

SKETCHING AT WORK

Über 40 starke Visualisierungs-Tools
für Manager, Berater,
Verkäufer, Trainer
und Moderatoren

2. Auflage

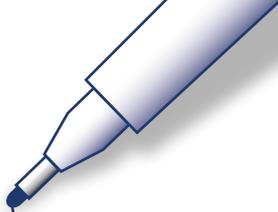
Martin J. Eppler
Roland A. Pfister

SCHÄFFER
POESCHEL



SCHÄFFER

POESCHEL



Martin J. Eppler
Roland A. Pfister

SKETCHING AT WORK
Über 40 starke Visualisierungs-Tools
für Manager, Berater, Verkäufer,
Trainer und Moderatoren

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

2017
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

SKETCHING AT WORK

Prof. Dr. Martin J. Eppler, Ordinarius für Medien- und Kommunikationsmanagement, Direktor des MCM Instituts für Medien- und Kommunikationsmanagement, Universität St.Gallen;
Dr. Roland A. Pfister, Leiter Unternehmenskommunikation bei einer führenden Unternehmensgruppe der Lebensmittelindustrie in der Schweiz und assoziierter Professor an der IE Business School in Madrid.



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier.

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.

Print: ISBN 978-3-7910-3840-7
ePDF: ISBN 978-3-7910-3839-1

Bestell-Nr. 20152-0003
Bestell-Nr. 20152-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

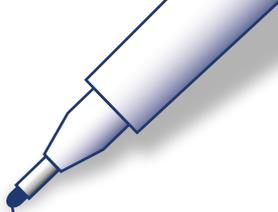
Englischsprachige Originalausgabe:
© 2011 Prof. Dr. Martin J. Eppler & Dr. Roland A. Pfister,
mcm institute, University of St.Gallen
www.sketchingatwork.com
All rights reserved

Deutschsprachige Ausgabe:
© 2017 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft • Steuern • Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Übersetzung: Prof. Dr. Martin J. Eppler & Dr. Roland A. Pfister
Einbandgestaltung: Malte Belau / Kienle gestaltet, Stuttgart
Gestaltung und Satz: Malte Belau / Dr. Roland A. Pfister
Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany
Januar 2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe



INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	VI
1. EINFÜHRUNG: DIE VORTEILE VON SKIZZEN	1
2. FALLSTUDIE: DURCH SKIZZEN ZUR PRODUKTIVEN SITZUNG	6
3. ANLEITUNG: EINFACHE SKIZZIERRICHTLINIEN	13
4. ÜBERSICHT: SKIZZENFORMEN UND IHRE VERWENDUNG	22
5. WERKZEUGKASTEN: NÜTZLICHE SKIZZIERVORLAGEN	29
6. ZWEI METHODEN IM DETAIL: PLANUNG UND KREATIVITÄT DURCH VISUALISIERUNG	114
7. BEISPIELE: EINE GALERIE VON SKIZZEN FÜR DEN GESCHÄFTSALLTAG	130
8. AUSBLICK: WIE SIE IHRE EIGENE SKIZZIERVORLAGE ENTWICKELN	142
9. ÜBUNGEN: WEGE ZU MEHR VISUALISIERUNGSKOMPETENZ	154
Literaturverzeichnis	158
Über die Autoren	160
Danksagung	162
Visueller Index	164

*„Einfachheit ist
die höchste Stufe
der Vollendung.“*

*Leonardo da
Vinci*

VORWORT

Wir leben in einer Zeit der Bilder, in der wir von edlen Hochglanzcharts, Infografiken und bunten Präsentationsfolien umgeben sind. Doch viele von uns empfinden diese künstliche Bilderwelt als wenig hilfreich, wenn es darum geht, etwas Schwieriges zu erklären oder ein gemeinsames Verständnis für ein Problem zu entwickeln. Wir finden die ermüdenden Präsentationsrituale mit Dutzenden von Foliengrafiken zermürend und kommunikationshemmend; sie dienen weder dem effizienten Informationsaustausch, noch der Gruppenkreativität. Präsentationen mit Dutzenden von Schaubildern führen auch selten zu der Art von Energie und Resonanz, die man sich eigentlich erhofft.

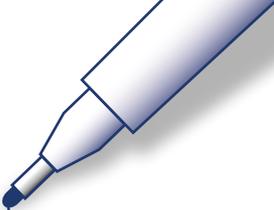
Deshalb ist es nicht überraschend, dass sich seit einiger Zeit ein Gegentrend zur Folienschlacht formiert. Anstatt fein säuberlich vorbereitete (und meist überladene) Folien zu präsentieren, entscheiden sich immer mehr Menschen dazu, ihre Inhalte vor anderen grafisch durch Handzeichnungen zu entwickeln und so Aufmerksamkeit, Verständnis und Begeisterung für das Gesagte zu erreichen. Dadurch wirken sie nicht nur authentischer und überzeugender, das Gesagte bleibt nachweislich auch besser in Erinnerung als durch eine Folienpräsentation. Diese und weitere Vorteile von Skizzenzeichnungen fürs Management erläutern wir detailliert in Kapitel 1 dieses Buches.

Die vielen klaren Vorteile von Handzeichnungen für sich selbst zu nutzen, scheint nicht immer einfach, denn viele von uns kennen die Grundformen und Techniken der Visualisierung nicht und zögern, vor anderen und mit anderen zu zeichnen. Um dieses Problem zu lösen, haben wir *Sketching at Work* geschrieben. Das Buch soll Ihnen ermöglichen, wichtige Themen rasch und klar zu visualisieren, um so Probleme in Gruppen besser lösen zu können. Die einfachen Diagramme und visuellen Metaphern werden es Ihnen ermöglichen, mit einfachen Bildern auch komplexe Themen zügig und für alle nachvollziehbar zu strukturieren. Die mehr als vierzig Vorlagen können dabei ohne zeichnerische Vorbildung auf Papier, Flipcharts, Postern oder sogar Servietten verwendet werden.

Wir hoffen, dass Sie dieser lebendigen und unkomplizierten Art, Probleme zu lösen, eine Chance geben, genauso wie dies Tausende von Lesern der ersten Auflage auch getan haben. In dieser neuen Auflage von *Sketching at Work* finden Sie übrigens verschiedene zusätzliche Skizziervorlagen, wie etwa den Sternmenschen (im Richtlinienkapitel), die 10-10-10 Kreise, die Sankeyskizze, das Strategie-Flugzeug, oder das Toulmindiagramm.

Erleben Sie nun selbst, wie einfach und effektiv visuelle Kommunikation und Kooperation durch Skizzen sein kann.

*Martin J. Eppler und Roland A. Pfister,
Januar 2017*



1.

EINFÜHRUNG DIE VORTEILE VON SKIZZEN FÜR KOMMUNIKATION UND ZUSAMMENARBEIT

*„Die Seele
denkt nie
ohne Bild.“*

Aristoteles

Warum sollten Sie sich für Skizzen als Arbeits- und Kommunikationswerkzeug interessieren?

Kurz gesagt: weil sie funktionieren. Ein Problem oder eine Idee von Hand zu zeichnen bringt zahlreiche Vorteile fürs Denken, Kommunizieren und Entscheiden – gerade in Gruppen. Diese Vorteile konnten in Dutzenden von Studien nachgewiesen werden. In diesem Kapitel möchten wir einige dieser Studien vorstellen und Ihnen so aufzeigen, was Sie mit Handzeichnungen im Arbeitsleben konkret erreichen können.

Zuerst stellen wir einige Resultate aus der Forschung zu Visualisierung für Sie als Einzelperson vor. Danach widmen wir uns Skizzen als Kommunikations- und Problemlösungsinstrument in Gruppen.

Die Forschung zu Skizzen reicht viele Jahre zurück und erstreckt sich von der Architektur bis zur Psychologie.

Skizzen sind ein mächtiges Denkwerkzeug, das es uns – gemäß Designguru Bill Buxton – ermöglicht, noch unfertige Ideen festzuhalten und schrittweise zu verfeinern. Dieses Werkzeug wurde denn auch in der Geschichte der Menschheit von vielen großartigen Denkern und Machern rege verwendet. Leonardo da Vinci zum Beispiel nutzte Skizzen als Experimentierplattform für sein Denken und Forschen. In seinen Tagebüchern schreibt er, dass ihn Skizzen Neues entdecken lassen und ihn dabei unterstützen, Muster zu erkennen und deutlich zu machen. Auch Charles Darwin benutzte konzeptionelle Skizzen, um seine Evolutionstheorie zu entwickeln. Doch auch viele Manager, wie etwa Jack Welch oder Mark Hurd, nutzen Skizzen, um ihre Mitarbeiter zu führen oder ihre Reden visuell zu unterstützen.



Gerade für Gruppen, die gemeinsam Probleme lösen möchten, sind Skizzen hervorragend geeignete Denkwerkzeuge. Die an der Universität Stanford in Kalifornien forschende und lehrende Psychologieprofessorin Barbara Tversky hat die spezifischen Vorteile von Handzeichnungen für die Zusammenarbeit untersucht und festgestellt, dass sie Gruppen schneller zusammenarbeiten lassen und durch ihre Vorläufigkeit und Revidierbarkeit die Kreativität fördern. Sie ermöglichen den Mitgliedern einer Gruppe, in einer einfachen und direkten Art und Weise ihre vagen Ideen auszudrücken und innovativ zu sein.

Ihre Kollegen Heiser und Silverman weisen zudem auf die folgenden Vorteile von Skizzen für die Gruppenarbeit hin:

- Sie ermöglichen einen gemeinsamen Fokus im Gespräch mit anderen.
- Sie fördern Interaktivität und direkten Austausch zwischen Gruppenmitgliedern.
- Sie schaffen Kooperationsmöglichkeiten und reduzieren unproduktive persönliche Konflikte.
- Sie ermöglichen es uns, ein gemeinsames Verständnis schrittweise zu entwickeln.
- Sie fördern das aktive Zuhören und ermöglichen es uns, Diskutiertes besser in Erinnerung zu behalten.

In einem ganz anderen Gebiet, der Psychoanalyse, hat Mayer untersucht wie Handzeichnungen die Kommunikation zwischen Patient und Therapeut verbessern. Er hat herausgefunden, dass einfache Skizzen einen besseren Zugang zu den Gedanken und Gefühlen eines Menschen schaffen, als nur darüber zu sprechen. Skizzen ermöglichen es, eine kritische Distanz zur eigenen Situation zu schaffen und gemeinsam mit anderen konstruktive Lösungen schrittweise zu entwerfen.

Skizzen werden so zum gemeinsamen Denkwerkzeug und erlauben es einem Patienten und seinem Therapeuten, bisher nicht angesprochene Hoffnungen, Ängste oder Erfahrungen zu thematisieren.

Gemäß Mayer ermöglichen konzeptionelle Handzeichnungen die folgenden wichtigen Vorteile:

- Sie führen zu mehr Engagement und Konzentration.
- Sie unterstützen uns dabei, von konkreten Situationen oder Sachverhalten auf generelle Trends zu schließen (Abstraktions- und Generalisierungsfunktion).
- Sie signalisieren Unfertigkeit, Subjektivität und Veränderbarkeit und schaffen damit Raum für Erweiterungen oder Korrekturen.
- Sie unterstützen den Perspektivenwechsel und laden ein, Dinge neu zu betrachten.
- Sie helfen Menschen dabei, ihre Grundannahmen in Worte und Bilder zu fassen.
- Sie ermöglichen eine sofortige Dokumentation von Ideen und Entscheidungen für spätere Sitzungen.

Die beiden Psychologen Tversky und Suwa haben mit ihrer Forschung ebenfalls nachweisen können, dass Skizzen die Kommunikation in Gruppen unterstützen. Sie schreiben:

Skizzen dienen als einfacher Bezugspunkt für Worte und Gesten. Durch zeigende Ausdrücke wie „hier“, „dort“, „dieser Teil“ oder „so“ wird die Kommunikation gleichzeitig einfacher und präziser.

Genau das passiert wenn man mit Skizzen arbeitet: Durch das Zeichnen, Verweisen und Verbinden und durch das Anbringen von Symbolen werden die Konsequenzen des Diskutierten sichtbar. Beim Zeichnen entwickelt man so ein gemeinsames Verständnis und denkt das Abgebildete gemeinsam weiter - und dies ohne je den gemeinsamen Fokus zu verlieren.



Aber Skizzen leisten viel mehr, als nur einen gemeinsamen Fokus zu ermöglichen. Beim gemeinsamen Skizzieren gleichen die Beteiligten ihre Sichtweisen an, klären ihre Annahmen, wechseln Perspektiven und denken gemeinsam über mögliche Zukünfte nach. Durch ihre informelle, fast verspielte Art und Weise ermöglichen es Skizzen, einen offenen Dialog zu führen, bei dem man seine eigene Meinung als revidierbar begreift und sich aktiv auf die Sichtweise von anderen einlässt.

Zusammenfassend können wir festhalten, dass Skizzen zahlreiche Vorteile für die Zusammenarbeit in Gruppen bieten. Diese lassen sich in der Abkürzung KARMEN zusammenfassen.

K onzentriert:

Sobald man zeichnet, hören einem die Menschen aufmerksam zu.

A utomatisch:

Gute Skizzen werden automatisch verstanden.

R evidierbar

Skizzen können leicht (gemeinsam) verändert oder erweitert werden und signalisieren so, dass sie unfertig sind.

M erkbar:

Durch Skizzen kommen denkwürdige Interaktionen zustande. Das Schlussbild bleibt allen Beteiligten noch lange in Erinnerung und dient als wichtiger Bezugspunkt.

E inbindend:

Das Interpretieren von Skizzen und das eigene Zeichnen aktiviert Menschen und bindet sie in die Kommunikation ein.

N atürlich:

Weil jeder einfache Striche zeichnen kann, ist Skizzieren eine äußerst natürliche Weise, ein Gespräch zu unterstützen.

Aber wie Carmen aus Bizets gleichnamiger Oper, so sind auch Skizzen gleichzeitig attraktiv und gefährlich. Denn wenn man sie unsachgemäß einsetzt, versetzen sie andere gleichsam in ein Koma, d.h. vermeiden Sie Skizzen mit folgenden Eigenschaften:

K ompliziert:

Skizzen mit vielen unklaren Elementen, die nicht bekannten Formen entsprechen, können verwirren. Erklären Sie deshalb sofort, was Sie zeichnen und zu welchem Zweck.

O hne Fokus:

Überladene Skizzen mit zu vielen Elementen führen dazu, dass man den Fokus verliert. Reduzieren Sie Ihre Skizzen auf das Wesentliche, sprich die Hauptaussage, und ergänzen Sie weitere Informationen nur mündlich.

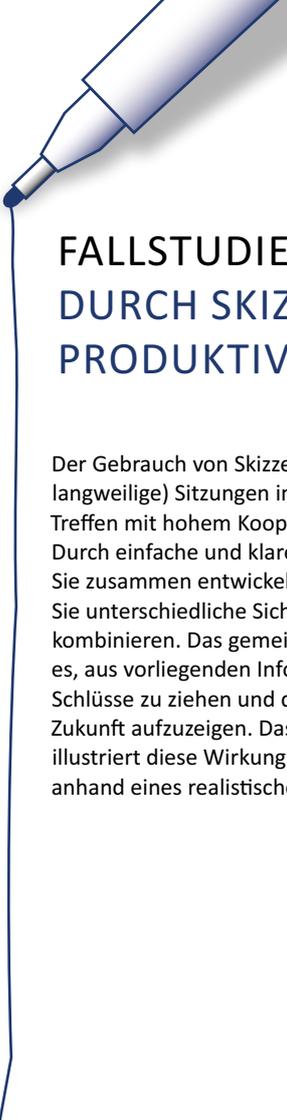
Manipulativ:

Mit Bildern kann man Menschen auch in die Irre führen. Achten Sie darauf, dass Ihre Skizzen fair und korrekt sind, und schaffen Sie nicht falsche Eindrücke durch Ihre Bilder.

A mbivalent:

Skizzen sollten nicht zu vage sein. Ein Pfeil kann vieles bedeuten; klären Sie also jeweils sofort die Bedeutung von Symbolen oder Strichen.

Um diese Risiken zu vermeiden, sollten Sie auf einige wichtige Richtlinien achten. Diese Hinweise zur optimalen Verwendung von Skizzen finden Sie in Kapitel 3. Zunächst möchten wir Ihnen jedoch anhand eines einfachen Beispiels zeigen, wie Skizzen den Arbeitsalltag erleichtern und verbessern können.



2.

FALLSTUDIE DURCH SKIZZEN ZUR PRODUKTIVEN SITZUNG

„Nichts ist so ansteckend wie ein Beispiel.“

François de la Rochefoucauld

Der Gebrauch von Skizzen kann langwierige (und langweilige) Sitzungen in fokussierte und engagierte Treffen mit hohem Kooperationsgrad verwandeln. Durch einfache und klare visuelle Bezugsrahmen, die Sie zusammen entwickeln und komplettieren, können Sie unterschiedliche Sichtweisen darstellen und kombinieren. Das gemeinsame Skizzieren ermöglicht es, aus vorliegenden Informationen gemeinsame Schlüsse zu ziehen und den Weg in die gemeinsame Zukunft aufzuzeigen. Das folgende typische Beispiel illustriert diese Wirkung von Skizzen anschaulich anhand eines realistischen Sitzungsszenarios.

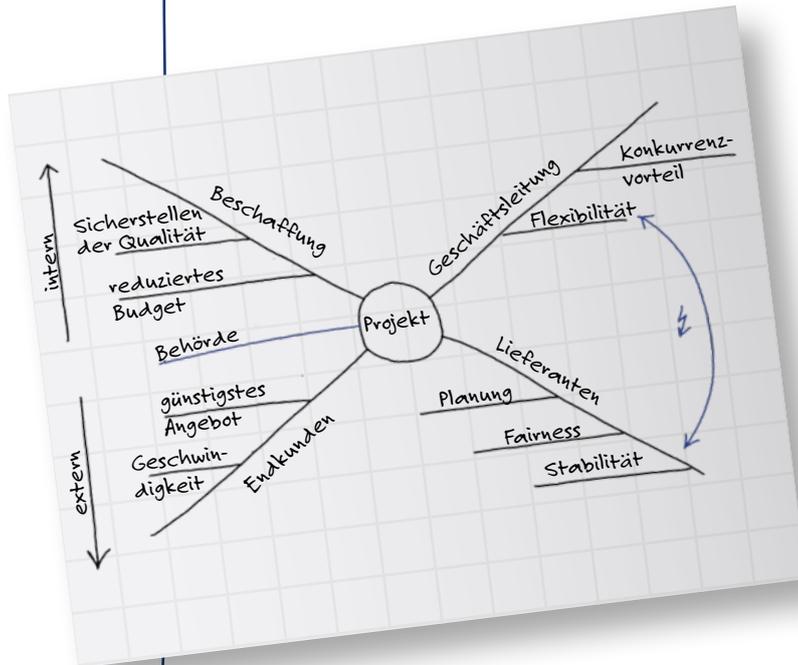
Stellen Sie sich die folgende Situation vor: Sie sind Projektleiter eines größeren Vorhabens und ihr Team trifft sich, um den aktuellen Status des gemeinsamen Projektes zu besprechen. Wie verändert sich diese Art von Sitzung wohl, wenn Sie gemeinsam skizzieren, anstatt Statuspräsentationen von verschiedenen Teammitgliedern abzusitzen? Wie sieht eine skizzenbasierte Sitzung im Kontrast zu einem normalen Projekttreffen aus? Lassen Sie uns den Verlauf dieser skizzengeführten Sitzung beschreiben und sehen Sie selbst, wie Visualisierung die Kommunikation und Zusammenarbeit verbessern und beschleunigen kann.



Zum Start der Sitzung zeichnen Sie auf einem Flipchart einen vertikalen Pfeil ein, an dessen Ende Sie das Sitzungsziel notieren. Sodann notieren Sie auf dem Pfeil die wichtigsten Schritte in der Sitzung auf dem Weg zum Ziel. Sie fragen dabei die Sitzungsteilnehmer, ob diese Punkte alle notwendig und in der Reihenfolge korrekt aufgeführt sind. Ein Kollege kann dabei ein weiteres wichtiges Thema ergänzen (vgl. Abbildung 1).

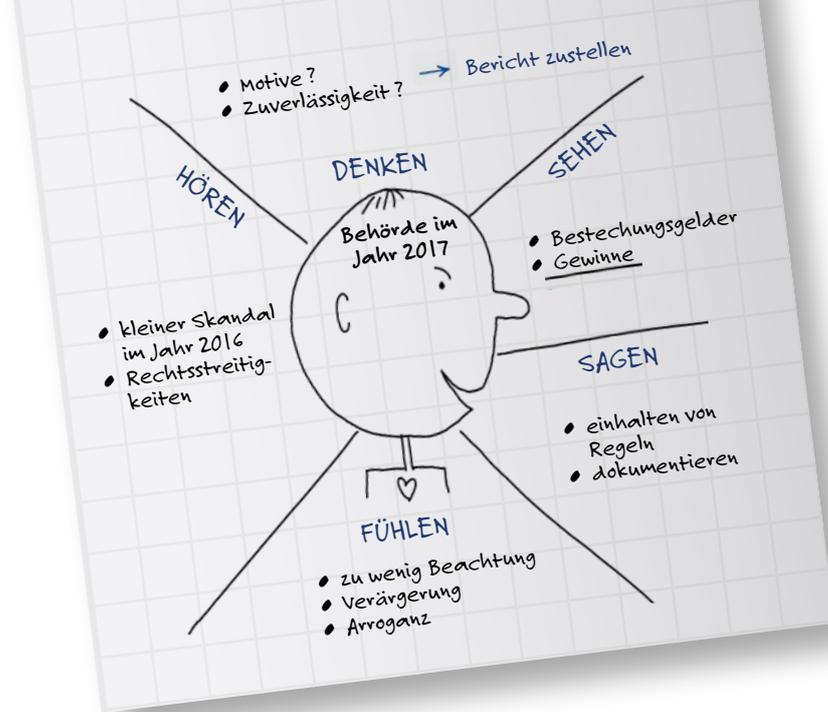
Abbildung 1: Die Sitzungsagenda klärt das Sitzungsziel, den Sitzungsverlauf und den momentanen Sitzungsfokus.

Um die Zeit effizient zu nutzen, tragen Sie nun für jeden Agendapunkt die notwendigen Informationen und die zu treffenden Entscheidungen ein. Zudem notieren Sie für jeden Agendapunkt ein provisorisches Zeitfenster in Minuten.



Nachdem Sie den Zweck und Umfang der Sitzung geklärt haben, beginnen Sie mit dem ersten Thema, einer Situationsanalyse Ihres Projektes. Um die verschiedenen Interessen im Umfeld des Projektes besser zu verstehen, erstellen Sie gemeinsam mit Ihren Kollegen eine Karte der Interessensgruppen, eine sogenannte Anspruchsgruppenkarte. Dazu versammeln Sie Ihre Kollegen um ein großes Poster herum, auf dem nun jeder Menschen, Gruppen oder Organisationen verortet, die ein spezifisches Interesse am Projekt haben (vgl. Abbildung 2). Zum Schluss dieser Diskussion fällt einem Teilnehmer auf, dass eine wichtige Anspruchsgruppe vergessen wurde, nämlich die Behörden und deren Auflagen. Die Diskussion zeigt, dass es sich dabei um einen sehr wichtigen, aber noch wenig bekannten Bezugspunkt für das Projekt handelt.

Abbildung 2: Die Anspruchsgruppen im Umfeld des Projektes und deren Ziele in Bezug auf das Projekt.



Um ein besseres Verständnis über diesen vergessenen Akteur zu erhalten, zeichnen Sie auf einem zusätzlichen Flipchart eine sogenannte Empathiekarte dieses Akteurs (vgl. Abbildung 3). Mithilfe dieser Skizze teilen Sie das gesamte Wissen, welches Sie und Ihre Kollegen über diesen Akteur besitzen, mit dem Team. Aus dieser kurzen Analyse ergeben sich wiederum Aufgaben, die Sie auf der Sitzungsagenda festhalten.

Abbildung 3: Eine Empathiekarte des ursprünglich vergessenen Akteurs.