

AUF DER **SERVIETTE**  
ERKLÄRT

*Probleme lösen und Ideen verkaufen  
mithilfe von Bildern*

DAN ROAM

# TEIL I EINFÜHRUNG

*Jederzeit, jeder, überall:  
Problemlösung mithilfe von Bildern*





# KAPITEL 1

## Das Geschäft mit anderen Augen sehen



Welches ist das schlimmste geschäftliche Problem, das Sie sich vorstellen können? Ist es ein globales und teures oder ein kleines und persönliches? Ist es politisch, technisch oder emotional? Geht es um Geld, Prozesse oder Menschen? Hat es seine Ursachen im Alltagsgeschäft Ihres Unternehmens oder schwebt es hoch oben im konzeptionellen Äther? Ist Ihnen das Problem wohlbekannt, das Sie vor Augen haben, oder haben Sie sich nie zuvor damit befasst?

Ich wette, Sie können ein Problem vorbringen, auf das alle diese Kriterien zutreffen. Ich kann das jedenfalls: als Leiter von Unternehmen in San Francisco, Moskau, Zürich und New York hatte ich selbst mit Problemen dieses gesamten Spektrums zu tun – und sah viele andere, mit denen Kollegen zu tun hatten, Vorgesetzte, Angestellte und Kunden. Es stimmt: Der Kern der Geschäftsführung ist die Kunst der Problemlösung.

Was wäre, wenn es eine Methode gäbe, um Probleme schneller zu erkennen, intuitiver zu begreifen, souveräner damit umzugehen und anderen schneller zu vermitteln, was wir entdeckt haben? Was wäre, wenn es eine Methode gäbe, um die Lösung geschäftlicher Probleme effizienter, effektiver und – so ungern ich das auch sage – vielleicht sogar ein bisschen *amüsan*t zu machen? Es gibt eine.

Sie nennt sich visuelles Denken, und darum dreht sich dieses Buch: um das Lösen von Problemen mithilfe von Bildern.

Das ist mein Elevator Pitch:

*Visuelles Denken heißt, Ihr inneres Sehvermögen zu nutzen – sowohl mit den Augen als auch mit Ihrer Vorstellungskraft –, um Ideen zu entdecken, die sonst unsichtbar sind, diese Ideen schnell und intuitiv zu entwickeln und sie anderen dann so zu vermitteln, dass diese sie leicht begreifen.*

Das ist alles. Willkommen bei einer ganz neuen geschäftlichen Sichtweise.

*>>Ich bin nicht so der visuelle Typ<<*

Ehe ich Ihnen einen kurzen Überblick über dieses Buch gebe, lassen Sie mich mit dem Wichtigsten beginnen: Die Problemlösung mithilfe von Bildern hat nichts mit künstlerischer Ausbildung oder Talent zu tun. Wirklich – *nichts*. Ich betone das ausdrücklich, denn jedes Mal, wenn ich in einem Unternehmen die Problemlösung mit Bildern vorstellen soll oder mich mit Geschäftsleuten über visuelles Denken unterhalte, sagt irgendjemand: »Warten Sie mal. Für mich ist das nichts – ich bin nicht so der visuelle Typ.«

Woraufhin ich sage: »Okay, prima, dann lassen Sie es mich mal so sagen: Wenn Sie in der Lage waren, heute Morgen diesen Raum zu betreten, ohne auf die Nase zu fallen, dann garantiere ich Ihnen, dass Sie ein genügend visueller Typ sind, um alles zu verstehen, über das wir reden, und einen Nutzen daraus zu ziehen.«

Tatsächlich ist es so (aus Gründen, die wir im Verlauf dieses Buchs untersuchen werden), dass die Leute, die zuerst sagen »Ich kann aber nicht zeichnen«, am Ende fast immer die aussagekräftigsten Bilder erschaffen. Wenn Sie also von Ihren zeichnerischen Fähigkeiten nicht überzeugt sind, legen Sie dieses Buch bitte noch nicht aus der Hand. Blättern Sie stattdessen direkt weiter zur Seite 36 – wenn

Sie das Kästchen, den Pfeil und das Strichmännchen zeichnen können, die Sie dort sehen, ist dieses Buch das Richtige für Sie.

## Visuelles Denken in vier Lektionen

Jetzt erkläre ich Ihnen, wie dieses Buch funktioniert. *Auf der Serviette erklärt* ist in vier Teile gegliedert – diese Einleitung und dann jeweils ein Teil für das *Entdecken* von Ideen, das *Entwickeln* von Ideen und das *Verkaufen* von Ideen, alles nur mithilfe unserer Augen, unserer Vorstellungskraft, unserer Hände, eines Stiftes und eines Zettels. (Ein Whiteboard geht auch.)

In dieser Einleitung definieren wir, über welche *Probleme* wir eigentlich reden (jedes Einzelne), über welche *Bilder* wir sprechen (sehr einfache) und *wer* das überhaupt kann (wir alle). Dann werden wir sehen, wie das geht – obwohl unsere angeborenen Fähigkeiten des visuellen Denkens unterschiedlich sind –, und wir werden sogar eine kurze Checkliste durcharbeiten, die uns besser begreifen lässt, zu welcher Sorte von visuellen Denkern wir gehören. Anschließend sprechen wir darüber, wie einfach der Prozess visuellen Denkens eigentlich ist und dass wir im Grunde jeden einzelnen Schritt bereits kennen.

In Teil II, Ideen entdecken, betrachten wir die Grundlagen guten visuellen Denkens: wir lernen *besser hinzusehen*, *gründlicher zu betrachten* und uns die Dinge *deutlicher vorzustellen*. Dann machen wir uns mit den Grundwerkzeugen visuellen Denkens vertraut: SQUID (das unser Gehirn zu visueller Wahrnehmung zwingt, ob wir wollen oder nicht), dem <6><6>-Modell (das uns dabei hilft, das Gesehene in das umzuwandeln, was wir zeigen wollen) und dem Kodex visuellen Denkens (eine Art Spickzettel für den Einstieg in jedes Bild, das wir uns nur vorstellen können).

In Teil III, Ideen entwickeln, nehmen wir eine Seite aus einem typischen MBA-Programm und arbeiten uns Schritt für Schritt durch eine Fallstudie aus dem

Geschäftsbereich – und wir werden auf dieser Seite *zeichnen*. Wenn wir damit fertig sind, haben wir die sechs grundlegenden Schemata von Problemlösungs-Bildern in der Praxis erprobt – und so ganz nebenbei ein Unternehmen gerettet.

Schließlich kommen wir zum letzten Teil, Ideen verkaufen, wo wir alles zusammenfassen, um eine Verkaufspräsentation zu erstellen und zu halten, die keine Computer, keine Software, keinen Projektor und keine bunten Handzettel erfordert – nur uns, den Kunden, eine große Schautafel und eine Menge wohldurchdachter Ideen.

*Wie alles begann: Englisches Frühstück (oder Wie visuelles Denken meinen Speck rettete)*

Als ich Sie weiter oben bat, sich das schlimmstmögliche geschäftliche Problem vorzustellen, dachte ich meinerseits an eine bestimmte Herausforderung, der ich vor einigen Jahren gegenüberstand, ein Ereignis, das mich veranlasste, näher über all das nachzudenken, was Sie in diesem Buch lesen können.

Vielleicht waren Sie schon mal in einer ähnlichen Situation: Man hat Sie im letzten Moment gebeten, für einen Kollegen einzuspringen, und Sie haben ja gesagt, nur um festzustellen, dass Sie damit in den schlimmsten Albtraum Ihres Lebens geraten sind. In diesem Fall musste mein Kollege das Büro wegen eines medizinischen Notfalls verlassen und bat mich, bei einer Rede einzuspringen, die er am nächsten Tag halten sollte. Ich sagte zu und fand dann heraus, dass die Rede in Sheffield in England gehalten werden sollte (wir waren in New York), und zwar vor einem Publikum aus Bildungsfachleuten, die vom neu gewählten britischen Premierminister Tony Blair eingeladen worden waren. Mein Kollege hatte mir nicht gesagt, um welches Thema es gehen sollte – irgendwas mit Internet – oder wo seine Notizen versteckt waren (wenn es denn welche gab).

Am nächsten Morgen saß ich also in einem Zug, der die Londoner St. Pancras Station in Richtung Sheffield verließ, ich hatte ein Jetlag von dem Transatlantik-Flug und war umringt von einer Gruppe britischer Kollegen, die ich noch nie gesehen hatte und die mir überschwänglich dafür dankten, dass ich gekommen war, um »ihr Verkaufsgespräch zu retten«. Verkaufsgespräch retten? Ich wusste nicht mal, wie spät es war.

Aber dann machte ich eine wunderbare Entdeckung: das englische Frühstück bei British Rail. Während der Train durch die British Midlands raste, servierten uns Kellner in weißen Jacken ein Festmahl: Rühreier, pochierte Eier, gekochte Kartoffeln, Bratkartoffeln, Kartoffelpuffer, Blutwürstchen, Weißwürstchen, gegrillte Würstchen, weiße Sauce und Tabasco, Toast, Brötchen, Roggenbrot, Reispudding, Kaffee, Tee, Milch, Orangensaft, Aprikosensaft und Eiswasser. Es war eine Offenbarung.

Nachdem ich das Frühstück beendet hatte, fühlte ich mich wieder wie ein Mensch. Zu diesem Zeitpunkt fragte mich Freddie (der britische Teamleiter), ob ich ihm kurz meine PowerPoint-Präsentation vorstellen könne. Moment mal – meine PowerPoint-Präsentation? Aber ich hatte gar keine Präsentation, erklärte ich; ich wusste nicht mal genau, worüber wir reden sollten.

»Na ... die Rolle des Internets in der amerikanischen Bildung«, sagte Freddie mit einem Anflug von Panik in seiner Mimik. »Sie wissen doch was darüber, oder?«, flehte er.

»Eigentlich ... nicht«, antwortete ich, wandte mich zum Fenster und dachte darüber nach, wie ich am besten aus dem Zug springen könnte. Aber dann entwickelte sich vor meinem inneren Auge eine andere Idee, deshalb zog ich einen Stift aus meiner Jackentasche und nahm mir einen Stapel Servietten vom Tisch.



»Ich habe nicht viel Ahnung von Bildungswbseiten im Speziellen, aber ich weiß einiges über das Erstellen von kommunikationsorientierten Websites«, sagte ich mit dem Stift über der Serviette. »Darf ich Ihnen mal etwas zeigen, das Ihre Bildungsexperten interessieren könnte? Ich habe eine Idee.«

Ehe Freddie antworten konnte, war mein Stift schon in Bewegung. Und das zeichnete ich: einen Kreis mit dem Wort »Marke« in der Mitte.



»Wissen Sie, Freddie«, sagte ich, »heutzutage wissen viele Menschen nicht genau, wie sie eine nützliche Website erstellen sollen – und ich nehme an, das trifft auch auf unser heutiges Publikum zu. Aber meiner Meinung nach gibt es eigentlich nur drei Dinge, auf die man achten muss. Das erste ist die Marke selbst. Die anderen beiden sind der Inhalt und die Funktionalität.« Ich zeichnete zwei weitere Kreise ein und beschriftete sie entsprechend, dann fuhr ich fort. »Wenn wir wissen, was wir in diese drei Kreise einsetzen können, können wir jede beliebige Homepage für jedes beliebige Publikum erstellen, einschließlich Ihre Bildungsfachleute.



Die Frage ist nur: Woher sollen wir wissen, was da reingehört? Und das ist die Antwort.« Ich zeichnete neben jeden Kreis einen kleinen Smiley und gab jedem eine Überschrift. »Was die Leute TUN wollen (oder was wir wollen, das sie tun sollen), bestimmt die *Funktionalität*; was die Leute WISSEN wollen (oder was wir wollen, das sie wissen sollen), bestimmt den *Inhalt*; und woran sie sich ERINNERN sollen, bestimmt die *Marke*.«