

Durch Skizzieren im Managementalltag den Austausch von Wissen in der Gruppe fördern

Der Einsatz von Skizzen in Sitzungen erlaubt es Managern, ihr Team von einem Präsentations- in den Diskussionsmodus zu begleiten, um damit einen echten Austausch von Informationen zu ermöglichen.

Geschliffene Präsentationen, auffallende Broschüren und raffinierte Workshop-Methoden prägen den Alltag eines Managers. Dennoch - oder gerade deshalb - fühlen viele Projektmanager, aber auch deren Mitarbeiter, dass dieser Weg der Einweg-Präsentationen oft der Kommunikation, dem Austausch von Informationen, der Bildung von Konsens und der Kreativität nicht besonders förderlich ist. Diese fehlende Energie und damit einhergehendes Fehlen von Engagement in der Kommunikation kann durch den Einsatz von *Sketching*, von Hand angefertigten Skizzen, überwunden werden.

All jene, die oft an Sitzungen teilnehmen, kennen die folgende Situation: Manager kommen zusammen, um gemeinsam den Status eines Projekts zu diskutieren. Jemand hat im Vorfeld eine beeindruckende PowerPoint-Foliensammlung zusammengestellt, die den Anspruch erhebt, alle für die Diskussion notwendigen Informationen zu enthalten. Auf dieser Basis startet alsbald die Diskussion. Dann geschieht oft das Folgende: Dadurch, dass die Sitzung durch eine PowerPoint Präsentation unterstützt wird, schwingt das Team über in den Präsentationsmodus, anstatt in einen Diskussionsmodus, der für den echten Austausch von Information nötig wäre. PowerPoint ist ein Werkzeug zur Unterstützung von Präsentationen und nicht primär zur Unterstützung der Zusammenarbeit in Teams.

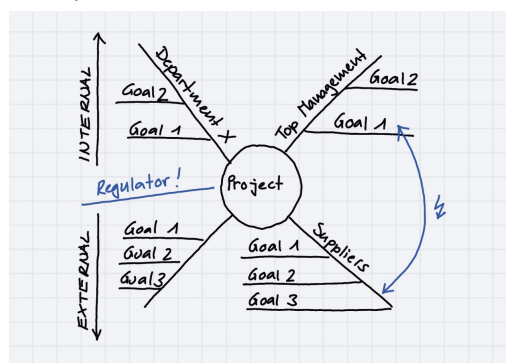
Aus diesen Gründen sollten sie Skizzen in ihren Sitzungen einsetzen:

1. Ihre Sitzungen werden interaktiver und damit aktiver!
2. Das Wissen der gesamten Gruppe kann genutzt werden!
3. Das Engagement des Einzelnen und die Motivation, die beschlossenen Aktionspunkte in die Realität umzusetzen, ist höher!

Stellen sie sich nun dieselbe Sitzungs-Konstellation wie eben beschrieben vor: Alle Mitglieder des Teams haben sich im Sitzungszimmer versammelt. Die Sitzung startet wie üblich, mit dem einzigen Unterschied, dass keine gedruckten PowerPoint Folien verteilt werden, sondern dass der Projektmanager ein unbeschriebenes Plakat an die Wand des Sitzungszimmers hängt. Anstelle dass Folien projiziert werden, erarbeitet das Team die visuellen Darstellungen während der Sitzung und skizziert diese auf dem Plakat. Anstelle einer Fernbedienung hält der Projektmanager also einen Stift in der Hand. Zu Beginn skizziert der Leiter der Sitzung die zu besprechenden Punkte als von oben nach unten gerichteten Zeitstrahl, inklusive dem Ziel der Sitzung und den dazu notwendigen Schritten, auf das Poster. Zudem wird bei jedem zu besprechenden Punkt eine grobe Zeitindika-

on angegeben, sowie die wichtigsten Themen und Entschiede, die gefällt werden müssen.

Nach Klärung des Ziels der Sitzung geht es an den ersten Agendapunkt, die Analyse der aktuellen Situation des Projekts. Zu diesem Zweck beschließt das Team, gemeinsam eine sogenannte Stakeholder-Karte zu zeichnen (siehe Abbildung). Alle Teilnehmer der Sitzung stehen nun vor einem weiteren Poster, und jeder trägt zwei wichtige, am Projekt beteiligte Stakeholder in die Vorlage ein. Zusätzlich kommentiert er diese in Bezug auf die derzeitige Zufriedenheit und deren Engagement für das Projekt.



So wird nun Punkt für Punkt des Meetings diskutiert. Nach einer Stunde hat das Team nicht nur alle Agendapunkte erfolgreich abgearbeitet, sondern durch diese Art der Zusammenarbeit wurde das gesamte Team visuell in gemeinsame Denkarbeit involviert und viele der zuvor ungeteilten Informationen konnten an die Oberfläche gebracht und damit in die Entscheidungsfindung mit einbezogen werden. Dadurch wurden wichtige neue Erkenntnisse gewonnen, und weitere Entscheidungen und Handlungsschritte wurden von allen verstanden.

Statt dass sich die Teilnehmer gegenseitig mit statischen und unvollständigen Folien gelangweilt haben, hat das Team nun die positive Erfahrung gemacht, dass alle wirksam zusammengearbeitet haben, um die anstehenden Aufgaben wirklich zu erledigen und in Angriff zu nehmen.

Literatur: Eppler, M. J.; Pfister, R. A.: *Sketching at Work: A Guide to Visual Problem Solving and Communication for Managers, Consultants, Sales Professionals, and Trainers*. St. Gallen : mcm institute, 2011. www.sketchingatwork.com



Gast-Werker

Roland A. Pfister, lic. oec. HSG

Wiss. Mitarbeiter am Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement (Universität St. Gallen) und untersucht den Einfluss von Visualisierungen auf die Kommunikation in Managementprozessen.