

Dan Roam

Auf der Serviette erklärt – Arbeitsbuch

So lösen Sie komplexe Probleme mit einfachen Zeichnungen

Übersetzung aus dem Englischen von Tanya Wegberg

Wozu braucht man eine Serviettenmethode zum Mitmachen?

Seit fünfundzwanzig Jahren helfe ich Unternehmensführern auf der ganzen Welt, Ideen zu entwickeln, und habe dabei drei Dinge gelernt:

1. Es gibt keine stärkere Methode, neue Ideen zu finden, als eine schlichte Zeichnung.
2. Es gibt keine schnellere Methode, eine Idee zu entwickeln und zu überprüfen, als eine schlichte Zeichnung.
3. Es gibt keine wirkungsvollere Methode, anderen eine Idee zu vermitteln, als eine schlichte Zeichnung.

Dieses Buch enthält viele Werkzeuge, Regeln und Konzepte, aber letzten Endes geht es nur um das eine: das Erstellen einer schlichten Zeichnung.

Ein Handbuch für problemlösende Zeichnungen

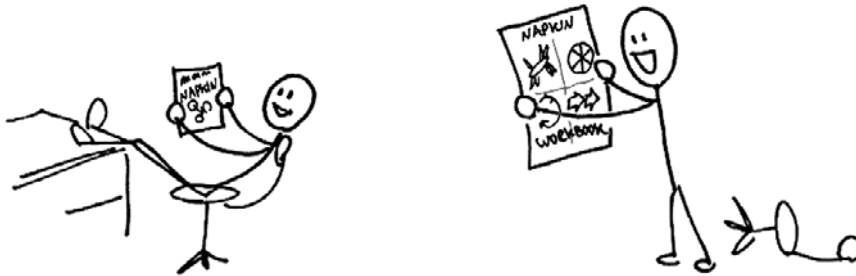
Das vorliegende Buch ist der Nachfolger von *Auf der Serviette erklärt*. Mit ein paar Strichen schnell überzeugen statt lange präsentieren. Darin habe ich beschrieben, wie man geschäftliche Probleme mit einfachen Zeichnungen lösen kann, und ich habe einige Werkzeuge und Regeln vorgestellt, die jeder bei der Erstellung von problemlösenden Zeichnungen verwenden kann.

Dieses zweite Buch, *Auf der Serviette erklärt. Arbeitsbuch*, soll Ihnen zeigen, wie genau der visuelle Problemlösungsprozess im Geschäftsalltag funktioniert. Jedes Werkzeug und jede Regel, die ich in *Auf der Serviette erklärt* vorgestellt habe, kommt auch hier wieder vor, nur dass wir sie diesmal gemeinsam

© 2019 des Titels »Auf der Serviette erklärt - Arbeitsbuch« von Dan Roam (ISBN 978-3-86881-763-8) by redline Verlag,
Münchner Verlagsgruppe GmbH, München. Nähere Informationen unter: www.m-vg.de

durchgehen, Schritt für Schritt, und die visuelle Problemlösung in die tägliche Berufspraxis umsetzen.

Auf der Serviette erklärt können Sie als eine Einführung in die visuelle Problemlösung betrachten, während *Auf der Serviette erklärt. Arbeitsbuch* ein praktisches Handbuch ist.



Auf der Serviette erklärt ist eine Einführung in die visuelle Problemlösung, dies hier ist ein praktisches Handbuch.

Ein abgeschlossener Vier-Tage-Lehrgang

Dieses Buch ist aufgebaut wie ein Vier-Tage-Lehrgang über visuelle Problemlösung: Mein gesamter Ansatz wird Bild für Bild verdeutlicht und führt uns von »Ich kann nicht zeichnen« bis zu »Ich hab hier eine Zeichnung erstellt, die meiner Meinung nach die Welt retten kann«.

Aber vier Tage sind viel Zeit für einen Geschäftsmann, um sein Alltagsgeschäft zu unterbrechen und etwas Neues zu lernen. Der vorliegende Lehrgang begegnet diesem berechtigten Bedenken mit zwei Ansätzen: der Möhre und dem Stock.



Der Stock



Die Möhre

(klappt beides bestens)

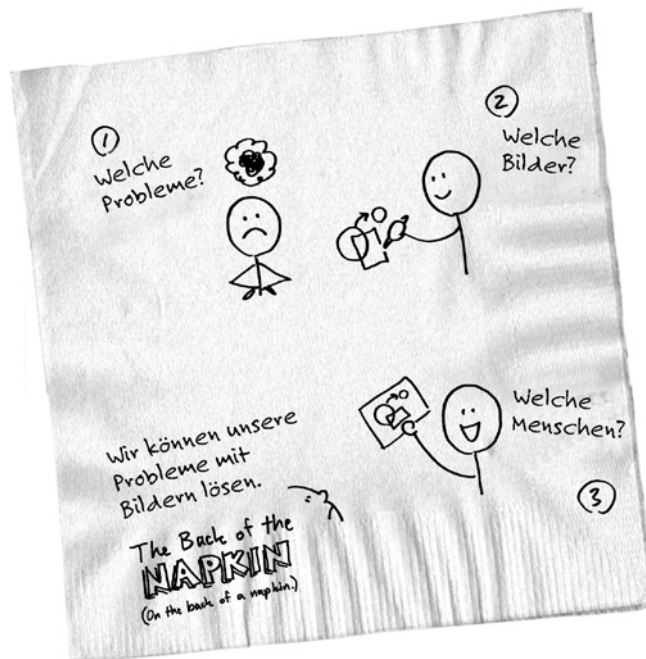
Der Stock bedeutet: Wir haben eine Menge zu besprechen; die Möhre bedeutet: Das können wir in unsere eigentliche Arbeit einfließen lassen.

Der Stock bedeutet: »Ja, das ist eine Menge Stoff, und ja, alles ist wichtig. Es dauert eben einfach vier Tage, bis Sie damit durch sind, und sorgen Sie dafür, dass es sitzt. Also, legen Sie los und schnappen Sie sich Ihre Stifte.«

Die freundlichere Variante, nämlich die Möhre, besagt: »Wenn Sie das hier richtig machen, müssen Sie Ihre normale Arbeit gar nicht unterbrechen.« Dieses Buch ist nämlich so aufgebaut, dass Sie Ihre tägliche Arbeit mitbringen können. Anstatt sich nur mit hypothetischen Fallstudien zu befassen, sollten Sie lieber an ein paar echten Problemen aus Ihrem Büro arbeiten – auf diese Weise können Sie erfahren, wie visuelles Denken funktioniert, und gleichzeitig wichtige Angelegenheiten regeln.

kurzer Überblick: »Auf der Serviette erklärt« auf der Serviette erklärt

Wenn Sie *Auf der Serviette erklärt* gelesen haben, ist für dieses Buch keine große Einleitung nötig: es behandelt denselben Stoff auf ausführlichere und interaktivere Art. Falls Sie aber *Auf der Serviette erklärt* nicht gelesen haben: Hier ist eine kurze Zusammenfassung.



»Auf der Serviette erklärt« auf der Serviette erklärt: Wir können unsere Probleme mit Bildern lösen.

Ich denke, wir können unsere geschäftlichen Probleme, wie auch immer sie aussehen mögen, mithilfe einfacher Bilder lösen. In *Auf der Serviette erklärt* wird diese Aussage heruntergebrochen auf drei entscheidende Fragen: Welche Probleme können mit Bildern gelöst werden, welche Bilder können Probleme lösen, und welche Menschen können sie zeichnen?

Und so lauten die Antworten:

1. **Welche Probleme?** Alle Probleme. Jedes Problem, das wir überhaupt formulieren können, lässt sich durch die Verwendung eines Bildes noch viel deutlicher formulieren.
2. **Welche Bilder?** Einfache Bilder. Wenn Sie ein Viereck, einen Kreis, ein Strichmännchen und einen verbindenden Pfeil zeichnen können, können Sie jedes beliebige in diesem Buch gezeigte Bild zeichnen.
3. **Welche Menschen?** Wir alle. Denn wir sind von Natur aus visuelle Denker (auch wenn Sie das nicht glauben, es ist trotzdem so). Die benötigten Bilder sind so einfach, dass jeder, der gut genug sehen kann, um in einen Raum hineinzugehen, meiner Meinung nach auch Probleme mithilfe von Bildern lösen kann.

Nachdem diese drei Fragen beantwortet sind, stellt *Auf der Serviette erklärt* einen Prozess und eine Reihe von Werkzeugen vor, mit denen jeder rasch beginnen kann, komplexe Probleme anhand von einfachen Bildern zu lösen.

Auftakt: Machen Sie sich bereit für die Bilder

Vor einem Jahr nahm ich an einem geschäftlichen Meeting teil, auf dem alles, was ich im Hinblick auf die Kraft von Bildern glaube, an einem einzigen Tag



Welche Probleme? Alle. Welche Bilder? Einfache. Welche Menschen? Wir alle.

bestätigt wurde. Es ist ein gutes Beispiel dafür, wie leicht es sein kann, Bilder für geschäftliche Denkprozesse einzusetzen, aber es ist sogar noch ein besseres Beispiel dafür, an welchen Stellen man Bilder mit hervorragenden Ergebnissen hätte einsetzen können, es jedoch nicht getan hat.

Letzten Sommer bat mich der Vorstand einer großen Finanzgesellschaft – nennen wir sie mal AmericanWay Financial* –, auf ihrem jährlichen Führungs-

* Das ist nicht der richtige Name des Unternehmens. Alle Geschichten in diesem Buch sind wahr, aber in einigen Fällen haben die Firmen darum gebeten, dass ich ihre Namen nicht nenne. Wenn ich einen echten Firmennamen verwende, geschieht dies mit ihrem Einverständnis.

meeting einen Workshop zu visuellem Denken abzuhalten. AmericanWay hatte ein rekordverdächtiges Geschäftsjahr hinter sich, und der Vorstand wollte zum Nachdenken anregen, um die positive Energie auszunutzen. Die Vorstandsmitglieder fanden, Problemlösung mit Bildern höre sich interessant an, und ich folgte gern ihrer Einladung.

Ich freute mich auf den Workshop: Finanzfachleute neigen ja zu der Überzeugung, es gebe nur eine Art von Bildern, die anzuschauen sich lohnt (Aktienverläufe), deshalb würde das Seminar mir die Gelegenheit geben, einem kritischen Publikum vorzuführen, wie man Probleme mit allen möglichen Bildern lösen kann. Außerdem hätte ich die Chance, einen tieferen Einblick in die inneren Zusammenhänge einer großen Finanzgesellschaft zu bekommen.

Der Tag, als das Business starb

Am Morgen meines Workshops brach die amerikanische Wirtschaft zusammen. In der Vorwoche, während sich die Finanzkrise von 2008 auszubreiten begann, war der Kongress hin- und hergependelt zwischen Befürwortung und Ablehnung der vom Finanzministerium vorgeschlagenen 700-Milliarden-Dollar-Rettungsaktion für die Wall Street. Bei so viel Ungewissheit hatte der Dow 22 Prozent an Wert verloren und damit die schlechteste Woche seiner Geschichte verzeichnet. Als jedoch die nächste Woche anbrach – die Woche meines Workshops –, begann das Geld für die Rettungsaktion zu fließen. Am Montag erholte sich der Markt, und der Dow machte den größten Tagessprung seit 75 Jahren. Jeder stieß einen tiefen Seufzer der Erleichterung aus und war sicher, dass das Schlimmste vorüber war.

Jedenfalls bis Mittwoch.

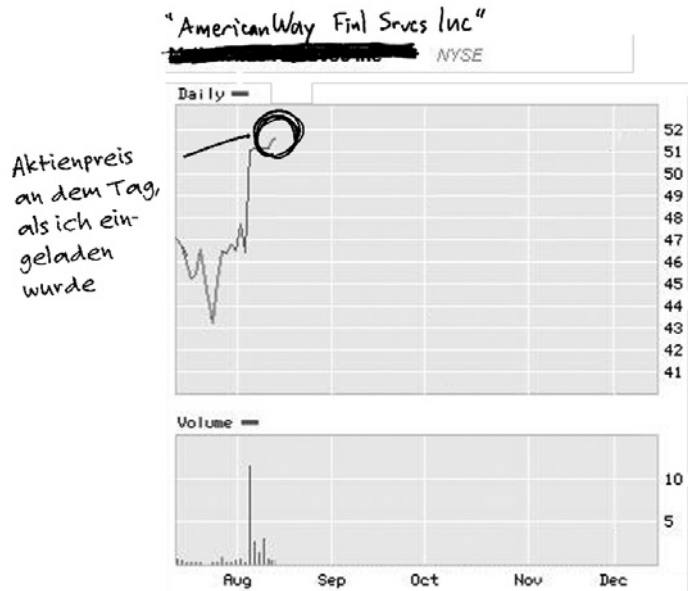
Als ich an diesem Morgen in meinem Hotelzimmer erwachte und meinen Laptop öffnete, um noch ein letztes Mal meine Präsentation durchzugehen, schaltete ich die Nachrichten ein. Schon zu dieser frühen Stunde begann der Markt wieder zu schwächeln. Während meine Blicke zwischen Fernseher und Laptop hin- und herwanderten, fragte ich mich, wie aufmerksam mein Publikum wohl für das sein würde, was ich zeigen wollte. Um uns herum brach die Finanzwelt zusammen.

Dann kam mir eine Idee: Wenn ich ein paar der Beispielzeichnungen neu machte, konnte ich den Workshop von einer Trockenübung in einen authentischen visuellen Planungslehrgang Marke »Das ist unsere neue Realität« verwandeln. Es galten dieselben Werkzeuge und Regeln visuellen Denkens; ich musste nur die Fragestellung ändern.

Mithilfe des Grafiktablets an meinem Laptop überarbeitete ich einige der Zeichnungen in meiner Präsentation. Innerhalb von dreißig Minuten strickte ich einen vorrangig konzeptuellen Workshop um in einen praxisorientierten. Ich wusste zwar nichts über die finanziellen Besonderheiten von AmericanWay, aber das musste ich auch nicht: Das taten dafür ja alle anderen Teilnehmer. Meine Erfahrung sagte mir, wenn ich den Führungskräften nur die richtigen Rahmenbedingungen und Ausgangspunkte lieferte, würden sie weitaus bessere Bilder der Gegenwart und Zukunft von AmericanWay zeichnen, als ich das jemals könnte.

Als der Workshop begann, führte ich die Werkzeuge des visuellen Denkens vor. Dann bat ich die Führungskräfte, sich in kleine Gruppen aufzuteilen, um ihre eigenen Ideen zu zeichnen. Bis zur Mittagspause hingen Dutzende von Bildern an den Wänden, die zeigten, was auf dem Markt vor sich ging und, noch viel wichtiger, was AmericanWay dagegen tun konnte. Trotz der morgendlichen ernsten Nachrichten war visuelles Denken ganz offensichtlich der Knaller; die Führungskräfte verweilten im Seminarraum, zeigten und diskutierten, während sie von Bild zu Bild gingen.

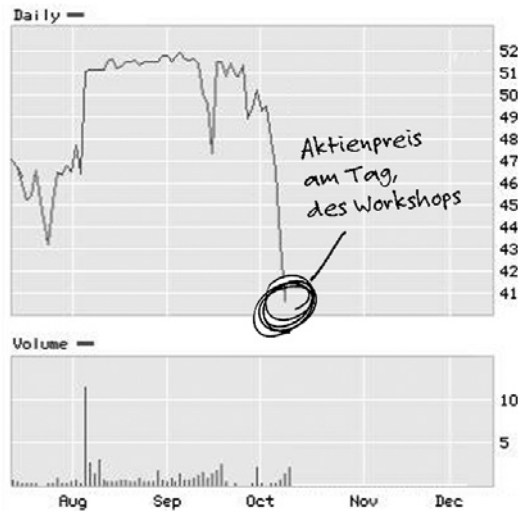
Doch beim Mittagessen gab es weitere schlechte Nachrichten. Während der drei Stunden, die wir im Workshop verbracht hatten, war der Dow um 700 Punkte gefallen – genug, um die gesamten Gewinne des vorherigen Tages zunichte zu machen – und befand sich immer noch auf Talfahrt. Die Krise war nicht nur noch nicht vorüber, sondern es schien auch nichts zu geben, um den freien Fall aufzuhalten. Nach monatelangem Ringen war die globale Finanzwelt, wie wir sie kannten, am Ende. Das bedeutete, dass auch AmericanWay sehr gut bald am Ende sein konnte.



An dem Tag, als ich die Einladung erhielt, befand sich die Aktie von AmericanWay auf einem Höchststand.

© 2019 des Titels »Auf der Serviette erklärt - Arbeitsbuch« von Dan Roam (ISBN 978-3-86881-763-8) by redline Verlag,
 Münchner Verlagsgruppe GmbH, München. Nähere Informationen unter: www.m-vg.de

"American Way Financial Services Inc"



Bis zur Mittagspause am Tag des Workshops war die amerikanische Wirtschaft zusammengebrochen.

Okay, Boss, was machen wir jetzt?

Nach dem Mittagessen setzte ich mich auf einen Stuhl in der letzten Reihe. Der nächste Vortragende war der CEO des Unternehmens. Angesichts der Tatsache, dass Mike bereits sein gesamtes Führungsteam für den Workshop versammelt hatte, fragte ich mich, wie er nun mit dem 400-Kilo-Gorilla umgehen wollte, der mitten im Raum saß: der zusammenbrechenden Wirtschaft.

Würde Mike die ganze Veranstaltung abblasen und jeden zurück in sein Büro schicken, um die Schutzmauern hochzuziehen und die Brandherde zu löschen? Würde er eine kleine Gruppe seiner Top-Leute zusammentrommeln und mit ihnen in irgendeinem verborgenen Zimmer des Hotels verschwinden, wo sie in Ruhe ihre nächsten Schritte planen konnten? Würde er so tun, als wäre nichts geschehen, und wie geplant mit den Tagesaktivitäten fortfahren? Als einziger Nicht-Unternehmensangehöriger im Raum hoffte ich, ein Beispiel für echte Leadership in Krisenzeiten erleben zu dürfen.

Und genau das erlebte ich. Mike schob seine vorbereitete Rede beiseite, ging auf die Bühne, ließ seinen Blick langsam durch den Raum wandern und hielt dann die ehrlichste, praxisorientierteste, geschwätzärmste Rede, die ich je gehört habe. Sie war brillant.

Eine Stunde lang scheute Mike vor nichts zurück. Er sagte seinen Leuten, dass weder er noch irgendein anderer der Anwesenden jemals eine Krise solcher Geschwindigkeit und solchen Ausmaßes erlebt habe. Obwohl er nicht versprechen könne, dass AmericanWay in einem Jahr überhaupt noch am Markt sei, wisse er doch, dass die gute Planung und die beinahe perfekte Geschäftsführung seines Teams während der vergangenen Jahre AmericanWay in die bestmögliche Position versetzt hätten, um den Sturm zu überstehen.

Mike sagte, alle Personen hier im Raum seien gemeinsam dafür verantwortlich, was als Nächstes mit AmericanWay geschehe. Wenn die Firma diese schwierigen Zeiten überstehe und mit heiler Haut daraus hervorgehe, wäre dies das Verdienst der Anwesenden. Und wenn das Unternehmen scheitere, sei dies ebenfalls den Entscheidungen der Anwesenden geschuldet.

Damit waren alle aufmerksam geworden, und jetzt wurde Mike taktisch. Er stellte vier Strategien vor, die er für die eindeutigen Überlebenschancen von AmericanWay hielt. Erstens: alle Börsenangebote, die auf den Sweetspot des Unternehmensmarktes zielten, zurückziehen; mit anderen Worten die jüngsten

aufwärts- und abwärtsgerichteten Marktbewegungen stoppen und sich auf den mittleren Kernmarkt konzentrieren. Zweitens: akzeptieren, dass AmericanWay bei der Produktentwicklung eher die Position des »Fast Follower« als des Marktführers zustand; mit anderen Worten, andere die Investitionen in riskante Innovationen machen lassen und dann das nachahmen, was funktioniert. Drittens: einen laserscharfen Fokus auf die Kundenbedürfnisse entwickeln; mit anderen Worten, nicht selber reden, sondern den Kunden zuhören. Und zuletzt: alle geschäftlichen Vorgänge um die Kern-Infrastruktur des Unternehmens zusammenziehen; mit anderen Worten, die kostenintensive Prozessdoppelung in den verschiedenen landesweiten Büros aufhalten.

Diese Worte waren hart, aber herzlich und geradeheraus, und sie waren genau das, was jeder der Anwesenden hören wollte. Mike tat das, wozu ein CEO da ist: Er stärkte die Moral der Truppe, äußerte eine klare Vision und brach sie herunter in verdauliche Häppchen, die eins nach dem anderen geschluckt werden konnten. Ich bin ja nicht mal ein Mitarbeiter, aber als wir den Raum verließen, war ich bereit, mit ihm gemeinsam jeden finanziellen Kampf aufzunehmen.

Doch hier zeigte sich ein Problem an Mikes Rede. Ein Mitglied von Mikes Führungsteam machte an diesem Abend nach der Rede eine informelle Umfrage und war entsetzt über das Ergebnis. Jeder war begeistert von Mikes Deutlichkeit, Leidenschaft und Ehrlichkeit. Das Problem war nur, dass eine Stunde später keiner wusste, was er eigentlich genau tun sollte.

Kontrollpunkt 1

Wir setzen diese Geschichte fort, aber zuvor ist es an der Zeit, interaktiv zu werden. Machen wir eine kurze Kontrolle. Ohne im Text zurückzublättern, nehmen Sie sich einen Augenblick Zeit und schreiben Sie so viele von Mikes AmericanWay-Strategien auf, wie Sie können.

Wenn Sie gerade gemerkt haben, dass sich Ihr Herzschlag beschleunigt, oder wenn Sie gedacht haben »O nein!«, dann seien Sie herzlich willkommen im »Business-Meeting-Club« – dem Club kluger Menschen, die von mündlichen Informationen so erschlagen werden, dass sie kaum noch wissen, auf was sie achten sollen. Machen Sie die Übung trotzdem. Schauen wir mal, an wie viele von Mikes Strategien Sie sich erinnern können.

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Wie viele sind Ihnen eingefallen? Eine? Das ist in Ordnung: Ob Sie es glauben oder nicht, dies war der Durchschnittswert bei den tatsächlich Anwesenden. Zwei ist nicht übel, drei ist bemerkenswert. Wenn Sie sich an alle vier erinnern können, ist das toll. (Wenn Sie sich an fünf erinnern, stimmt etwas nicht, weil Mike nur vier mitgeteilt hat.)

Ja, das ist ein unfaires Beispiel. Ich habe Sie vorher nicht gewarnt, dass es einen Test geben würde, und ich habe Ihnen auch keinen Hinweis gegeben, an welcher Stelle der Geschichte Sie wirklich aufpassen müssen. Aber andererseits hat Mike das auch nicht getan. Erinnern Sie sich? Er ist einfach nach vorn gegangen und hat gesprochen. Es war eine gute und inspirierende Rede, aber ich kann mich nicht erinnern, dass viele der Führungskräfte sich Notizen gemacht

hätten, und im Gegensatz zu Mike hatten sie nichts, wovon sie hätten ablesen können, um seine Themen klar, eindeutig und einprägsam zu machen.

Egal wie viele von Mikes Strategien Sie im Gedächtnis behalten konnten, die Lektion ist diese: Auch wenn eine gute Rede mitreißend und anregend ist, müssen wir die Begrenztheit von Worten erkennen. Um es deutlich zu sagen: Es ist nichts verkehrt an Worten. Verkehrt ist nur, dass sie nicht genügen.

Wenn Worte nicht genügen, was fehlt dann?

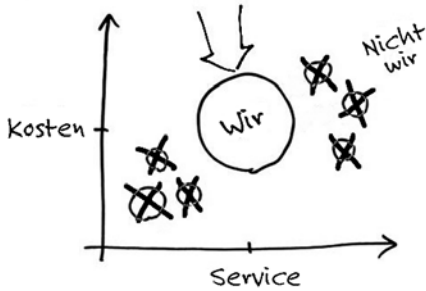
Am Morgen nach der Rede erhielt ich einen Anruf von demjenigen führenden Mitarbeiter, der die informelle Umfrage vorgenommen hatte. Er bat mich, an einem Spontanmeeting teilzunehmen. Als ich ankam, waren sechs Top-Führungsleute aus dem Workshop vom Vortag damit beschäftigt, auf Flipcharts zu zeichnen. Ich bekam eine Niederschrift von Mikes Rede ausgehändigt, auf der jemand bereits die vier Strategien markiert hatte. Der Meinungsforscher fragte mich, ob ich bereit sei, ihnen bei der Erstellung einer Reihe einfacher Bilder zu helfen, um Mikes Botschaft zu verdeutlichen und den Führungskräften ein besseres Verständnis der Richtung zu vermitteln.

Er brauchte mich nicht zweimal zu bitten. Die nächste Stunde verbrachten wir mit Zeichnen und Reden. Als wir fertig waren, hatten wir diese vier Bilder.

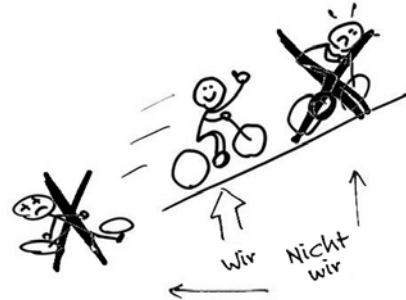
Im Verlaufe des Tages wurden diese Bilder allen Führungskräften gezeigt. Da sie einfach, deutlich und bildhaft waren, gab es eine überwältigend positive Resonanz. Die Leute waren jetzt nicht mehr nur von einer beflügelnden Rede aktiviert, sondern erkannten auch, was Mikes Worte bedeuteten; sie konnten seine Vision im wahrsten Sinne des Wortes sehen.

Das ist der Punkt, an dem Bilder ins Spiel kommen. Ob Sie sie nun zeichnen, betrachten oder darüber reden: Bilder wirken sich enorm auf unsere Fähigkeit zu denken, uns zu erinnern und zu handeln aus. Wenn Sie das bereits wissen,

① Marktposition



② Produktinnovation

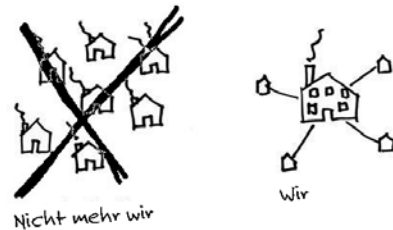


Umgruppieren an unserem Kernmarkt. Bereitschaft, ein »Fast Follower« zu sein.

③ Kundenverständnis



④ Effiziente Infrastruktur



Den Kunden zuhören, nicht nur uns selbst. Kein Geld mehr dafür ausgeben, verschiedene Firmen zu sein.