, Elemente aus anderen Bildern übernehmen oder auch Computerschrift einfügen – wobei der individuelle Eindruck des selbst gezeichneten Bilds erhalten bleibt. Diese Arbeitsweise eignet sich speziell für Präsentationen, in denen der ästhetische Anspruch hoch ist. Gute Ergebnisse erzielen Sie auch, wenn Sie Ihre gescannte und nachbearbeitete Zeichnung schwarzweiß ausdrucken und das Poster erst dann mit Wachs- oder Pastellkreiden farbig gestalten.

## Projektlandkarte



Die Projektlandkarte visualisiert Projektinformationen und ihre Zusammenhänge. Die Visualisierung in Form einer Landkarte ist einfach umzusetzen und stellt die oft komplexen Zusammenhänge einprägsam dar. Die Projektlandkarte ist ein individuell gestaltbares Werkzeug, das in der Initiierungsphase genauso wie in der Durchführungsphase hilfreich sein kann.

## Einsatzmöglichkeiten

- Auftragsklärung: Unterstützung der Kommunikation zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer
- Berichterstattung über den Projektfortschritt
- Stakeholdern, insbes. neuen Mitarbeitern, schnelle Orientierung über das Projekt geben
- Projektmarketing
- Arbeitsgrundlage für Projekt-Workshops
- Treffpunkt für Projektbeteiligte

## Vorteile

- einfache, verständliche und einprägsame Darstellung von Projektinformationen
- geringer organisatorischer und materieller Aufwand
- ggf. wirkungsvoller als ein Reporting mit standardisierten Vorlagen
- fördert bei der Erstellung die Kreativität und den Zusammenhalt im Team
- begünstigt den Austausch im Team und über Teamgrenzen hinweg

- Die visuelle Darstellung spricht die Betrachter emotional an und bewirkt eine positive Einstellung zum Projekt.
- Die Landkarte weckt die Aufmerksamkeit der Betrachter und wirkt implizit werbend für das Projekt.

## Grenzen, Risiken, Nachteile

- Der Erfolg der Methode lebt von der Kreativität und der Anpassung an die Organisation bzw. das Projekt.
- Nicht alle Menschen sind visuellen Ansätzen gegenüber sofort positiv gestimmt. Rechnen Sie deshalb auch mit anfänglicher Ablehnung, wenn Sie die Landkarte zum ersten Mal einsetzen.

## Ergebnisse

Visualisierung des Projektstands und / oder der Projektzusammenhänge in Form einer Landkarte

## Voraussetzungen

- Die Erstellung und die Umsetzung erfordern Mut der Initiatoren, da es sich nicht um ein Standardvorgehen handelt.
- Offenheit der Organisation für neue Methoden
- Die Gestalter der Projektlandkarte sollten mit dem Projekt sehr gut vertraut sein.
- Platz für die Präsentation der Landkarte an einem zentralen Ort. Eine Projektlandkarte muss sichtbar sein!

## Qualifizierung

Die Methode erfordert keine besondere Qualifikation. Erfahrung mit Visualisierungsmethoden ist hilfreich.

## Benötigte Informationen

- Alle aktuell vorhandenen dokumentierten Projektinformationen, insbes. Stammdaten des Projekts
- Wissen der Teilnehmer über Hintergründe des Projekts und nicht dokumentierte Projektinformationen

## Benötigte Hilfsmittel

- Große Fläche für die Erstellung der Landkarte. Hierfür ist grundsätzlich jedes Material geeignet, auf das man zeichnen kann: große Papierbögen, Kunststoffflächen, Glasscheiben, Holztafeln.
- Evtl. Beamer zur Projektion der Basislandkarte auf die Zeichenfläche
- Für die Zeichenfläche geeignete Stifte bzw. Farben

- ggf. Haftnotizen oder Aufkleber für aktuelle Informationen über das Projekt
- Befestigungsmaterial zum Aufstellen oder Anbringen der Projektlandkarte

## Durchführung

- Schritt 1: Bestimmen und zeichnen Sie das "Gelände"!
- Schritt 2: Tragen Sie Projektstammdaten auf der Karte ein!
- Schritt 3: Zeichnen Sie die Projekt-Highlights als Landmarken ein!
- Schritt 4: Dynamische Informationen
- Schritt 5: Das Platzieren

Das Erstellen und das Arbeiten mit einer Projektlandkarte ist ein kreativer Prozess, der nicht nach einem einheitlichen Schema wie das Ausfüllen eines Formulars abgearbeitet werden kann. Im Folgenden stelle ich Ihnen exemplarisch die Erstellung einer Projektlandkarte vor. Bitte sehen Sie dieses Vorgehen als Inspiration und nicht als festgelegtes Schema an. Gestalten Sie die Projektlandkarte und das Arbeiten mit ihr ganz nach Ihren Bedürfnissen und lassen Sie Ihrer Kreativität freien Spielraum.

Ich empfehle, die Projektlandkarte im Team zu erstellen. Einerseits stärkt es das Gemeinschaftsgefühl, gemeinsam ein greifbares Werk zu produzieren. Andererseits ist die Projektlandkarte Teamprodukt, welches das Bild des Teams nach außen repräsentiert.

Für die Moderation der gemeinsamen Erstellung der Projektlandkarte können Sie z.B. die Methode Workshop einsetzen.

Im begleitenden Beispiel betrachten wir eine Projektlandkarte für ein weltweites Rollout-Projekt. Die Standorte werden hierbei auf einer Weltkarte visualisiert.

## Schritt 1: Bestimmen und zeichnen Sie das "Gelände"!

Die Projektlandkarte stellt eine Metapher Ihres Projekts dar. Basis dieser Metapher und der zu erstellenden Landkarte ist das ausgewählte Gelände, das gemeinsam "kartographiert" wird. Überlegen Sie gemeinsam, welche Landschaft, welches Gelände, welche räumliche Metapher am besten zu Ihrem Projekt passt. Dies kann eine zum Projekt passende, tatsächliche Region sein. Bei einem weltweiten Rollout-Projekt bietet es sich natürlich an, eine Weltkarte als Basis zu nehmen.

Aber auch fiktive Karten wie z.B. eine Seekarte mit mehreren Inseln oder eine Phantasielandschaft können eine wunderbare Wirkung erzielen. Genauso ist es möglich, ein einzelnes räumliches Element zu

verwenden wie z.B. eine Marathonstrecke, einen Flusslauf, einen Berg usw. Entscheidend ist: Das ausgewählte Gelände muss zu Ihrem Projekt passen.

Achten Sie als Moderator darauf, dass die Teilnehmer die Methode nicht ins Lächerliche abgleiten lassen oder abwertende Metaphern wählen. Wenn z.B. ein Teilnehmer eine Müllhalde als Gelände vorschlägt, sollten Sie diese Äußerung kritisch hinterfragen (z.B. "Warum glaubst Du, dass unser gemeinsames Projekt einer Müllhalde gleichen wird?") und einen ernsthafte bzw. positive Gegenposition einnehmen (z.B. "Ich möchte, dass wir unser Projekt zu einem blühenden Garten machen! ")

## Technische Hinweise zur Erstellung des Geländes

Grundsätzlich gilt die Regel: Je größer, desto besser. Im Laufe der Erstellung, vor allem aber mit fortschreitendem Projekt wird die Landkarte immer detailreicher. Seien Sie deshalb großzügig mit dem Platz und lassen Sie genügend Leerräume für spätere Ergänzungen.

Als Minimalgröße einer Projektlandkarte empfehle ich ein Flipchart-Papier.

Lösen Sie sich vom Anspruch, dass die Karte grafisch perfekt sein muss. Weitaus wichtiger ist es, dass die Basislandkarte zum Projekt passt (s.o.). Um eine ansprechende Karte zu gestalten können Sie folgende Möglichkeiten einsetzen:

- Projizieren Sie das gewählte Basismotiv mit dem Beamer auf Ihre Zeichenfläche. Pausen sie die Ränder ab und erstellen Sie so Ihre Basislandkarte.
- Falls Sie über einen Großformatdrucker oder -plotter verfügen, können Sie damit die Basislandkarte oder Teile davon ausdrucken.
- Schneiden Sie die Länder aus Papier aus und kleben Sie diese auf die Zeichenfläche

Dies sind nur Vorschläge – natürlich können Sie viele weitere Techniken einsetzen oder ganz einfach die Basislandkarte frei Hand zeichnen.

## Schritt 2: Tragen Sie Projektstammdaten auf der Karte ein!

Wählen Sie zusammen die relevanten Stammdaten des Projekts aus, die auf der Landkarte zu sehen sein sollen. Dies ist sinnvoll, um den Kontext der Karte schnell erfassbar zu machen. Zu den Projektstammdaten zählen unter anderem:

Projektname	Projektcode	Projekt-ID
Projektleiter	Auftraggeber	Projektteam
Start-Datum	Ziel-Datum	Budget

Tabelle 1: Mögliche Projektstammdaten zur Charakterisierung der Projektlandkarte

Wo sie diese Informationen anbringen ist Ihnen überlassen. Meine Empfehlung lautet: Grenzen Sie diese Informationen deutlich vom Rest ab. Eine Möglichkeit wäre, dass sie diese Daten in einem separaten Kasten oder Rahmen repräsentieren.

## Schritt 3: Zeichnen Sie die Projekt-Highlights als Landmarken ein!

Erarbeiten Sie sich nun gemeinsam das Gelände, indem Sie die wichtigsten Elemente Ihres Projekts an den passenden Stellen eintragen. Sie können dies in einer freien Gruppenarbeit durchführen, d.h. jeder schnappt sich einen Stift und im direkten Austausch untereinander tragen die Teilnehmer im Wechsel die Highlights des Projekts ein.

Insbesondere bei größeren Teams und umfangreicheren Projekten können Sie ebenso in einem moderierten, schrittweisen Prozess die Projektlandkarte erstellen. Z.B. können Sie als erstes die wichtigsten Stationen bzw. Meilensteine eintragen, dann Einflussfaktoren aus dem Umfeld und zuletzt besondere Gefahrenpunkte.

Der Kreativität des Teams sind dabei keine Grenzen gesetzt – abhängig von gewähltem Gelände und den Eigenschaften des Projekts sind hier vielfältige Darstellungsweisen möglich.

Hier einige Anregungen bzw. Überlegungen für die Gestaltung der Highlights:

- Sie können die Landmarken direkt einzeichnen oder in unterschiedlicher Form aufkleben (z.B. auch mit dreidimensionalen Objekten, die aus Moderationsmaterialien geformt werden).
- Verwenden Sie verschiedene Schriftgrößen und -farben, um die Highlights zu charakterisieren
- Überlegen Sie, wie Sie Zusammenhänge zwischen einzelnen Highlights visualisieren können.
- Wägen Sie sorgfältig ab, wie viele Detailinformationen pro Highlight tatsächlich notwendig sind. Verwenden Sie bei Bedarf eine Legende, die sich außerhalb der Landkarte befindet.

## Beispiel

Beim globalen Rolloutprojekt gestaltet sich die Darstellung der Highlights ziemlich einfach, indem die unterschiedlichen Standorte auf der Weltkarte eingezeichnet werden.

## Schritt 4: Dynamische Informationen

Die Projektlandkarte ist ein lebendes Werk, egal in welcher Phase des Projekts Sie diese verwenden. Aktualisieren Sie deshalb in regelmäßigen Abständen oder zu besonderen Ereignissen die Projektlandkarte, so dass sie stets dem aktuellen Stand des Projekts entspricht. Hierfür stehen Ihnen vielfältige Möglichkeiten zur Verfügung. Einige davon sind:

### Status- und Fortschrittsanzeigen

Hierfür eignen sich die traditionellen Ampel-Indikatoren oder die im Business-Kontext weit verbreiteten sog. "Harvey-Balls" (Kreise mit unterschiedlich ausgefüllten Sektoren). Passend zur Landkarte ist die Symbolisierung der "Projektwetterlage": Hierzu befestigen Sie Symbole des Wetterberichts (z.B. Sonnenschein für Planerfüllung, Regen oder Gewitter bei Verzögerungen, Starkwind bei Hindernissen usw.)

### Abhängigkeiten und Einflüsse

Die einfachste Visualisierung von Abhängigkeiten und externen Einflüssen bieten Pfeilsymbole. Um die Aktualisierbarkeit zu gewährleisten sollten Sie nach Möglichkeit aufklebbare und wieder entfernbare Materialien verwenden. Geeignete Visualisierungen sind auch Sticker mit einprägsamen Symbolen – z.B. einen Paragraphen auf einem roten Sticker für eine rechtliche Auseinandersetzung.

## Beispiel:

In unserem Beispiel können dynamische Rollout-Informationen mit Hilfe von Klebezetteln auf der Landkarte angebracht werden, z.B. mit dem Fertigstellungsgrad pro Standort.

Möglich ist auch, die Projektphasen mit Kontinenten gleichzusetzen und eine Route zwischen den Kontinenten zu skizzieren. Auf ein Haftnotiz malen Sie dann einen Heißluftballon und lassen diesen über die einzelnen Kontinente – sprich: Projektphasen – "fliegen"

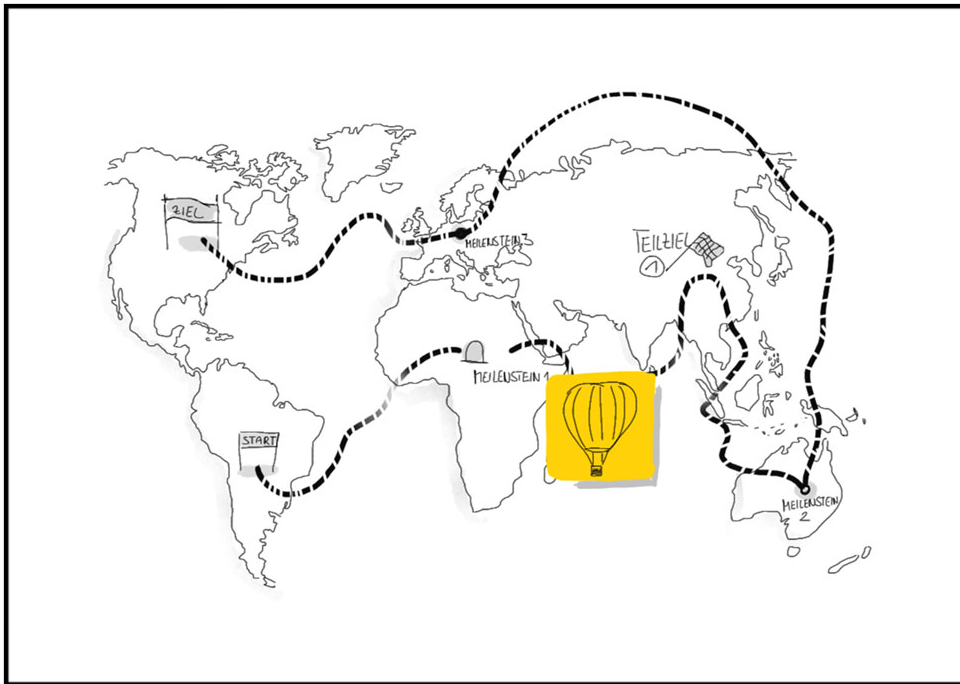


Bild 1: Visualisierung des Projektfortschritts in Form einer Weltreise mit dem Heißluftballon

## Schritt 5: Das Platzieren

Ein entscheidender Erfolgsfaktor für die visuelle Landkarte ist ihre Positionierung. Überlegen Sie deshalb gemeinsam mit dem Team, wo Sie die Landkarte am besten aufhängen. Es sollte ein von den Projektbeteiligten stark frequentierter Ort sein, damit sie ihren Zweck als Kommunikationszentrum des Projektteams erfüllen kann. Stimmen Sie diesen Ort auch mit dem Auftraggeber ab, falls er bei der Erstellung der Karte nicht ohnehin dabei ist.

Richten Sie auch eine Möglichkeit ein, wie die Betrachter der Karte Feedback geben können – z.B. mit einer Pinnwand oder einem Whiteboard.

Achten Sie darauf, dass die Landkarte gut betrachtet werden kann. Sie sollte in Sichthöhe befestigt und blendfrei beleuchtet sein. Mögliche Aufstellorte sind z.B.:

- Kaffeeküche, Cafeteria
- Mitten im Projektbüro – achten Sie darauf, dass der erste Blick beim Betreten des Büros auf die Landkarte fällt.
- Bürotür des Projektleiters oder des Auftraggebers
- Neben zentralen Aushängen

Bei Projekten, die alle Mitarbeiter betreffen, ist auch ein Aushang am Eingang der Kantine denkbar.

## Ergänzende Methoden

- **Sprint Retrospektive** – Mögliche Verwendung der Projektlandkarte
- **Lessons Learned** – Mögliche Verwendung der Projektlandkarte
- **Rollen-Canvas** – ergänzende Methode zur Visualisierung der Projektorganisation
- **Project Canvas** – ergänzende / alternative Methode zur Darstellung zentraler Projektinformationen

## Praxistipps

- Überladen Sie Ihre Landkarte nicht! Sehen Sie die Landkarte als Chance, sich auf das Wesentliche zu reduzieren. Die Projektlandkarte ist weder ein Allheilmittel noch kann sie weitere notwendige Dokumentationen ersetzen.
- Ich rate davon ab, die Projektlandkarte zu digitalisieren. Sie würde dadurch zum einen ihren Charme des Selbstgemachten verlieren und zum anderen nicht mehr die gemeinsame Kommunikation vor der Karte fördern.
- Die Landkarte muss nicht perfekt sein - Ziel ist es nicht, ein Kunstwerk zu erstellen, sondern Kommunikation zu fördern und den Austausch zu erleichtern. Es wird sie niemand fragen, ob irgendwelche Grenzen 1:1 abgebildet sind, ob Städte an den exakt richtigen Punkten eingezeichnet wurden.
- Die visuelle Landkarte ist ein emotionales Werkzeug und sie ist individuell. Lassen Sie sich und Ihrem Team freien Lauf, seien Sie kreativ, benutzen Sie Farben, Hilfsmittel und gestalten Sie somit Ihren "visuellen Projektanker".

## Varianten

### Retrospektiven oder Lessons Learned

Auch eine Retrospektive oder Lessons-Learned-Auswertung können Sie mithilfe einer visuellen Landkarten durchführen. Generieren Sie z.B. eine Landschaft mit Bergen und Tälern, mit Schluchten oder Bächen, die überquert werden mussten und versehen Sie dieses Gesamtbild mit den entsprechenden Notizen.

### Projektlandkarte im Kick-Off

Sie wollen einen Projektstart einmal anders? Dann zeichnen sie gemeinsam mit dem Auftraggeber und dem Team eine Projektvision in Form einer Projektlandkarte. Sie können einen groben Weg definieren und diesen während des Projekts bei Bedarf anpassen.

## Fachartikel zur Methode

- Christian Botta: "**Die visuelle Landkarte – den Projektfortschritt stets im Blick**" (10.11.2015)

**Weitere Artikel unter <https://www.projektmagazin.de/methoden/projektlandkarte>**

## Herkunft

Daniel Reinold und Christian Botta entwickelten die Projektlandkarte, um Projekte intuitiv und einprägsam zu visualisieren.

## Englische Bezeichnungen & Synonyme

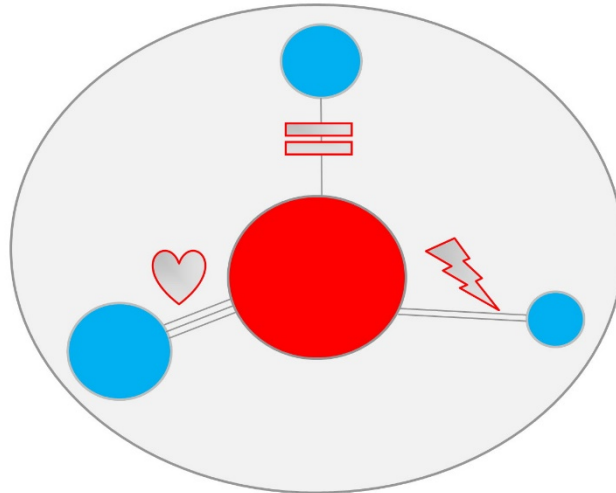
Visual Project Map

## Autor

Christian Botta

Erstellt am: 30.07.2017

# Umfeldanalyse



Die Umfeldanalyse (Systemumfeldanalyse) dient dazu, die Einflüsse des Umfelds auf Systeme wie z.B. Projekte oder Abteilungen zu analysieren. Hierzu werden die Beziehungen zum System beschrieben und visualisiert. Die Analysten ziehen daraus Schlussfolgerungen für die Interaktion des Systems mit seinem Umfeld.

Bei der Anwendung der Umfeldanalyse im Projektmanagement steht das Projekt im Mittelpunkt der Analyse. Der Projektleiter oder andere Projektverantwortliche untersuchen dessen Beziehungen zu den Stakeholdern im Umfeld.

## Einsatzmöglichkeiten

- Stakeholdermanagement
- Analyse von Konflikten
- Identifikation von Risiken

## Vorteile

- Durch die Visualisierung können die Beziehungen der Stakeholder im Projektumfeld mit dem Projekt intuitiv erfasst werden.
- Vereinfachte Darstellung der Umweltbeziehungen und dadurch Reduktion ihrer Komplexität.

## Grenzen, Risiken, Nachteile

- Durch die Visualisierung können die Beziehungen der Stakeholder im Projektumfeld mit dem Projekt intuitiv erfasst werden.
- Vereinfachte Darstellung der Umweltbeziehungen und dadurch Reduktion ihrer Komplexität

## Ergebnisse

- Visualisierte Interaktion mit den Stakeholdern
- Identifizierte kritische Kommunikationsbeziehungen
- Empfehlungen für die Interaktion mit dem Systemumfeld Voraussetzungen

## Qualifizierung

Zur Durchführung einer Umfeldanalyse sind keine besonderen Qualifikationen erforderlich.

## Benötigte Informationen

- Informationen über Stakeholder sowie deren Kommunikationsbeziehungen und Positionen zum System (Projekt).
- Projektauftrag oder adäquate Dokumente

## Benötigte Hilfsmittel

- Pinnwand, Moderationskarten, Stifte
- Alternativ: Flipchart / DIN A 3 Blatt, Haftnotizen, Stifte
- Alternativ: geeignete Visualisierungssoftware (z.B. Microsoft Powerpoint)

## Durchführung

- Schritt 1: Ermitteln Sie die Umfeldpartner des Systems!
- Schritt 2: Tragen Sie Projektstammdaten auf der Karte ein!
- Schritt 3: Zeichnen Sie die Projekt-Highlights als Landmarken ein!
- Schritt 4: Dynamische Informationen
- Schritt 5: Das Platzieren

### Schritt 1: Ermitteln Sie die Umfeldpartner des Systems!

Umfeldpartner sind alle Personen oder Institutionen im Umfeld des Systems. Erstellen Sie eine Liste aller Umfeldpartner und priorisieren Sie diese gemäß ihrer Bedeutung für das System (s.u.). In der weiteren Analyse werden die wichtigsten Umfeldpartner untersucht.

### Schritt 2: Tragen Sie Projektstammdaten auf der Karte ein!

Beschriften Sie Moderationskarten oder Haftnotizen mit den Namen der Umfeldpartner. Verwenden Sie dabei drei Größen, um die Bedeutung des Umfeldpartners für das System zu symbolisieren.







		Großer Kreis / große Haftnotiz: Wichtiger Umfeldpartner, der den Erfolg des Systems entscheidend beeinflussen kann.
		Mittlerer Kreis / mittlere Haftnotiz: Umfeldpartner, der einen hohen Einfluss hat, der aber letztendlich das System nicht gefährden kann.
		Kleiner Kreis / kleine Haftnotiz: Umfeldpartner mit wenig Einfluss, der jedoch nicht vernachlässigt werden kann.

Tabelle 1: Visualisierung der Bedeutung der Umfeldpartner für das System durch die Größe des Symbols

Wo sie diese Informationen anbringen ist Ihnen überlassen. Meine Empfehlung lautet: Grenzen Sie diese Informationen deutlich vom Rest ab. Eine Möglichkeit wäre, dass sie diese Daten in einem separaten Kasten oder Rahmen repräsentieren.

## Schritt 3: Ermitteln Sie Interesse und emotionale Nähe!

Zeichnen Sie in der Mitte der Visualisierungsfläche (Pinnwand, Flip-Chart, Papier) einen großen Kreis und beschriften Sie diesen mit dem Namen des Systems. Ordnen Sie die Karten der Umfeldpartner auf der Visualisierungsfläche an, wobei Sie mit dem Abstand zum System das jeweilige Interesse und die emotionale Nähe des Umfeldpartners visualisieren.

Position	Bedeutung für Bezug zum System.
Sehr nahe am System	Sehr großes Interesse am System und große emotionale Nähe zum System.
Mittlere Entfernung zum System	Interesse am System, aber mit relativ wenig persönlicher Betroffenheit.
Weite Entfernung zum System	Wenig Interesse am System oder dessen Ergebnis, da die persönlichen Ziele dadurch kaum beeinflusst werden.

Tabelle 2: Visualisierung des Interesses am System.

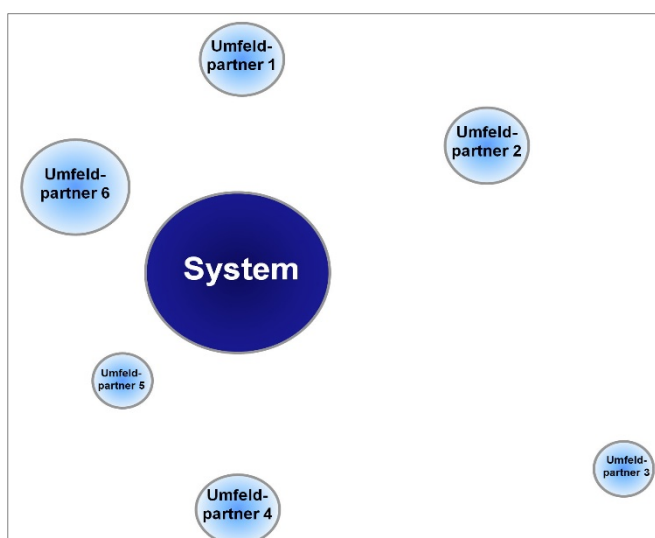


Bild 1: Anordnung der System- und Umfeldpartner / Stakeholder.

## Schritt 4: Analysieren Sie die Kommunikationsbeziehungen!

Zeichnen Sie die Kommunikationsbeziehungen zwischen System und Umfeldpartnern ein und stellen Sie deren Kontakthäufigkeit dar:

≡≡≡	Viele Kontakte und häufige Kommunikation, d.h. Gespräche, Telefonate oder Besprechungen
==	Regelmäßige Kontakte mit dem System
—	Nur wenige Kontakte zum System und nur sporadischer Informationsaustausch

Tabelle 3: Visualisierung der Kommunikationsbeziehungen

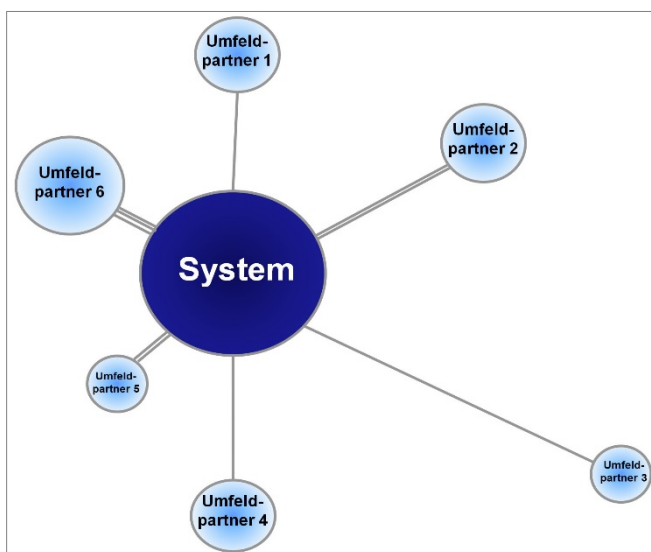


Bild 2: Visualisierung der Kommunikationsbeziehungen

## Schritt 5: Bewerten Sie die Kommunikationsbeziehungen!

Schreiben Sie neben jede Kommunikationsbeziehung, wie Sie diese bewerten:



Freundschaftliche Beziehung. Die "Chemie" stimmt zwischen Projekt und Umfeldpartner.



	Es gibt Interessensgegensätze und Konflikte zwischen Projekt und Umfeldpartner.
	Zwischen Projekt und Umfeldpartner gibt es eine Blockade. Eine Kommunikation zwischen beiden findet kaum statt.

Tabelle 4: Visualisierung der Qualität der Beziehungen

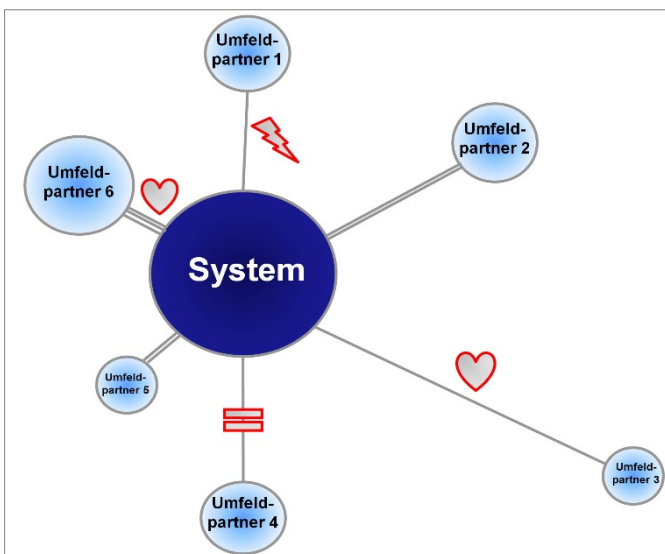


Bild 3: Visualisierung der Bewertungen der Kommunikationsbeziehungen

## Schritt 6: Klären Sie die Beziehungen zu den Umfeldpartnern!

Erstellen Sie eine Tabelle, in der Sie für jeden Umfeldpartner reale oder vermutete Aussagen zu den folgenden Fragen festhalten:

- Welche Anforderungen haben die Umfeldpartner an uns?
- Wir möchten / wollen, dass der Umfeldpartner folgendes tut / unterlässt: ...
- Wie begegnen wir den Umfeldpartnern heute?
- Was bedeutet dies für uns?
- Welche Antworten geben wir den Umfeldpartnern in der Zukunft?

	Welche Anforderungen hat der Umfeldpartner an uns?	Wir möchten / wollen, dass der Umfeldpartner folgendes tut / unterlässt	Wie begegnen wir dem Umfeldpartner heute?	Was bedeutet dies für uns?	Welche Antworten geben wir dem Umfeldpartner in der Zukunft?
Umfeldpartner 1					
Umfeldpartner 1					
Umfeldpartner 1					

Bild 4: Beschreibung der Beziehungen zu den Umfeldpartnern

## Schritt 7: Optimieren Sie die Kommunikationsbeziehungen!

Maßnahme	Verantwortlich	Beteiligte	Termin	Status

Bild 5: Beispiel für Maßnahmenliste.

Erstellen Sie einen Maßnahmenplan für die Umfeldpartner, bei denen die Kommunikation verändert werden soll.

## Ergänzende Methoden

- **Risikomatrix** – zur Priorisierung und Analyse identifizierter Risiken
- **Stakeholdermanagement** – zur ergänzenden Anwendung

## Praxistipps

- Erstellen Sie die Umfeldanalyse möglichst im Team. Die Diskussion führt zu einer objektiveren Einschätzung der Umfeldbeziehungen.
- Verwenden Sie eine ausreichend große Visualisierungsfläche.

## Varianten

### Projektumfeldanalyse / Projektumweltanalyse

Bei der Projektumfeldanalyse stellt das Projekt das betrachtete System dar. Dabei werden die Stakeholder im Umfeld des Projekts analysiert. Sie wird im Stakeholdermanagement, bei der Risikoanalyse und bei der Analyse kritischer Projektsituationen eingesetzt.

## Fachartikel zur Methode

- Christian Botta: "Die visuelle Landkarte – den Projektfortschritt stets im Blick" (10.11.2015)
- Dr. Tomas Bohinc: "Mit der Systemumfeldanalyse Projektprobleme im Visier" (18.02.2014)
- Katja Mayer: "Stakeholder im Projekt – trotz hoher Bedeutung oft nur intuitiv gesteuert" (01.09.2015)
- Peter Duwe: "Das Projekt im Spannungsfeld seiner Umwelt" (07.01.2003)

Weitere Artikel unter <https://www.projektmagazin.de/methoden/umfeldanalyse>

## Herkunft

Die Umfeldanalyse ist eine traditionelle Methode im systemischen Management, speziell auch im Projektmanagement. In der Literatur finden sich unterschiedliche Darstellungen, z.B. in der Art, wie Verbindungen visualisiert werden. Ein direkter Erfinder der Umfeldanalyse kann nicht angegeben werden. Ich folge bei meiner Beschreibung dem Vorgehen von Schober-Ehmer und Schulte-Derne (Schober-Ehmer, Herbert u. Schulte-Derne, Michael: persönliche Mitteilung, Wien, Jan. 2016).

## Englische Bezeichnungen & Synonyme

Systematic Contextual Analysis Englische

## Autor

Dr. Tomas Bohinc

Erstellt am: 20.03.2016

## Pie-Chart-Agenda



Die Pie-Chart-Agenda (Tortendiagramm-Agenda) visualisiert übersichtlich den Ablauf eines Meetings, Workshops oder Vortrags durch einen Kreis, dessen Umfang die Dauer des Treffens symbolisiert. Die Segmente des Kreises stehen für die zu behandelnden Themen, ihre Größe für die Zeit, die zu deren Behandlung zur Verfügung steht. Dadurch ordnet die Pie-Chart-Agenda die wichtigsten Aspekte eines Meetings zeitlich an und macht sie allen Beteiligten transparent.

### Einsatzmöglichkeiten

Sie können mit der Pie-Chart-Agenda allein oder im Team einen bevorstehenden Termin zeitlich strukturieren und in thematisch sinnvolle Abschnitte teilen. Die Pie-Chart-Agenda ist für viele Arten von Ereignissen geeignet, z.B.: Arbeitsbesprechung

- Arbeitsbesprechung
- Jour Fixe
- Scrum Events (Daily Scrum, Sprint Planning usw.)
- Workshops (z.B. für Planung oder Auswertung)
- Vortrag

### Vorteile

- Die Effektivität des Treffens wird erhöht, da die zur Verfügung stehende Zeit auf die Themen gemäß ihrer Bedeutung verteilt wird.
- Inhalte und zeitliche Struktur der Besprechung werden intuitiv verständlich dargestellt.

- Minimaler organisatorischer und materieller Aufwand
- Die Methode fördert den Austausch im Team, sofern die Agenda gemeinsam erstellt wird.
- Zeitliche Engpässe können schnell erkannt werden.
- Visuell ansprechende Alternative zur üblichen Agenda in Aufzählungsform
- Verbesserung der Besprechungskultur, z.B. durch Optimierung der Vorbereitung.

## Grenzen, Risiken, Nachteile

- Die Pie-Chart-Agenda soll lediglich einen groben Überblick verschaffen und keinen detaillierten Ablauf modellieren.
- Bei Auflistung sämtlicher Besprechungsinhalte wird die Darstellung schnell unübersichtlich. Achten Sie folglich darauf, geeignete Themenblöcke zusammenzufassen.
- Die Darstellung ist ebenso nicht geeignet, um eine minutengenaue Planung vorzunehmen.
- Wenn Sie die Agenda im Team erstellen, sollte die Erstellung durch einen erfahrenen Moderator begleitet werden, da der Erstellungsprozess ansonsten zu viel Zeit in Anspruch nehmen könnte.

## Ergebnis

- In Form eines Tortendiagramms visualisierte Tagesordnung
- Gemeinsames Verständnis über die zentralen Meeting- bzw. Workshop-Inhalte
- Gemeinsames Verständnis und Akzeptanz hinsichtlich der zeitlichen Durchführung

## Voraussetzungen

- Bereitschaft der Teilnehmenden, sich auf diese neue visuelle Herangehensweise einzulassen
- Bei der Erstellung im Team müssen die Teammitglieder bereit sein, sich auf die gruppendynamischen Aspekte einzulassen.
- Rahmenbedingungen, Ziel, Inhalte und Zweck des Meetings müssen bekannt sein.
- Disziplin der Teilnehmenden, die definierten Zeitsegmente in der Besprechung selbst einzuhalten

## Qualifizierung

Es bedarf keiner speziellen Qualifikation. Für die Erstellung im Team und für den Einsatz während der Besprechung ist Moderationserfahrung empfehlenswert.

## Benötigte Informationen

- Informationen über Art des Meetings / Workshops, die zu behandelnden Inhalte und die zu erreichenden Ziele
- Zur Verfügung stehender Zeitrahmen und Liste der Teilnehmenden (z.B. Wer hat wie lange Zeit?)
- Evtl. bereits bestehende, zu visualisierende Agenda des Meetings

## Benötigte Hilfsmittel

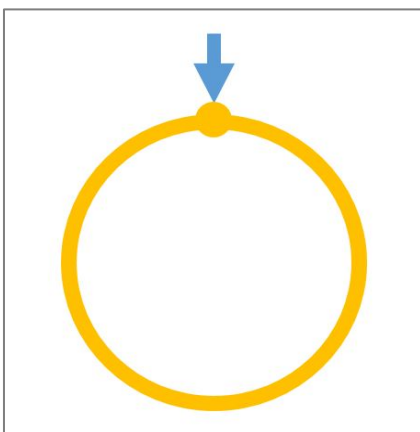
Flipchart-Papier und Marker

## Durchführung

- Prinzipieller Aufbau der Pie-Chart-Agenda
- Schritt 1: Erstellen Sie die Pie-Chart-Agenda!
- Schritt 2: Das eigentliche Meeting
- Beispiele für unterschiedliche Meeting / Workshop-Arten

## Prinzipieller Aufbau der Pie-Chart-Agenda

Das grundlegende Schema der der Pie-Chart-Agenda ist ein einfacher Kreis, den Sie analog zu einer Uhr betrachten sollten. Oben in der Mitte, also auf "12 Uhr", ist der Start des Meetings.



Die Dauer des Meetings entspricht einem Umlauf im Uhrzeigersinn. Das bedeutet, dass z.B. bei "6 Uhr" die halbe Zeit des Meetings abgelaufen ist. Der Event endet folglich wieder beim Ausgangspunkt auf "12 Uhr".

Bild 1: Grundschemata der Pie-Chart-Agenda

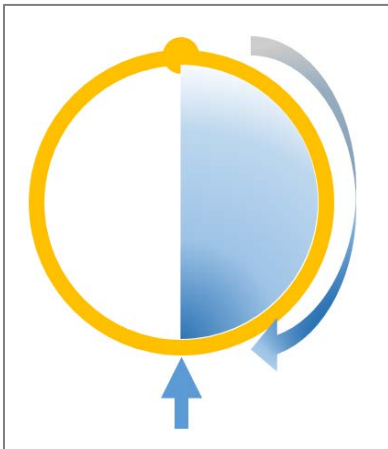


Bild 2: Der Kreis steht für die Dauer des Treffens. 180° entsprechen der Hälfte der verfügbaren Zeit

Im nächsten Schritt geht es darum, die verfügbare Zeit in sinnvolle Abschnitte zu untergliedern. Bild 3 zeigt als Beispiel eine Unterteilung in drei Abschnitte, die für jeweils ein Thema stehen. Für Thema 1, mit dem begonnen wird, steht  $\frac{1}{4}$  der Gesamtzeit zur Verfügung steht, für das anschließende Thema 2 die Hälfte der Gesamtzeit und das letzte Viertel der Besprechung ist für den dritten Themenkomplex reserviert.

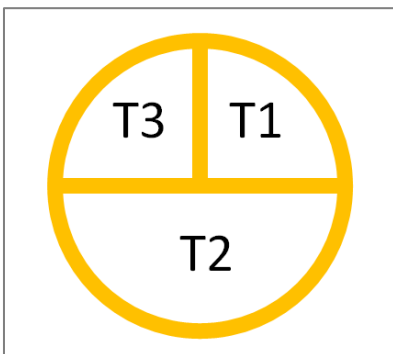


Bild 3: Schematisches Beispiel für die Zeiteinteilung mit der Pie-Chart-Agenda

Wenn im Beispiel die Gesamtdauer des Meetings eine Stunde beträgt, entfallen 15 Minuten auf T1, 30 Minuten auf T2 und weitere 15 Minuten auf T3.

## Schritt 1: Erstellen Sie die Pie-Chart-Agenda!

Bevor Sie mit der Erstellung der Pie-Chart-Agenda beginnen, sollten Sie entscheiden, ob Sie die Struktur des anstehenden Treffens allein oder im Team erarbeiten wollen. Bei der Strukturierung von Vorträgen werden Sie vermutlich allein tätig werden. Allerdings können Sie sich natürlich auch hier Feedback zu Ihrem initialen Entwurf einholen. Da Meetings und Workshops den Austausch zwischen den Beteiligten fördern sollen, empfehle ich die Ausarbeitung der Pie-Chart-Agenda in einer Kleingruppe.

Der grundsätzliche Ablauf ist unabhängig davon, ob Sie die Agenda im Team oder selbst erstellen:

1. Zeichnen Sie einen möglichst großen Kreis auf ein Flipchart oder ein Whiteboard.

2. Vermerken Sie das Hauptthema in der Mitte des Kreises (Jour Fixe, Lessons Learned, Brainstorming Session usw.)
3. Laden Sie die Gruppe ein, außerhalb des Kreises die Themen und Inhalte zu vermerken. Am besten sind dafür Haftnotizen geeignet, da diese leicht zu verschieben oder zu gruppieren sind.
4. Sobald sich die Gruppe auf die wichtigsten Inhalte geeinigt hat (dieser Prozess sollte nicht länger als 15 Minuten dauern), ordnen Sie die einzelnen Inhalte passenden Zeitabschnitten zu. Zeichnen Sie diese in Form von Sektoren in den Kreis ein.
5. Holen Sie sich am Ende das Commitment aller Beteiligten zur Agenda ab.

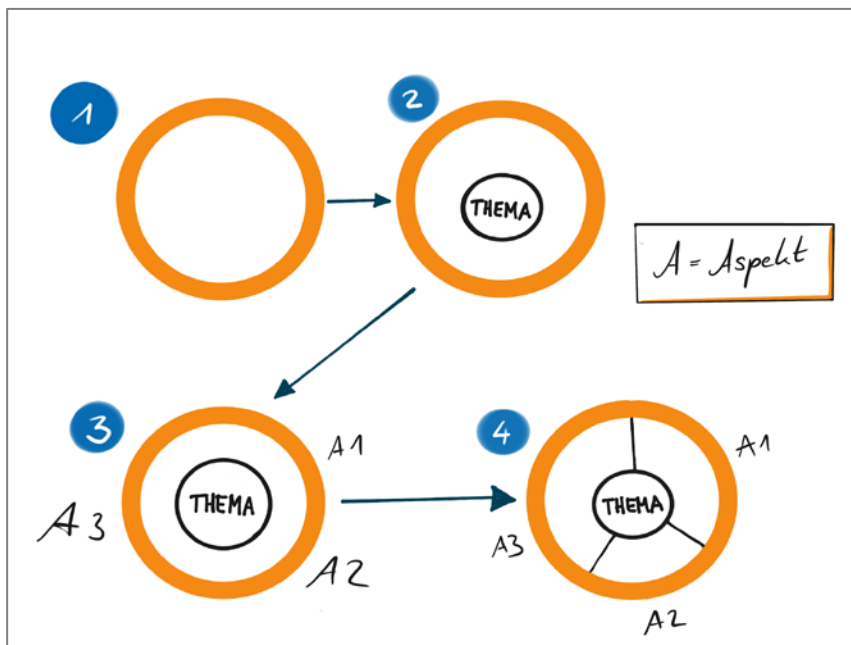


Bild 4: Schematischer Ablauf zur Erstellung der Pie-Chart-Agenda

## Schritt 2: Das eigentliche Meeting

Stellen Sie zu Beginn die Agenda anhand der Pie-Chart-Agenda vor. Erläutern Sie die Handhabung und stellen Sie die Erwartungen innerhalb der einzelnen Segmente vor.

Achten Sie auf die Einhaltung der vorgesehenen Zeiten. Hierfür kann es sinnvoll sein, die absoluten Zeiten neben den jeweiligen Zeitabschnitten auf dem Flipchart zu notieren.

Optional können Sie während der Besprechung auf der Pie-Chart-Agenda den Fortschritt des Meetings visualisieren, indem Sie die Abschnitte der erledigten Themen mit einem dicken Marker schraffieren. Dadurch lenken Sie zum einen die Aufmerksamkeit immer wieder auf die Agenda und vermitteln andererseits ein Erfolgserlebnis.

## Beispiele für unterschiedliche Meeting / Workshop-Arten

Jede Art von Treffen erfordert ihren eigenen zeitlichen Ablauf. Die folgenden skizzierten Beispiele von vier typischen Anwendungsfällen sollen Ihnen ein Gefühl dafür geben, wie Sie eine Pie-Chart-Agenda konkret ausgestalten können. Sie können diese als Vorlage verwenden und Ihren Bedürfnissen entsprechend anpassen.

### Jour Fixe

Starten wir mit dem klassischen Jour Fixe. Ein häufiges Problem bei wöchentlichen Teammeetings ist, dass zu viel Zeit vergeudet wird, alte Dinge besprochen werden, die teilweise gar nicht mehr die erforderliche Relevanz besitzen. Starten Sie doch einmal mit den neuen Themen, vielleicht erledigen sich alte Themen dadurch von selbst. Besprechen Sie anschließend die wichtigen alten Themen und geben Sie dem anstehenden, neuen genügend Raum. Bild 5 zeigt die passende Agenda im "Tortenformat".

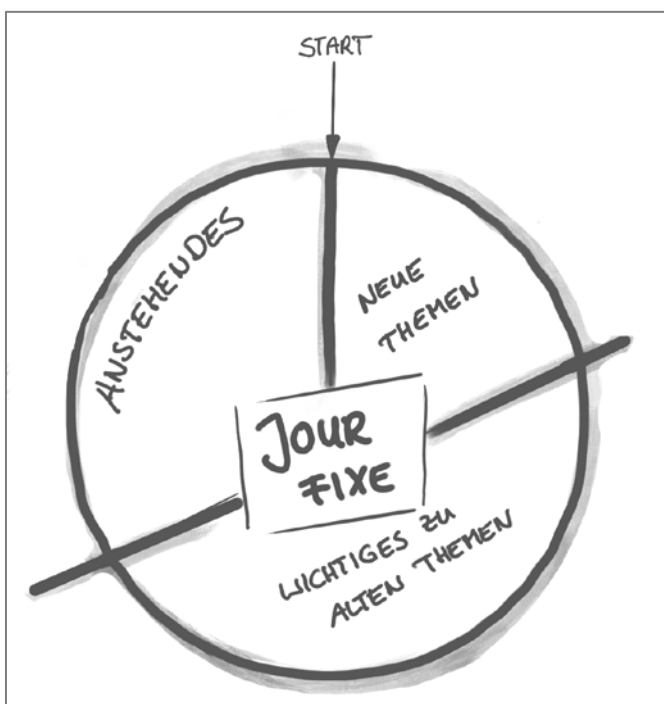


Bild 5: Skizze einer Pie-Chart-Agenda für einen Jour Fixe

### Kundenmeeting

Wie strukturieren Sie ein Kundenmeeting, oder ein erstes Treffen mit einem potentiellen Geschäftspartner? Auch hier kann die Pie-Chart-Agenda helfen. Betrachten wir hierzu das in Bild 6 dargestellte zweite Beispiel:

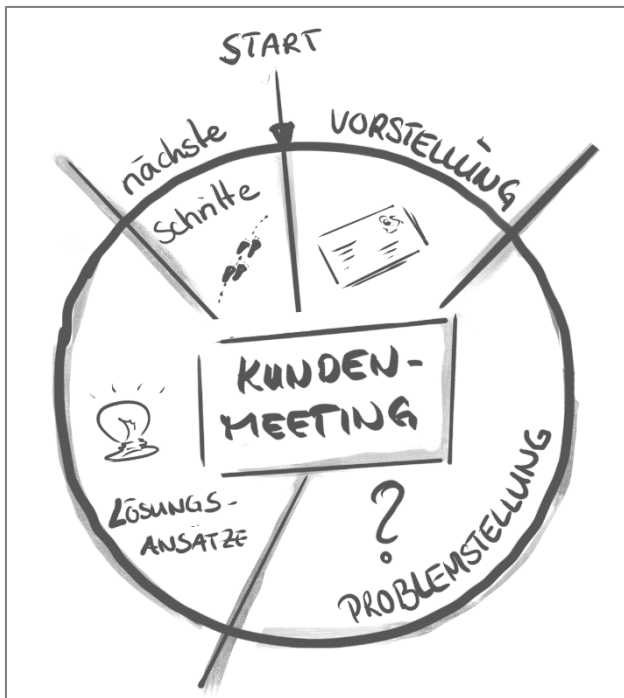


Bild 6: Skizze einer Pie-Chart-Agenda für ein Kunden-Meeting

Nach der obligatorischen Vorstellungsrunde (die nicht ausufern sollte), geht es darum, die Problemstellung zu eruieren. Machen Sie an dieser Stelle nicht zu viele Baustellen auf, sondern kommen Sie möglichst schnell auf den Punkt. Denn nur so wird es Ihnen gelingen, anschließend die Problemlösung effektiv anzugehen. Behalten Sie sich zum Schluss noch etwas Zeit, um konkrete nächste Schritte miteinander abzustimmen.

## Lenkungsausschuss

Auch Lenkungsausschüsse wollen wohl geplant sein. Ich habe häufig die Erfahrung gemacht, dass oft zu ausführlich präsentiert wird und dadurch zu wenig Zeit für Entscheidungen bleibt. Aus diesem Grunde schlage ich Ihnen die in Bild 7 skizzierte Struktur vor:

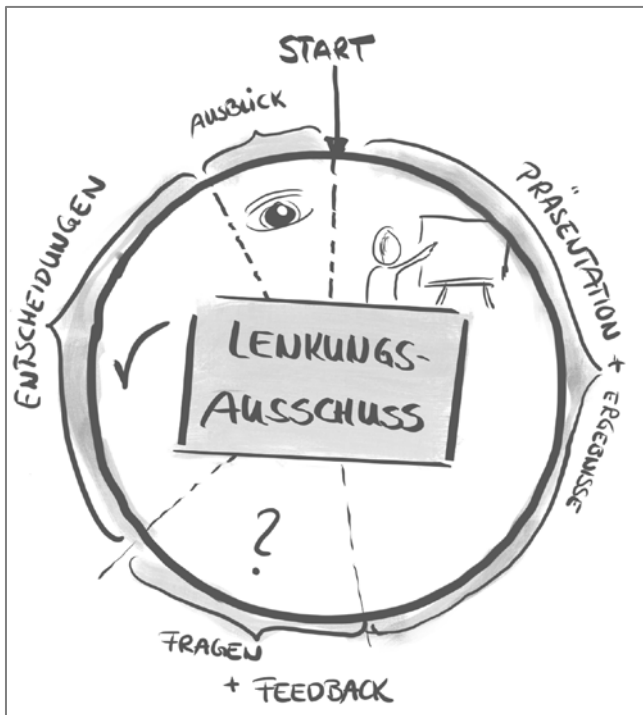


Bild 7: Skizze einer Pie-Chart-Agenda für eine Lenkungsausschuss-Sitzung

## Retrospektive

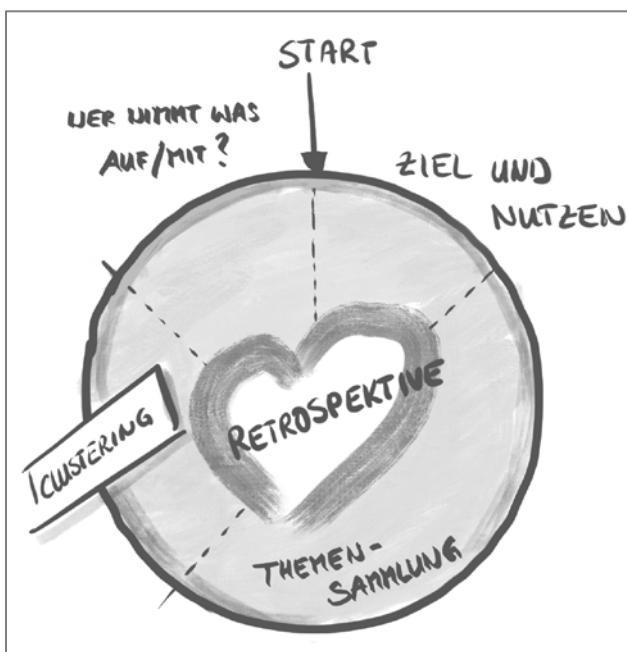


Bild 8: Skizze einer Pie-Chart-Agenda für eine Retrospektive

Auch für die Planung agiler Workshops wie eine Retrospektive ist die Pie-Chart-Agenda hervorragend geeignet. Bild 8 zeigt eine mögliche Struktur für eine **Retrospektive**.

Es gibt viele Arten von Meetings und die Pie-Chart-Agenda kann Ihnen helfen, diese unterschiedlichen Typen übersichtlich und einfach zu strukturieren. Sie benötigen lediglich etwas Mut, um diese neue Variante anzuwenden.

## Ergänzende Methoden

- **Mind Mapping** – Alternative Methode zur Darstellung einer Tagesordnung
- **Workshop, Moderation von Arbeitsgruppen, Sprint Planning, Sprint Review, Sprint Retrospektive** – Einsatzmöglichkeiten für die Pie-Chart-Agenda

## Praxistipps

- Bei "wichtigen" Meetings empfehle ich Ihnen, die Agenda mit visuellen Symbolen "aufzuhübschen". Dies gibt den Teilnehmern das Gefühl, dass Sie Sorgfalt, Zeit und Emotion in die Vorbereitung gesteckt haben.
- Schicken Sie bei Kundenterminen z.B. ein Foto der Agenda mit kurzer Erklärung an die Beteiligten und holen Sie sich Feedback ein, ob sie der zeitlichen Taktung zustimmen.
- Zeichnen Sie die Tortendiagramm-Agenda von Hand, dies erhöht den emotionalen Faktor.
- Benutzen Sie einen Timer oder eine überdimensionale Stoppuhr im Meeting, um die Zeitsegmente besser überwachen zu können und die Restzeit für alle Teilnehmer sichtbar zu machen. Diese klaren Timeboxen helfen den Teilnehmern, sich auf das gerade behandelte Thema zu fokussieren.
- Achten Sie bei der Moderation darauf, dass die Teilnehmer nicht abschweifen, sondern beim jeweiligen Themenkomplex bleiben.
- Selbstverständlich können Sie die Pie-Chart-Agenda in eine klassische Agenda (gegliederte Auflistung der Tagesordnungspunkte) überführen. Verwenden Sie die "Tortenansicht" in diesem Fall als Hilfsmittel zur Erstellung.
- Nach Abschluss des Meetings sollten Sie den tatsächlichen Ablauf reflektieren und die Zeitsegmente nach Bedarf für Ihr nächstes Meeting anpassen.

## Herkunft

Die Pie-Chart-Agenda ist eine Methode des sog. "Graphic Facilitation", d.h. der Unterstützung von Gruppenprozessen durch großformatige Visualisierungen. "Erfinder" der Pie-Chart-Agenda sind die visuellen Vordenker Dave Gray, James Macanufo und Sunni Brown (Gray, Brown u. Macanufo: Gamestorming: Ein Praxisbuch für Querdenker, Moderatoren und Innovatoren, O'Reilly Verlag, 2011).

Weitere Anregungen für Graphic Facilitation finden Sie in meinem Buch Business Visualisierung (Botta, Christian; Reinold, Daniel; Schloss, Bernhard: Business Visualisierung, mind.any Verlag, 2018)

## Englische Bezeichnungen & Synonyme

Pie Chart Agenda

### Autor

Christian Botta

Erstellt am: 24.02.2019