





# Business-Visualisierung

Alle in diesem Werk enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit Sorgfalt geprüft und getestet. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Werk enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autor und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Weise aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht.

Ebenso wenig übernehmen Autor und Verlag die Gewähr dafür, dass die beschriebenen Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt also auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Werkes, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2023 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München, <http://www.hanser-fachbuch.de>

Umschlag, Layout und Satz: tiff.any GmbH & Co. KG, 10999 Berlin

Lektorat: Birgit Lachmann, München

Illustrationen: Christian Botta, Daniel Reinold, Bernhard Schloss

Druck und Bindung: Hubert & Co. GmbH & Co. KG BuchPartner, Göttingen

Printed in Germany

Print-ISBN: 978-3-446-47800-8

E-Book-ISBN: 978-3-446-47803-9

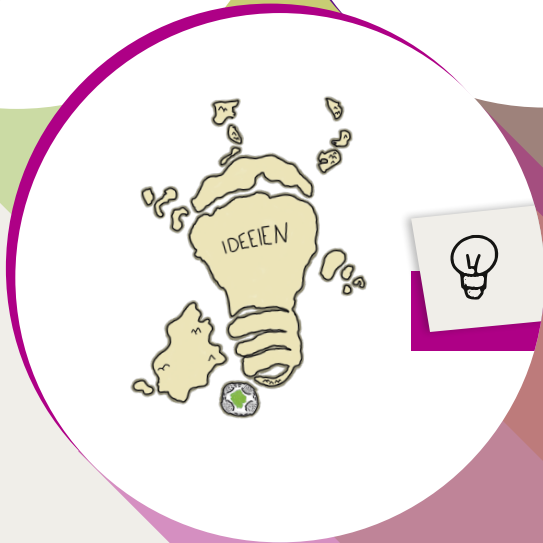
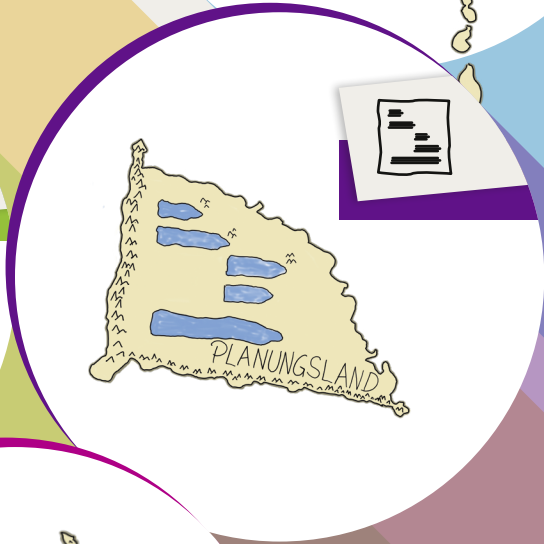
Bernhard Schloß | Christian Botta | Daniel Reinold

# Business- Visualisierung

Tools und Ideen  
für bessere Kommunikation

2. Auflage

HANSER



# Inhalt

Vorwort	6
How to read the book	8
<b>Einleitung</b>	10
<b>Moderatien</b>	29
<b>Lösungslawien</b>	69
<b>Ideeien</b>	95
<b>Planungsland</b>	137
<b>Dokumentswana</b>	168
Epilog	197
Stichwortverzeichnis	204





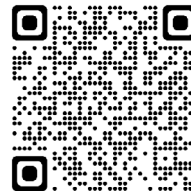
# VORWORT

Dieses Buch enthält Tools und Ideen zum Thema Visualisierungen im Business-Kontext. Dabei erlaubt uns die Romanform die spielerische Anwendung der Werkzeuge und Methoden in einem konkreten Kontext, während Steckbriefe Ihnen einen schnellen Überblick über die wesentlichen Eigenschaften und Kniffe geben.

Es geht uns bei der Visualisierung von Business-Themen nicht um eine Kunstform, sondern um Kommunikation. Visualisierungen liefern eine zusätzliche Verständigungsebene und können so zu einem Turbo für den Erfolg von Projekten und Maßnahmen werden.

Wir möchten uns ganz herzlich beim Verlag mind.any für die „Geburtshilfe“ bei der ersten Auflage dieses Buches bedanken. Mit der zweiten Auflage im Carl Hanser Verlag konnten wir diverse Verbesserungen umsetzen. Ein besonderer Dank geht natürlich an unsere Leser der ersten Auflage, die die vorliegende Ausgabe erst möglich gemacht haben.

Mittlerweile gibt es die Erzählstrecke auch als kostenloses Hörbuch:  
<https://www.bernhardschloss.de/blog/visualisierung-fuer-die-ohren/>



Und bei LinkedIn Learning gibt es unser Videotraining zum Thema „Business-Visualisierung“ (neben vielen weiteren Trainings zu Projekten, Agilität, Facilitation und Gamification). Willkommen zu „Business-Visualisierung – agil und kreativ“ (linkedin.com)




Dieses Buch beschreibt die Reise von Babs, unserer Protagonistin – und wir sind gespannt, wo diese Reise noch hinführt.

*Bernhard Schloß, Christian Botta, Daniel Reinold*  
April 2023

# HOW TO READ THE BOOK

Unser Reiseführer durch die Welt der Visualisierung ist so ähnlich wie ein klassischer Reiseführer aufgebaut und doch etwas anders. Wir begleiten Barbara Lauer auf ihrer Reise und teilen so ihre Erfahrungen und Erlebnisse. Bei uns heißen die Reiseroutenvorschläge Methoden.

## Methoden

sind gekennzeichnet mit diesem  **METHODE** --- und verweisen mit einer Linie auf die entsprechende Methode.

**Gliederung** jeder Methode:

- Kurzbeschreibung
- Sinn und Nutzen
- Wissenswertes
- Quellen

So haben Sie immer einen guten Überblick.

Zweiter wichtiger Punkt unseres Reiseführers ist das **Glossar**, die Erläuterung von Fachbegriffen auf kleinen gelben Karten, eingekringelt im Text.

## IDEENTURM

### Kurzbeschreibung

Mit dem Ideenturm wird eine erste Idee weiter ausgebaut beziehungsweise mit ergänzenden Ideen versehen. Der Aufbau (Idee für Idee) ähnelt dem eines Turms (Stein für Stein). Visuell ist so nachvollziehbar, wie das Ergebnis der Sammlung entstanden ist. Einzelne Ideen können ebenfalls als Grundstein für einen neuen Turm verwendet werden.



### Sinn und Nutzen

Ideen sind höchst individuell. Der Ideenturm hilft dabei, die erste Idee (als Grundstein des Turms) weiter auszubauen und so einen roten Faden zu bewahren. Dabei werden abweichende Ideen nicht verworfen. Diese können für neue Türme verwendet werden. So erhält man am Ende nicht nur Ergänzungen zu einer Idee, sondern eine Strukturierung, die die nachträgliche Bearbeitung und Nachvollziehbarkeit erleichtert.

### Wissenswertes

- Die Erstellung ist handschriftlich, mit Haftnotizen oder mit Vorlagen möglich.
- Für eine Bearbeitung im Team sind folgende Regeln zu empfehlen:
  - Eine Ursprungsidee wird durch passende Ideen weiter ergänzt
  - Begonnen wird mit einem einfachen Brainstorming.
  - Die ergänzenden Ideen werden reihum genannt oder, im Rahmen der Methode, vor der Eintragung in den Ideenturm gesammelt
  - Passende Ideen werden im Ideenturm eingetragen. Themenfremde Ideen werden separat abgelegt und bei Bedarf parallel oder in einer weiteren Sitzung ausgearbeitet.

Pro Teammitglied empfiehlt sich eine Bearbeitungszeit von circa zwei Minuten. Bei identischem Vorgehen durch alle Teammitglieder und die Bearbeitung reihum in einer festen Zeitabfolge entstehen binnen kürzester Zeit verschiedene Ideentürme.

### Quellen

<https://www.projektmagazin.de/methoden/ideenturm>

Wann genau die Zeit der großen Ideen anbrach, wurde nie klar dokumentiert. Tatsache ist, dass von Anfang an jede Ebene erst dann aufgesetzt wird, wenn die vorhergehende mit Ideen gefüllt ist. Wie Sie bestimmt schon wissen, geht es im Großen Kunsthaus aktuell um das Thema **Canvas**. Es gibt da verschiedene Ansätze, die - -, der junge Mann stockte: „Ach, wissen Sie was? Das können Sie gleich in der Ausstellung selbst erfahren. Aber eines noch zur Architektur: Es handelt sich nicht ohne Grund um einen Turm. In diesem Gebäude wurde erstmalig die Methodik des sogenannten **Ideenturms** angewandt. Der Aufbau, die verschiedenen Ebenen, die Zusammensetzungen sind gleichzeitig eine architektonische Umsetzung dieser Kreativitätstechnik. Ein stilles Andenken an die heute etablierte Methode. Interessieren Sie sich für Methodik?“

„Unbedingt!“, antwortete Babs. Sie warf einen Blick auf die Uhr. Ich habe nur nicht allzu viel Zeit - die Eröffnung beginnt gleich! Aber ein paar Minuten Verspätung nehme ich gerne in Kauf. Es scheint, als ob Sie sehr viel über Ideen und Kreativität wissen.“

Das Monokel des jungen Mannes wackelte noch etwas unregelmäßig vor dem vor Freude funkelnden Auge. Er begann zu erzählen: „Ich merke, Sie verstehen etwas von Priorisierung. Lassen Sie mich den Ideenturm kurz für Sie zusammenfassen. Man kann ihn hervorragend zum **Brainstorming** benutzen.“ Er zog ein kleines Faltpapier mit der Darstellung des Ideenturms aus seiner Tasche.

**METHODE** „Eine einfache und effektive Methode!“, erwiderte Babs dankbar. „Ich hoffe, ich kann alles behalten. So, wie Sie das große Kunsthaus und seine Geschichte kennen, sind Sie bestimmt nicht zum ersten Mal hier. Was würden Sie mir empfehlen, was ich mir unbedingt anschauen sollte?“

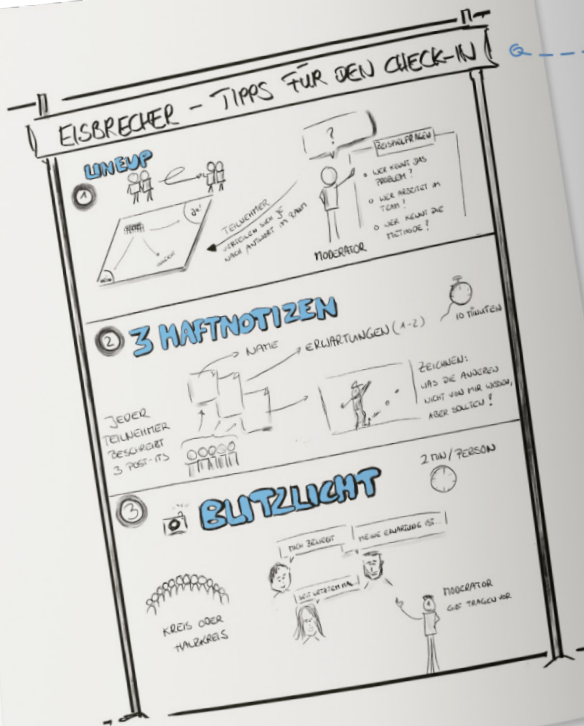
Der junge Mann nickte lächelnd: „Ertappt. Ich komme tatsächlich regelmäßig hierher. Heute ist übrigens die Canvas-Ausstellung - sehr empfehlenswert. Sie sind also bereits auf dem richtigen Weg!“

„Okay, das freut mich! Vielen Dank noch mal für Ihre interessanten Ausführungen.“ Babs schüttelte dem jungen Mann die Hand, dann wandten sich beide wieder dem Eingang zu, der eben geöffnet wurde, und folgten jeder für sich der Traube eintretender Gäste.

**CANVAS**  
Zu DEUTSCH: LEINWAND  
-  
EINE FLÄCHE AUF DER  
INFORMATIONEN GESAMMELT WERDEN

**BRAINSTORMING**  
METHODE ZUR IDEENGEBERUNG  
-  
IN EINEM THEMENBEREICH WERDEN  
IDEEN NOTIZIERT UND IN BELEG GESAMMELT

Manchmal sind die **Begriffe** an Hand von Illustrationen erläutert, dann weist Ihnen eine farbige Linie den richtigen Weg.



Babs betrachtete das Handout. „Vielen lieben Dank, davon werde ich bestimmt etwas ausprobieren. Aber Ignaz, wie geht es denn weiter mit der Heldenreisen-Agenda?“ „Nun, wenn der Raum eröffnet ist, lohnt es sich, eine Pause zu machen. Frisch gestärkt tauchen die Teilnehmer anschließend in das Neue, Ungewisse ein. Ihr Abenteuer kann quasi beginnen. Im ersten Schritt wird hierzu der Problemraum erarbeitet. Dies kann zum Beispiel mithilfe von Brainstorming oder einer Diskussion inklusive Graphic Facilitation erfolgen. Wichtig ist an dieser Stelle natürlich die Rolle des Moderators. Er muss als Mentor oder Helfer fungieren und den Teilnehmern die Angst vor dem Neuen nehmen. Auch Mindmaps können hierfür ein wunderbares Werkzeug sein.“

Babs nickte zustimmend: „Ich muss allerdings gestehen, dass ich mich mit Mindmaps noch nicht besonders intensiv auseinandergesetzt habe.“ „Das solltest du aber unbedingt“, entgegnete ihr Ignaz. „Aber ich bin mir sicher, dass du auf deiner weiteren Reise – spätestens in Ideen – noch mehr darüber hören wirst.“

Ignaz fuhr fort: „Um in unserer Metapher mit der Heldenreise zu bleiben, sind wir nun an einem Punkt, an dem es kein Zurück mehr gibt. Es gilt erste Bewährungsproben zu überstehen und sich dem Kern des Problems zu nähern. Wenn wir nun das zentrale Problem erarbeitet haben, sozusagen in die tiefste Höhle hinabgestiegen sind, ist der ideale Zeitpunkt für eine Mittagspause. Die Mittagspause dient einerseits zur Entspannung, andererseits aber auch zur Reflexion und in manchen Fällen bereits zur Ergebnis- und Lösungssuche.“

Nach der Pause geht es dann mit voller Kraft an die Lösungssuche. Die Lösungen werden gemeinsam erarbeitet und die Ergebnisse festgehalten, zum Beispiel in Form von Prototypen oder von visuellen Maps, wie z. B. Kontext Maps – die teilnehmenden Helden haben also ihren Schatz (die Lösung) gefunden. Nun heißt es wieder in die reale Welt zurückzukehren, die Ergebnisse zu verarbeiten und den Schatz, sprich das Erlernte, weiterzugeben. Dafür kann man am Ende des Workshops die Frage stellen, wie man das Erarbeitete in eine Organisation oder ein Projekt einbringen kann. Es empfiehlt sich also, zu Ende des Workshops konkret zu werden und Handlungsmaßnahmen zu fixieren.“

Babs war fasziniert von Ignaz. Er redete und redete, aber es wurde nie langweilig.

## MONTAG MORGEN

Am Montagmorgen passierte Barbara Lauer, von Freunden und Kollegen kurz Babs genannt, auf dem Firmenparkplatz eine Baustelle: Zwei Stellplätze waren von einer übergroßen Kabeltrommel versperrt und innerhalb eines mit rot-weißem Absperrband abgegrenzten Bereichs hob ein kleiner gelber Bagger ein Loch aus. „Ganz schön viel Lärm für so ein kleines Gerät“, dachte Babs nervös, als sie die Stelle passierte. Sie sah noch, wie der Vorarbeiter mit wilder Gestik und lautem Schreien versuchte, sich mit dem Baggerfahrer zu verständigen.

Sie war früh dran. Das Wochenende hatte sie im Homeoffice durchgearbeitet. Ein verdammt wichtiger Termin stand heute auf ihrem Programm: die Präsentation der neuen Bestellabwicklungssoftware für ihren wichtigsten Kunden, die Firma Krüger und ihr Chef hatte ihr das Vertrauen geschenkt, dass sie diesen Termin alleine wahrnehmen sollte – eine echte Chance.

In der vergangenen Woche hatte es allerdings an schlechten Nachrichten nicht gemangelt: Die Software war weder fertig noch vorzeigbar, aber Barbaras Unternehmen war auf die Unterstützung der Firma Krüger angewiesen. Krüger war ihr wichtigster Referenzkunde. Um die Entwicklung weiter vorantreiben und auch die Finanzierung sicherstellen zu können, mussten sie mit Krüger an einem Strang ziehen.





Es würde also alles von Babs' Präsentation abhängen. Mit ihrem Chef und ihren Kollegen hatte sie viele Stunden in die Vorbereitung investiert. Sie hatten ein umfangreiches Slidedeck mit mehr als 40 Folien voller Fakten und Zahlen zusammengestellt. Über das Wochenende hatte sie noch den Feinschliff vorgenommen und um Punkt 7 Uhr wollte sie noch einmal mit ihrem Chef alle Zahlen durchgehen. Babs fühlte sich trotz der Schwierigkeiten mit der Software recht gut gerüstet.

Für heute hatten sich Frau Meier, ihre IT-Ansprechpartnerin bei der Firma Krüger und Herr Frederick, der Einkäufer, angekündigt. Frau Meier war eine sehr umgängliche, kompetente und sympathische Person, mit der Babs auch schon in der Vergangenheit erfolgreich zusammengearbeitet hatte. Herr Frederick hingegen galt als Choleriker, was ihm im Kreis von Babs' Kollegen den Spitznamen Freddy Krüger eingebracht hatte. Natürlich würde ihn niemand mit dem Namen der Horrorfilmfigur ansprechen, aber hinter vorgehaltener Hand hatte sich dieser fest etabliert.

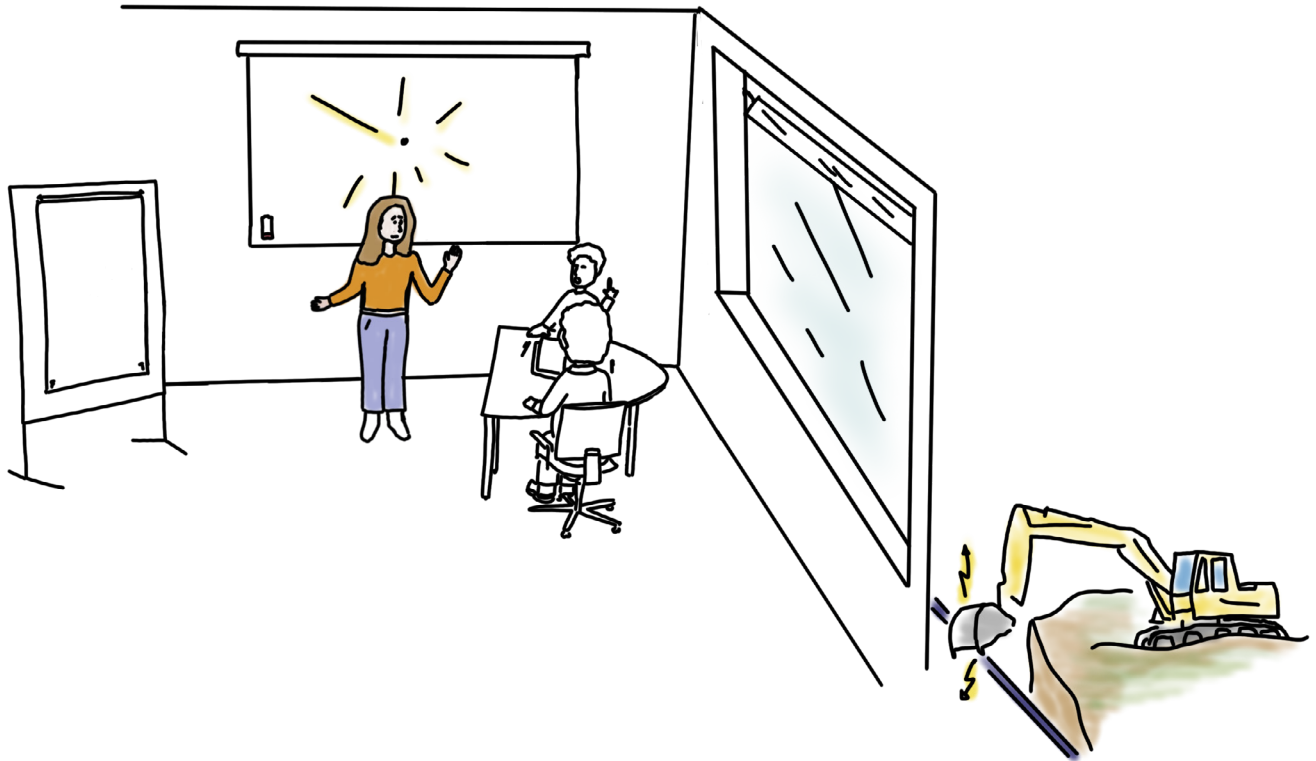
Nachdem Babs rasch Mantel und Tasche in ihrem Büro verstaut hatte, ging sie ins Büro ihres Chefs. Er wartete bereits auf sie und begrüßte sie mit einem schiefen Lächeln, das seine Anspannung verriet. Sie gingen alle Folien noch einmal gemeinsam durch. „Viel Erfolg“, wünschte er noch, als sich Babs auf den Weg zum Besprechungszimmer machte; sie fand, es klang fast ein wenig beschwörend. So akribisch,

wie sie ihre Unterlagen vorbereitet hatte, checkte sie noch einmal die Technik im Konferenzraum. Nichts konnte sie mehr aufhalten – nicht einmal der unzuverlässige Akku ihres Notebooks: Babs hatte für alle Fälle das Netzteil eingesteckt. Babs fuhr Beamer und Rechner hoch. Sie war bereit.

Ihr Chef holte die Gäste am Empfang ab und begleitete sie zum Besprechungsraum, wo Babs Frau Meier und Freddy Krüger herzlich begrüßte. Noch im Stehen begann man mit etwas Smalltalk, bevor die eigentliche Präsentation beginnen sollte. „Ich lasse Sie nun in Frau Lauers kompetenter Obhut“, verabschiedete sich Babs' Chef jovial. Babs nickte ihm lächelnd zu – so hatten sie es abgesprochen. Ihre Nervosität hatte sich während des Vorgesprächs langsam gelegt.

Doch kaum hatte der Chef den Raum verlassen und Babs ihre Gäste gebeten, Platz zu nehmen, fiel urplötzlich das Licht aus und auch Beamer und Rechner waren tot.

„Oh nein, wahrscheinlich die Sicherung!“, dachte Babs und wollte per Telefon die Haustechnik verständigen. Aber auch die Telefonanlage funktionierte nicht.





Durch das gekippte Fenster drangen aufgeregte Stimmen von draußen in den Raum. Neben dem Bagger, der Babs heute Morgen schon an der Baustelle auf dem Firmenparkplatz aufgefallen war, diskutierten lautstark einige Bauarbeiter.

Babs öffnete das Fenster und beugte sich hinaus: „Was ist denn passiert?“

„Der Bagger hat offenbar eine Hausleitung durchtrennt“, rief ihr der Vorarbeiter durch das Fenster zu, während der Haustechniker bereits aus der Eingangstür hin zur Baustelle stürmte.

Was hatte das zu bedeuten?

Die Arbeiter diskutierten nun mit dem Haustechniker, der kurz darauf kopfschüttelnd wieder zum Haus zurückkehrte und Babs zurief: „Das dürfte Stunden dauern, bis wir in den Büros wieder arbeitsfähig sind.“

Babs traute ihren Ohren nicht. Tausend Gedanken schossen ihr durch den Kopf. Irgendwie musste sie die Situation retten. Die Firma Krüger war zu wichtig.

Verlegen entschuldigte sie sich vielmals bei ihren beiden Gästen.

Doch nun schlug die Stunde von Freddy Krüger. Es schien, als hätte er nur auf eine Gelegenheit für einen großen Auftritt gewartet.

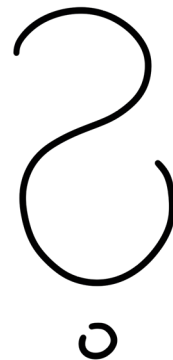
Nachdem er sich kurz zuvor gesetzt hatte, stand er nun demonstrativ wieder auf und begann zu poltern: „Ich fasse zusammen: Sie können uns heute also nichts zeigen. Stattdessen stehen wir vor einem großen schwarzen Loch. Einem Nichts! Wer weiß denn, ob die Software überhaupt fertig ist oder jemals fertig wird?“

„Treffer“, dachte Babs, während sie sich an einem Pokerface versuchte.

„Sie werden doch nicht ernsthaft erwarten, dass wir die Katze im Sack kaufen! Wir verschwenden hier unsere Zeit. Für mich ist das Thema durch! Ihre Software ist eine Blackbox, deren Inhalt ich nicht kenne. Wieso sollten wir uns für Ihr Produkt entscheiden? Ich habe fast den Eindruck, als wollten Sie uns überrumpeln. Ich sehe nur ein einziges großes Fragezeichen“

Während er dies sagte, machte er einen Schritt auf das Flipchart am Kopfende des Besprechungstisches zu, griff sich einen dicken schwarzen Edding und malte demonstrativ ein großes Fragezeichen auf das weiße Blatt Papier.

Freddys Gesichtsfarbe hatte ein kräftiges Rot angenommen und seine Halsschlagader pulsierte sichtbar.



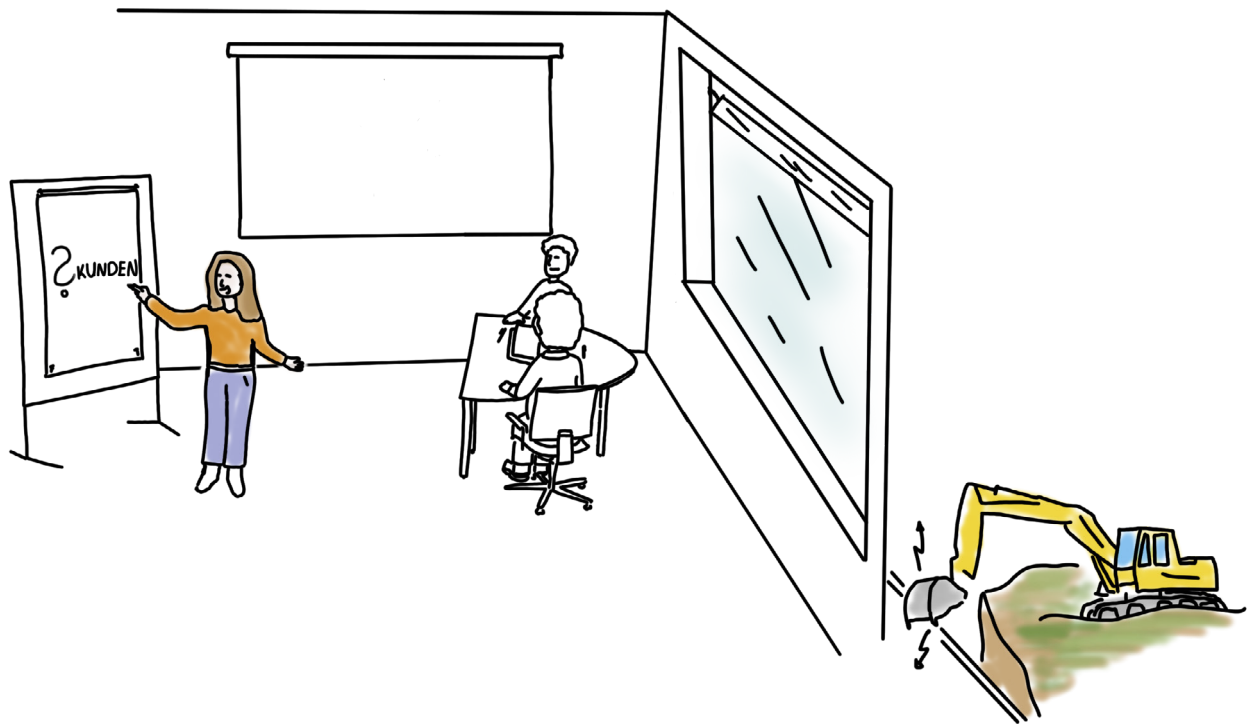
Frau Meier war offensichtlich peinlich berührt vom Auftritt ihres Kollegen, der nun zurück zu seinem Besprechungsstuhl eilte, nach seiner Aktentasche griff und sich der Tür zuwandte.

Babs musste tief durchatmen. Sie stand ebenfalls auf und unternahm einen letzten Versuch: „Ich kann Sie selbstverständlich verstehen. Aber niemand will Sie hier über den Tisch ziehen. Wir wollen Ihnen möglichst frühzeitig Einblick in unsere Entwicklung geben und Ihr Feedback und Ihre Anforderungen berücksichtigen. Transparenz und die Berücksichtigung unserer Kundenwünsche sind uns sehr wichtig.

Wir haben ganz sicher nicht den Bagger bestellt, um unser Meeting zu torpedieren. Dafür kann ich mich nur entschuldigen. Ich bin aber überzeugt, dass unsere Software außergewöhnliche Chancen für die Firma Krüger bietet. Für Sie und für Ihre Kunden.“

Neben das große Fragezeichen auf dem Flipchart schrieb sie nun mit einem roten Stift in großen Lettern: **KUNDEN.**

„Auch Ihre eigenen Prozesse würden profitieren. Der Vertrieb ...“ – und schon war das nächste Wort auf dem Flipchart, „der Einkauf, die Materialwirtschaft und, und, und.“





Freddy Krüger stand noch immer in der Tür, aber Babs hatte nun die volle Aufmerksamkeit von Astrid Meier, die den Faden aufgriff und nachhakte: „Und welche Zielgruppen sehen Sie noch?“

Ehe Babs es sich versah, waren sie mitten in einem fachlichen Gespräch. Die Freddy-Krüger-Show war beendet. Nachdem Herr Frederick alias Freddy Krüger noch zwei Minuten mürrisch im Türrahmen stehen geblieben war, setzte er sich wieder an den Tisch und blieb bis zum Ende wortkarg dort sitzen.

Die Diskussion von Babs und Astrid Meier nahm Fahrt auf. Die beiden standen am Flipchart und entwickelten rund um Freddys Fragezeichen eine vollständige Auflistung der Zielgruppen für die neue Software.

Doch damit nicht genug. Im Laufe des Vormittags entstand noch eine ganze Reihe weiterer Flipcharts: eines für die technischen Module, eines für die Anwendungsfälle, Pros und Kontras und noch einige mehr.

Statt ihren Gästen eine fertige Präsentation vorzustellen, war Babs mit Astrid Meier in einen konstruktiven Dialog getreten.

Wie verabredet, schaute Babs' Chef gegen Mittag herein. Babs und Frau Meier begrüßten ihn freundlich, wandten sich aber gleich wieder ihren Flipcharts zu, während Freddy Krüger die Gelegenheit nutzte, etwas von einem anderen wichtigen Termin zu murmeln und sich so schnell wie möglich aus dem Staub zu machen. Nachdem auch Babs' Chef sich gut gelaunt mit den Worten „Sie kommen ja offensichtlich hervorragend ohne mich zurecht“ wieder verabschiedet hatte, befanden sich nur noch die beiden Frauen im Raum.

„Wollen wir vielleicht noch gemeinsam etwas essen gehen?“, fragte Babs ihren Gast.

„Gerne“, erwiderte Frau Meier, „und übrigens ich bin die Astrid und möchte dir ein Kompliment machen. Wie du dich trotz der widrigen Umstände verkauft hast, das war erstklassig! Und ich habe auch schon ewig nicht mehr so produktiv diskutiert und Ideen entwickelt wie wir beide heute zusammen am Flipchart.“

„Danke, aber das Kompliment kann ich nur zurückgeben, denn für ein erfolgreiches Gespräch braucht es immer zwei“, stellte Babs mit Nachdruck fest.

„Und über einen gewissen Kollegen decken wir besser den Mantel des Schweigens“, entfuhr es Astrid, bevor beide herzlich loslachten.



Beim Mittagessen kamen Astrid und Babs noch einmal auf das Meeting zurück. Sie sprachen nicht über die Software, sondern vielmehr über die groteske Situation.

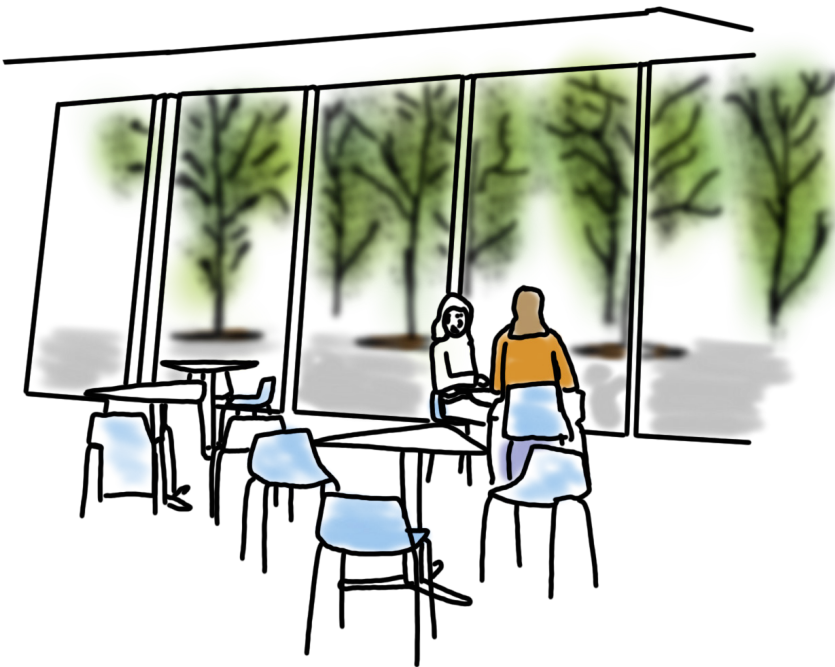
„Da steckt man viele Stunden in sinnlose PowerPoint-Folien und Worthülsen, anstatt gemeinsam konstruktiv an einem Problem zu arbeiten“, sinnierte Babs.

„Und dabei ist so eine Diskussion am Flipchart doch viel interaktiver und auch visuell einprägsamer. Sie ist nicht so perfekt, aber dafür authentisch. Sie ist ehrlicher als das Hochglanzgesülze aus dem Marketing“, ergänzte Astrid.

„Eigentlich müsste man viel mehr so arbeiten“, stellte Babs fest. „Ich denke an Flipchart oder Whiteboard. Mit visuellen Mitteln sollte eigentlich noch viel mehr gehen. Einerseits hat unser Meeting mich heute bis an meine Grenzen gefordert, andererseits – was unseren Dialog angeht – war das erst der Anfang. Und da steckt noch so viel Potenzial drin und Spaß hat es auch noch gemacht! Vielleicht sollte man sich mit diesen Mitteln und Möglichkeiten noch viel mehr beschäftigen.“

„Hm, da habe ich etwas für dich“, meinte Astrid. „Es gibt da ein ganz spezielles Reisebüro, das sich auf individuelle Bildungsreisen spezialisiert hat. Ich habe zufällig gelesen, dass sie auch Individualreisen mit vielen Business-Themen – unter anderem auch ‚visuelle Methoden‘ – anbieten.“

„Das hört sich interessant an. Gib mir doch einfach mal die Adresse“, ging Babs auf Astrids Vorschlag ein, noch nicht ahnend, dass sie bereits zwei Tage später bei V-Travels an einen Tisch sitzen sollte, mitten in der Reiseplanung für eine Rundreise in die Welt der Business-Visualisierung.



## EXPEDITION INS V-LAND

Babs staunte nicht schlecht, als sie den kleinen, unscheinbaren Laden betrat. Keine Prospekte, keine Kataloge, keine Aufsteller. Wenn nicht das Schild „V-Travels“ an der Eingangstür geklebt hätte, wäre sie sich sicher gewesen, sie habe ein Antiquariat betreten. Überall waren raumhohe Regale voller Bücher. Auf den zweiten Blick fiel ihr jedoch auf, dass die Bücher keine Beschriftungen auf den Buchrücken hatten. Babs war verwirrt.

Während Babs verzweifelt versuchte, sich zu orientieren, teilte sich im hinteren Bereich des Ladens ein brauner Vorhang und ein großer Mann mit weißen Haaren und einem spitzen Kinnbart trat herein.

„Grüezi“, begrüßte Bernie Reinotta, der Ladeninhaber, sie, „wie kann ich Ihnen helfen?“

„Guten Morgen, mein Name ist Barbara Lauer und ich bin interessiert an einer Individualreise. Ich habe gehört, Sie bieten so etwas auch für Business-Themen an.“

„Das isch richtig“, entgegnete Reinotta mit unverkennbarem Schweizer Akzent. „Was haben Sie sich denn vorgestellt?“

„Tja, irgendetwas mit Visualisierung, ich hatte da letztens so ein einschneidendes Erlebnis und hoffe, auf einer Bildungsreise mehr darüber erfahren zu können.“

„Das bekommen wir hin“, erwiderte Bernie Reinotta. „Das ist mein Spezialgebiet!“

„Darf ich vorab noch zwei Fragen stellen, ich platze nämlich vor Neugier?“

„Natürlich“, lächelte Reinotta.

„Also erstens, warum heißt das Reisebüro V-Travel? Und zweitens, was machen die ganzen Bücher hier? Haben Sie keine Kataloge oder Prospekte?“

Bernie grinste und begann: „Also ... das V isch mein Lieblingsbuchstabe.“ Er lachte laut über seine eigenen Worte. „Nein, im Ernst, das V steht für vieles, was ich meinen Kunden bieten will, und natürlich primär



für mein Steckenpferd Visualisierung. Meine Reisen sollen außerdem vielversprechend, variantenreich, vielseitig und verlockend sein. Meine Kunden sollen vielerorts Visionen entwickeln können. Sie sollen sich auf ihren Visiten vernetzen können und somit auch das nötige Vitamin B erhalten. Um Anliegen wie deinen Reisewunsch bedienen zu können, habe ich mich auf Bildungsreisen zum Thema Visualisierung spezialisiert.“

Babs kicherte und dachte: „Also nicht nur, dass mich der Typ jetzt duzt, ich möchte nicht wissen, wie lange er diesen Text einstudiert hat. Und jetzt sitzt er vor mir und macht ein Victory-Zeichen – allein für diese Choreografie müsste ich schon fast bei ihm buchen.“

„Hört sich sehr spannend an“, sagte Babs. „Aber was hat es mit den Büchern auf sich?“

„Nun, das sind Geschenke meiner Kunden. All diese Fotoalben und Notizbücher habe ich nach Ende der Reisen von meinen Kunden zugeschickt bekommen. Cool, oder?“

„Sehr cool“, erwiderte Babs.

„Und dieses Regal da drüben“, Bernie zeigte in Richtung Eingangstür, „ist das Feedback zu den Visualisierungsreisen – natürlich primär in visueller Form.“

„Darf ich mal reinschauen?“, fragte Babs. „Dafür sind sie da“, entgegnete Reinotta.

Babs blätterte durch einige der Bücher und war fasziniert: Von Tinte- und Bleistiftzeichnungen bis hin zu eingeklebten Bildern war alles in den Büchern vorhanden. „Und das haben Ihre Kunden Ihnen einfach so geschickt? Unfassbar, wie viel Mühe damit verbunden gewesen sein muss. Aber jedes der Bücher ist auf seine Art schön, emotional und hat einen persönlichen Charakter – unglaublich! Das ist genau das, was mich interessiert!“

„Jetzt weißt du, warum ich keine Kataloge ausstelle, oder? Ein handgemachtes Bild oder ein Tagebuch mit Fotos und Skizzen sagen eben doch mehr als tausend sterile Katalogseiten!“ „Und wer hat’s erfunden?“, schmunzelte Babs. „Der Reinotta!“ Beide mussten lachen.

## REISEZIEL: RAUS AUS DER BLEIWÜSTE

„Nun aber zu deiner Reise in die Welt der Visualisierung. Vielleicht erzähle ich dir kurz, warum genau dieses Thema mein Favorit auf der Liste der Business-Studienreisen ist. Einverstanden?“

Babs nickte gespannt.

„In meinem früheren Leben war ich weltweit als Unternehmens- und Managementberater unterwegs.“ Babs blickte ihn überrascht an. Mit seinem weißen Haar und seinem Bart erinnerte er sie eigentlich vielmehr an einen Almbauern als an einen Business-Berater. „Das sieht man mir vielleicht nicht mehr an“, schmunzelte Reinotta, der den Blick richtig interpretierte, „es war aber so. Sehr oft kam es dabei darauf an, komplexe Sachverhalte transparent zu machen. Vielleicht kennst du diese Situation?“

„Tja, die kenne ich zur Genüge“, nickte Babs zustimmend.

„Dann brauche ich dir nicht zu erzählen, wie schwierig es häufig ist, Inhalte so darzustellen, dass sie für allen Beteiligten verständlich sind. Häufig ist die Folge dieser Tatsache, dass mehrere hundertseitige Konzepte und Lösungspapiere entstehen, die möglichst alles abdecken, aber letztendlich nicht verstanden oder gar nicht erst gelesen werden. Ich bezeichne solche Pamphlete auch als Bleiwüsten.“

Babs stimmte nickend zu und ergänzte nachdenklich: „Aber so wird es nun mal gefordert.“

„Das ist richtig. Aber das heißt doch noch lange nicht, dass es immer sinnvoll ist. Mich persönlich hat es jedenfalls dazu gebracht, diese Beraterwelt zu verlassen. Ich hatte schlichtweg keine Lust mehr, mit meiner Meinung nach sinnloser Arbeit meine Zeit zu verschwenden. Ich machte mich also auf die Suche nach Möglichkeiten, Informationen anders darzustellen beziehungsweise komplexe Themen adäquater aufzubereiten. Hierzu habe ich zunächst in meiner Vergangenheit gestöbert und bin immer wieder an einer bestimmten Situation hängen geblieben.“

„Und die war?“, fragte Babs.

„Ich war verantwortlich für ein Team von circa zwanzig Beratern. Da gab es natürlich auch immer wieder Fluktuation. Mitarbeiter verließen das Unternehmen, neue Mitarbeiter kamen hinzu. Für diese neuen Mitarbeiter gab es selbstverständlich ein

