

kompakt

LEADERSHIP

Christine **nini** Münzenmaier



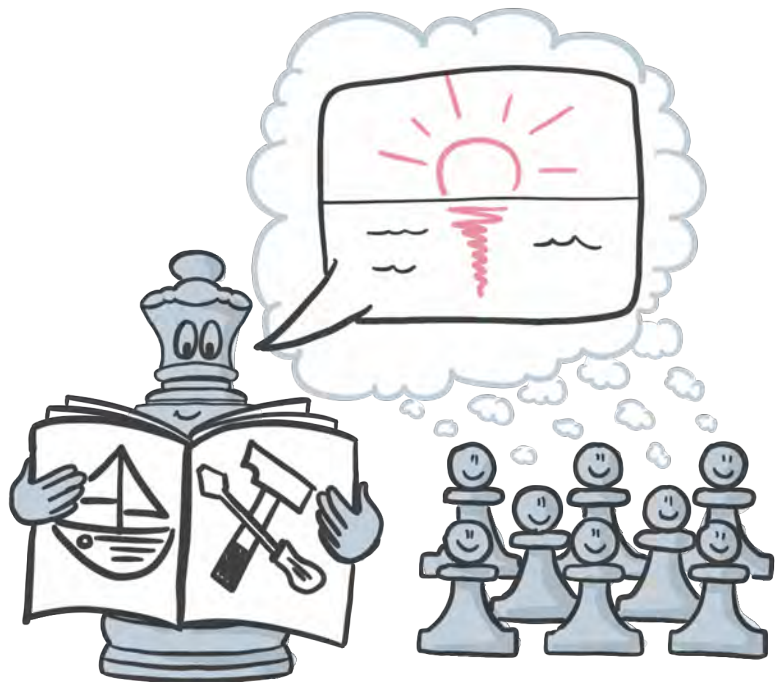
Strategisch **visualisieren** für Führungskräfte

Der 5-Schritte-Prozess für klare Führungskommunikation und wirksame Bildsprache

EDITION **manager**Seminare

Wenn du ein Schiff bauen willst,
beginne nicht damit,
Holz zu suchen, Bretter zu schneiden
und die Arbeit zu verteilen,
sondern **erwecke in den Herzen**
der Menschen **die Sehnsucht** nach dem
großen und schönen Meer.

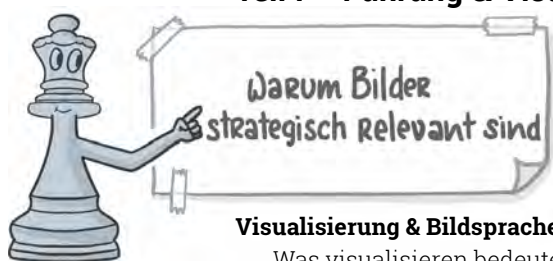
Antoine de Saint-Exupéry



Inhalt

Prolog.....	10
-------------	----

Teil I – Führung & Visualisierung	13
--	-----------



Visualisierung & Bildsprache	14
Was visualisieren bedeutet.....	15
Was Bildsprache ist.....	16
Was Bilder in der Führung bewirken	17

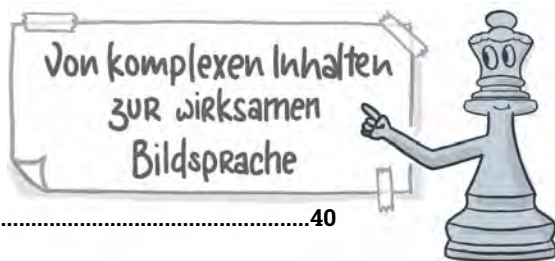
Wie Bilder im Kopf wirken	18
Gleiche Worte, andere Bilder	19
Was im Kopf passiert.....	21
Warum Beteiligung entscheidend ist	23

Was Bilder in der Kommunikation leisten.....	24
Bilder schaffen einen Bezugspunkt	25
Bilder entkoppeln Themen von Personen	26
Bilder bleiben über die Zeit	28

Strategische Visualisierung vs. andere Formate	30
Welche gängigen Visualisierungsformate gibt es?	31
Was macht strategische Visualisierung anders?.....	32
Wie unterstützen die Formate die strategische Visualisierung?....	33

Vom Verständnis zur Anwendung	34
Die innere Haltung	35
Das benötigte Material.....	36

Teil II – Der 5-Schritte-Prozess 39



Der 5-Schritte-Prozess im Überblick 40

Schritt 1 – Rahmen definieren..... 44

Zielgruppe und Zielkontext	46
Die Funktion der Kernbotschaft	49
Kernbotschaft finden.....	52
Rahmenbedingungen festlegen.....	57

Schritt 2 – Bildüberschrift & Metapher entwickeln..... 64

Zwei Zugänge, ein Ziel	65
Bildüberschrift formulieren.....	67
Metapher finden	78

Schritt 3 – Bild & Story skizzieren..... 90

Inspiration nutzen.....	92
Bildaufbau planen	94
Elemente zuordnen	99
Skizze entwickeln	101
Der Funktionstest: Die Bildstory formulieren.....	103

Schritt 4 – Öko-Check durchführen..... 110

Prüfebene Wirkung	112
Prüfebene Stimmigkeit	114
Prüfebene Tragweite	116

Schritt 5 – Bild fertigstellen 122

Erkenntnisse integrieren.....	123
Details hinzufügen.....	125
Bild umsetzen	128

Teil III – Visuelles Denken im Führungsalltag 135

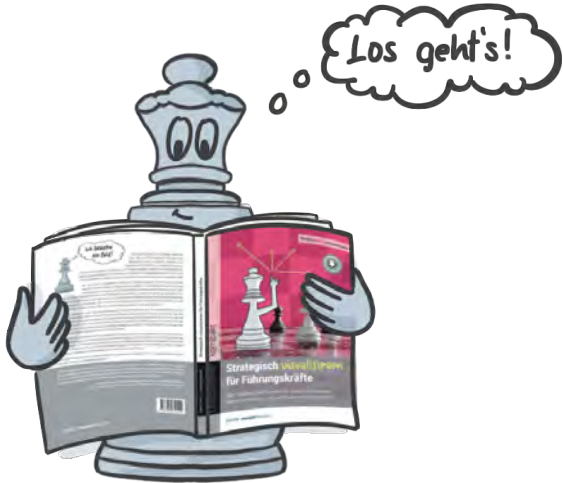


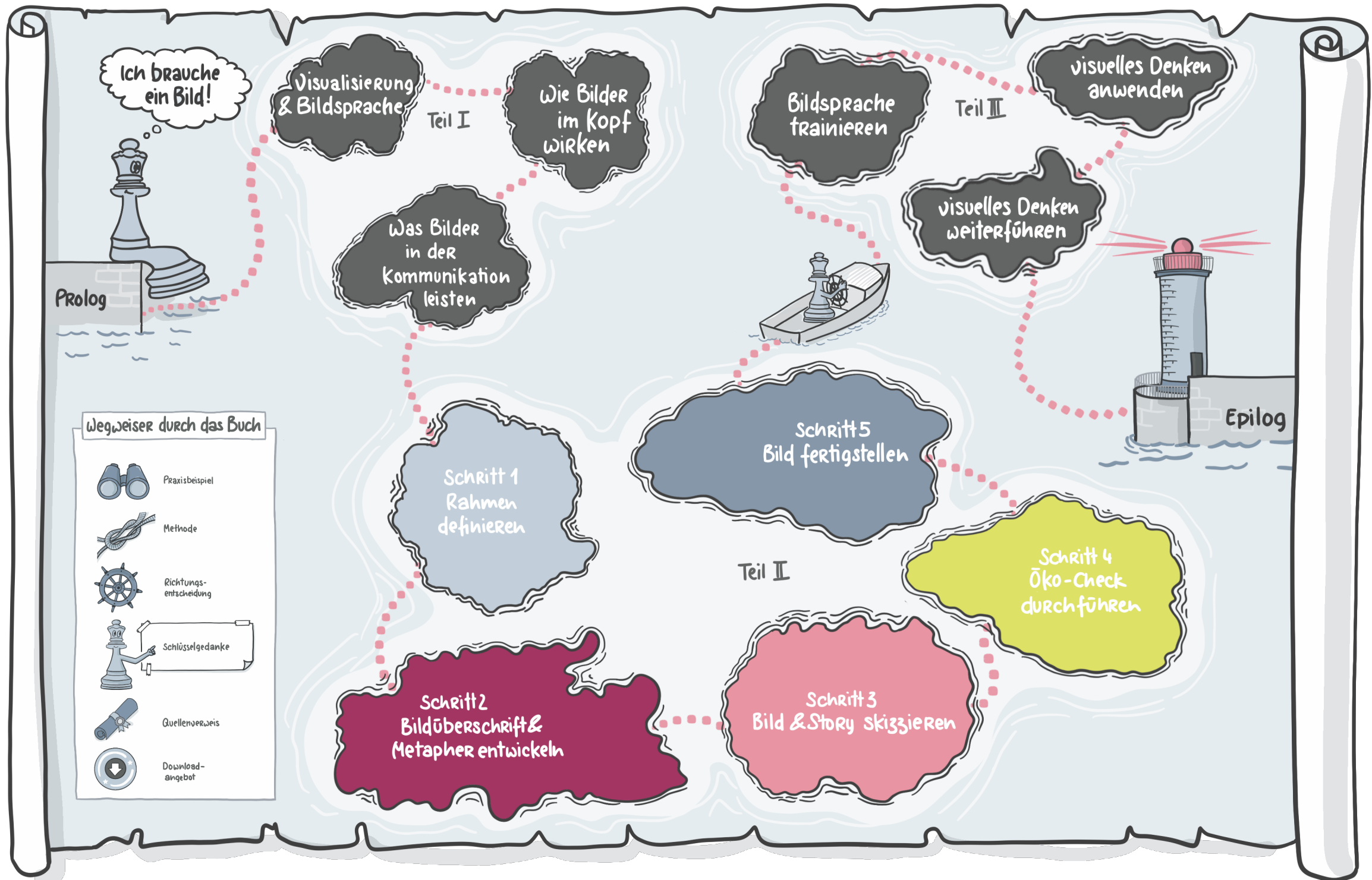
Bildsprache trainieren	136
Vorstellungskraft aktivieren	137
Bilder im Alltag sammeln	138
Kreativität im Spiel erweitern	141
Visuelles Denken anwenden	144
Bilder im analogen und digitalen Raum einsetzen	145
Gespräche und Entscheidungen gestalten	147
Visuelles Denken im Team verankern	150
Visuelles Denken weiterführen	152
Bildsprache weiterentwickeln	153
Konsistenz wahren	155
Wann ein neues Bild entsteht	157
Epilog	158

Anhang 160



Quellen	160
Dank	162
Mehr Visualisierung bei managerSeminare	164





Prolog



„Ich brauche ein Bild.“

Diesen Satz hast du vielleicht selbst schon öfter gedacht oder ausgesprochen. Zum Beispiel dann, wenn du eine neue Strategie vermitteln willst und merkst: Die Worte allein reichen nicht. Irgendetwas fehlt. Etwas, das das große Ganze sichtbar macht. Etwas, das hilft, Zusammenhänge zu erkennen und den eigenen Beitrag einzuordnen.

„Ich brauche ein Bild.“

Dieser Satz taucht oft auf, wenn sich etwas verändert. Wenn Ziele neu gesetzt werden, Strukturen sich verschieben oder Arbeitsweisen hinterfragt werden. In solchen Momenten entstehen Fragen. Ein Bild kann zeigen, was bleibt, was sich verändert und was neu hinzukommt.

„Ich brauche ein Bild.“

Und dieser Satz fällt, wenn du etwas vermitteln willst, intern oder extern. Wenn du nicht nur informieren möchtest, sondern willst, dass deine Botschaft wirklich ankommt, dass sie verstanden wird und dass sie im Gedächtnis bleibt.

Was dich in diesen Situationen antreibt, ist ein klarer Wunsch: Du willst Wirkung. Du willst, dass deine Botschaft ankommt und bleibt, nicht nur für den Moment, sondern darüber hinaus.

Genau dieser Wunsch führt in der Praxis oft dazu, in Präsentationen immer mehr Inhalte unterzubringen. Mehr Zahlen, mehr Argumente, mehr Details. Nicht, weil sie für sich genommen überzeugen sollen, sondern aus dem Bedürfnis heraus, nichts Wichtiges auszulassen. Du kennst das bestimmt: Je wichtiger die Botschaft, desto voller werden die Folien. Und gleichzeitig weißt du aus Erfahrung, dass mehr Inhalt nicht automatisch mehr Wirkung bedeutet.

Wirkung entsteht durch einen klaren visuellen Anker, der deine Geschichte trägt und einprägsam macht.

Dieses Buch zeigt dir einen strukturierten Weg, genau solche Anker zu entwickeln. Du arbeitest nicht zuerst am Bild, sondern an der Botschaft. Du triffst die bewusste Entscheidung, welche Botschaft wichtig ist und bringst dein Anliegen auf den Punkt, noch bevor es in eine visuelle Metapher übersetzt wird. Für die Entwicklung deiner Metapher spielt es überhaupt keine Rolle, ob du zeichnen kannst. Was zählt, ist, ob deine Metapher funktioniert und deine Botschaft erzählt.

Dieses Buch richtet sich an dich, wenn du möchtest, dass deine Botschaft nicht nur im Moment gehört wird, sondern auch am Abend noch Thema ist. Wenn deine Impulse in einer Woche noch Orientierung geben sollen. Und im besten Fall auch in einem Monat oder einem Jahr noch Wirkung zeigen.

Das Buch gliedert sich in drei Teile. Teil 1 legt das Fundament: warum Bilder wirken, was Bildsprache ist und was strategische Visualisierung von anderen Formaten unterscheidet. In Teil 2 findest du den 5-Schritte-Prozess von der Kernbotschaft bis zum fertigen Bild. Teil 3 zeigt, wie du visuelles Denken trainierst und dauerhaft in deinen Führungsalltag integrierst.

Noch ein Wort zur Sprache und zu den Beispielen: Du wirst in diesem Buch durchgehend mit „du“ angesprochen, das passt zur Arbeit auf Augenhöhe. Wo es die Lesbarkeit erlaubt, kommen genderneutrale Begriffe zum Einsatz. Wo nicht, wechseln weibliche und männliche Formen.

Die Beispiele in diesem Buch beruhen überwiegend auf echten Projekten, die aber so verändert wurden, dass weder die Unternehmen noch ihre Themen darin erkennbar sind. Vertraulichkeit gehört für mich zur Begleitung dieser Projekte dazu, im Buch genauso wie in der Zusammenarbeit.

Teil II

Der 5-Schritte-Prozess



Der 5-Schritte-Prozess im Überblick

Der 5-Schritte-Prozess beschreibt eine klare Abfolge, mit der sich komplexe Anliegen schrittweise ordnen und in ein wirksames Bild überführen lassen. Jeder Schritt baut auf dem vorhergehenden auf. Was zunächst offen, vielschichtig oder widersprüchlich erscheint, gewinnt so nach und nach an Struktur. Zahlreiche Beispiele machen dabei jeden Schritt konkret und greifbar.

Im ersten Schritt definierst du den Rahmen. Ziel, Zielgruppe und Kernbotschaft werden geklärt. Dieser Schritt entscheidet darüber, was im Mittelpunkt steht und wie das Bild verwendet werden soll. Er schafft die Grundlage für alles, was folgt.

Im zweiten Schritt entwickelst du Bildüberschrift und Metapher. Es geht darum, ein Bild zu finden, das dem Thema gerecht wird und die Kernbotschaft für alle sichtbar und verständlich transportiert.

Im dritten Schritt skizzierst du daraus ein Bild und eine erste Story. Die Metapher wird damit in eine sichtbare Struktur überführt. Du ordnest die Elemente an, machst ihre Beziehungen sichtbar und prüfst, ob sich die Botschaft schlüssig am Bild entlang erzählen lässt.

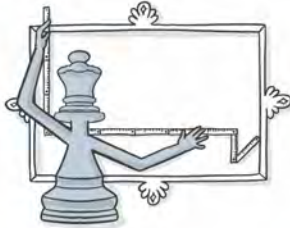
Im vierten Schritt folgt bewusst eine Zäsur. Mit dem Öko-Check prüfst du, welche Wirkung das Bild entfaltet, ob es in sich stimmig ist und an welchen Stellen es angreifbar wird. Dieser Schritt hält inne, bevor die Skizze weiter ausgearbeitet wird. Er hilft, blinde Flecken zu erkennen und die Verantwortung für das Bild bewusst zu übernehmen.

Im fünften Schritt stellst du das Bild fertig. Die Erkenntnisse aus dem Öko-Check fließen ein, Details werden ausgearbeitet und die passende Methode für die Finalisierung gewählt. So wird das Bild bereit für den Einsatz im Führungsalltag.

Der 5-Schritte-Prozess

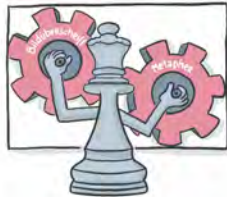


1



Rahmen
definieren

2



**Bildüberschrift
& Metapher**
entwickeln

3

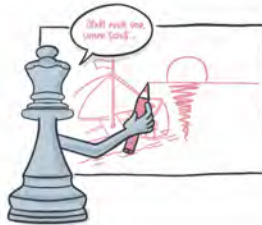
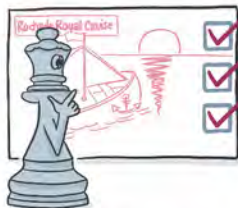


Bild & Story
skizzieren

4



Öko-Check
durchführen

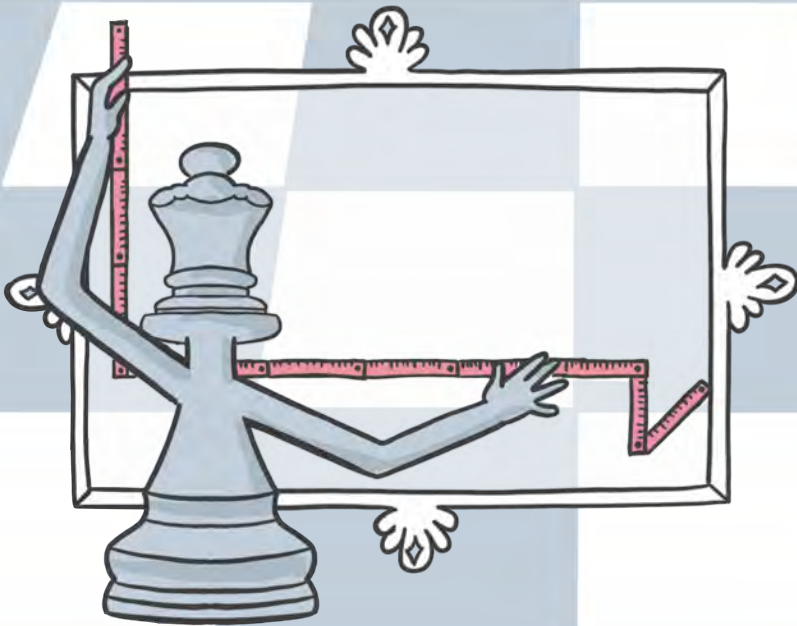
5



Bild fertigstellen

Schritt 1

Rahmen definieren



1

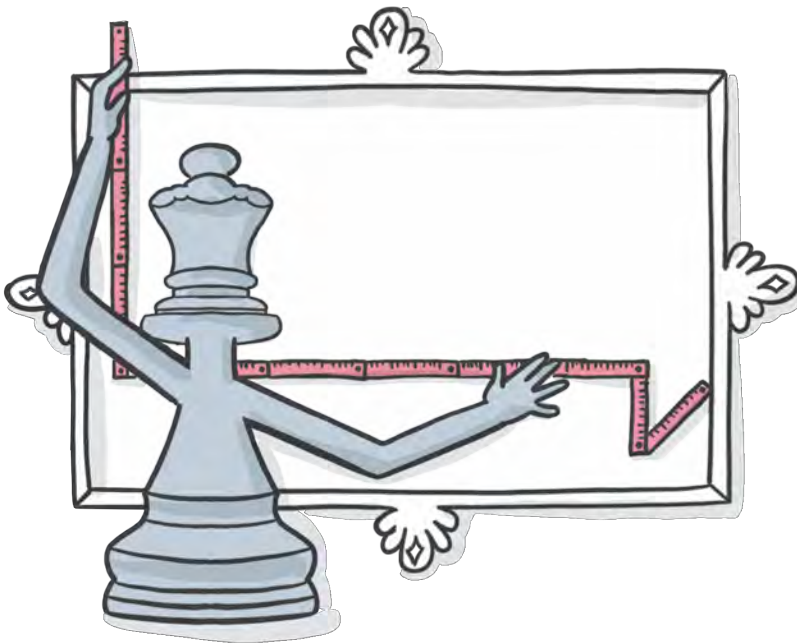
Rahmen definieren

Auch die beste
Idee braucht einen
definierten Rahmen.

Im ersten Schritt geht es darum, dem Bild im übertragenen wie im eigentlichen Sinne einen klaren Rahmen zu geben. Warum ist das so wichtig? Weil selbst die besten Ideen wirkungslos bleiben, wenn sie die Zielgruppe verfehlen oder schlicht nicht in den Rahmen passen, für den sie gedacht sind.

Bevor du also in die Entwicklung deines Bildes einsteigst, hilft die Klärung dreier grundlegender Fragen weiter.

- ▶ Für wen ist das Bild gedacht?
- ▶ Was soll das Bild bewirken? Informieren, überzeugen, motivieren oder Entscheidungen vorbereiten?
- ▶ Was ist die eine zentrale Botschaft, die hängen bleiben soll? Und wie ist sie zu finden?



Zum Schluss geht es noch um die praktischen Rahmenbedingungen:

- Format, Größe und Lesbarkeit
- Farbprofil (RGB/CMYK)
- Vorgaben der Organisation

Das sind genau die Punkte, die im Alltag gern unterschätzt werden, aber später darüber entscheiden, ob mit dem Bild wie gewünscht gearbeitet werden kann oder eben nicht.

Kurz gesagt: Dieser erste Schritt ist eine Investition. Er spart dir Zeit, Energie und Nacharbeit.



Zielgruppe und Zielkontext

Um das richtige Bild zu finden, musst du dir überlegen, wen du erreichen willst und was du bewirken möchtest. Lege zuerst fest, für wen das Bild gedacht ist, und kläre danach, welches Ziel du mit dem Bild verfolgst.

Die Zielgruppe bestimmt, wie du dein Ziel verfolgst.

Warum zuerst die Zielgruppe?

Angenommen, du bekommst die Aufgabe: 5.000 Menschen sollen satt werden. Welche Bilder entstehen in deinem Kopf? Viele hungrige Menschen, die versorgt werden wollen, ein großer Topf, vielleicht eine Gulaschkanone, Unmengen an Bauernbrot und zum Nachtisch Bleche voller Streuselkuchen. Ziel erreicht. Oder etwa nicht?

Wenn du jetzt gesagt bekommst, dass diese 5.000 Menschen die Gäste eines Luxus-Kreuzfahrtschiffs sind, verändert sich dein inneres Bild vermutlich schlagartig. Gulaschkanone und Blechkuchen sind verschwunden. Stattdessen denkst du an kleine Hors d'œuvres, feine Canapés und vielleicht Macarons oder exquisite Törtchen zum Nachtisch.



Plötzlich geht es nicht mehr nur darum, Menschen satt zu machen. Die Aufgabe impliziert eine ganz andere Logik. Präsentation, Logistik, Service, Abläufe. Dafür zu sorgen, dass alle bedient werden, dass benutztes Geschirr unauffällig verschwindet und dass all das möglichst ruhig und elegant geschieht.

Genau deshalb ist es so wichtig, als erstes die Zielgruppe zu definieren und sich zu überlegen, wer angesprochen werden soll:

- ▶ **Deine Teammitglieder?** Sie brauchen häufig Orientierung, Motivation, ein Gefühl von Sicherheit oder die Bestätigung, dass du ihre Situation verstehst.
- ▶ **Die Vorstandsebene?** Hier willst du in der Regel überzeugen, Nutzen sichtbar machen oder Entscheidungsgrundlagen liefern.
- ▶ **Deine Kundinnen und Kunden?** Sie sollen den Mehrwert erkennen, die Logik verstehen oder die Notwendigkeit einer Investition nachvollziehen.
- ▶ **Interessierte Bewerberinnen und Bewerber, potenzielle Auszubildende oder kreative Partner, ...?** Alle haben unterschiedliche Interessen und damit den Fokus auf ganz unterschiedliche Themen und Aspekte deiner Botschaft.

Du merkst schon bei dieser kurzen Aufzählung, die sich problemlos weiterführen ließe: Alle haben unterschiedliche Bedürfnisse, unterschiedliche Schmerzpunkte und unterschiedliche emotionale Zugänge, die angesprochen werden wollen.

Als unternehmerisch denkende Führungskraft kennst du vermutlich den Impuls, aus Effizienzgründen möglichst viel in einem Bild unterzubringen: Es soll dem Team Orientierung geben und intern für mehr Klarheit sorgen. Gleichzeitig soll es vom Vorstand verstanden werden und den strategischen Nutzen auf einen Blick sichtbar machen. Und wenn ohnehin Zeit und Budget investiert werden, liegt der Gedanke nahe, es auch extern einzusetzen.

Was auf den ersten Blick vernünftig und effizient klingt, erweist sich in der Praxis häufig als Untiefe. Ein einziges Bild soll gleichzeitig informieren, überzeugen und repräsentieren. Drei Funktionen, drei Zielgruppen, ein Bild. Das kann funktionieren. In vielen Fällen führt es jedoch dazu, dass das Bild überfrachtet wirkt und seine Wirkung verfehlt.

Das „Zuviel-auf-einmal-Wollen“ verwässert die Botschaft.

Wirkung entsteht durch Fokus. Und der entsteht nur, wenn klar ist, wen du erreichen willst. Wenn du also möchtest, dass dein Bild beim Gegenüber wirklich etwas auslöst, dann lohnt es sich, dich bewusst auszurichten:

„Wen will ich mit diesem Bild erreichen?“

Wenn du für dich geklärt hast, wen du mit dem Bild erreichen möchtest, dann kannst du dich der zweiten Frage widmen:

„Was will ich mit diesem Bild erreichen?“

Soll das Bild ...

- Vertrauen schaffen?
- Emotionen für Teamzusammenhalt wecken?
- Rollen ansprechen (statt Personen)?
- Auf Dringlichkeit hinweisen?
- Konsequenzen aufzeigen?
- Nutzen sichtbar machen?
- Zustimmung gewinnen?
- Veränderung einleiten?
- Zukunft greifbar machen?

Die Liste lässt sich endlos fortsetzen. Wichtig ist: Wenn du für dich klar hast, wen und was du mit dem Bild wirklich erreichen willst, bist du bereit für den nächsten Schritt. Denn ein klares Ziel bringt Richtung und Energie.

Woran merkst du,
dass dein Bild wirkt?

Eine weitere Frage hilft, das Ziel noch schärfer zu fassen. Denk vom Ergebnis her: Das Bild ist im Einsatz und wirkt genau so, wie du es dir erhofft hast. Woran merkst du das? Was ist anders als heute?

Diese Blickrichtung dreht die Perspektive um. Statt zu fragen, was du zeigen willst, fragst du, was sich verändert haben soll, wenn das Bild seine Wirkung entfaltet. Vielleicht treffen Entscheidungen schneller zusammen, vielleicht zieht ein Team an einem Strang, vielleicht erklärt sich eine Strategie von selbst, ohne dass du sie immer wieder verteidigen musst. Solche konkreten Anzeichen sagen dir mehr über dein eigentliches Ziel als jede abstrakte Absichtserklärung.

„Wen?“ und „Was?“ bilden zusammen das Ziel deines Bildes. Steht beides fest, wendest du dich der dritten Frage aus Schritt 1 zu: deiner Kernbotschaft.

Die Funktion der Kernbotschaft

In dieser Phase der Konzeption geht es um eine zentrale Entscheidung:



„Was ist der eine Satz, den das Bild sagen soll?“

Diese Frage ist oft überraschend schwer zu beantworten. Gerade im Führungsalltag, in dem viele Themen gleichzeitig relevant sind, wird sie häufig unterschätzt. Genau deshalb gehört sie an den Anfang des Prozesses.

Dieser eine Satz muss weder perfekt ausformuliert noch besonders werblich oder griffig sein. Er kann, muss aber an dieser Stelle noch kein endgültiger Slogan sein, der später auf dem Bild steht.

Warum ist dieser Satz so entscheidend?

Es kommt darauf an, dass du genau weißt, was du mit dem Bild sagen willst. Denn wenn diese Klarheit fehlt, entsteht schnell ein Bild, das vieles andeutet, aber nichts wirklich aussagt.

Viele Führungskräfte erleben genau an dieser Stelle einen Bruch. Sie hoffen, dass ein Bild Ordnung ins Denken bringt. Das gelingt aber nur, wenn du weißt, was du sichtbar machen willst.





Dieser Moment der Erkenntnis ist oft unerbittlich. In einer großen Konzernabteilung war ein Transformationscoach überzeugt, dass die Botschaft für das geplante Bild klar sei. Er hatte zusammengetragen, was erarbeitet worden war, und daraus eine Kernbotschaft formuliert. Auf ihr baute er alles Weitere auf: die Metapher, die Verdichtung der Inhalte, eine klare Storyline. Was er nicht getan hatte: die Botschaft selbst mit der Bereichsleiterin abzustimmen. Beim nächsten Termin stellte er das Ergebnis dem Team und der Bereichsleiterin vor. Seine Erwartungen waren hoch. Die Reaktion der Chefin kam freundlich, aber bestimmt: „Das ist ja alles schön und gut. Aber nicht unser Thema.“ Stille. Die Bereichsleiterin hatte eine andere Vorstellung davon, was das Bild sagen sollte. Weil die Botschaft nie mit ihr geklärt worden war, war mit ihrem einen Satz die gesamte Arbeit obsolet. Das Gefühl von Klarheit hatte getäuscht. Alles zurück auf Anfang.

Für Führungskräfte lassen sich daraus zwei zentrale Erkenntnisse ableiten.

Vorsicht vor
gefühlter Klarheit.

- ▶ Klarheit ist kein Gefühl, sondern ein Ergebnis. Nur weil sich alle in einem Raum gefühlt einig sind, heißt das noch lange nicht, dass sie dasselbe meinen. Echte Klarheit entsteht erst, wenn Dinge ausgesprochen und abgestimmt werden, auch im Detail.
- ▶ Entscheidungen brauchen eine klare Zuständigkeit. Die Kernbotschaft sollte immer mit der Person geklärt werden, die das Bild am Ende freigibt. Für deine Führungsarbeit heißt das: Egal, wie vertraut das Team ist oder wie weit ein Prozess gediehen scheint, die entscheidende Instanz muss die finale Botschaft verbindlich freigeben. Alles andere kostet Zeit. Und Nerven.

Oft taucht an dieser Stelle ein weiterer Gedanke auf: „Das ist aber schwer, ich habe mehrere Themen, die ich zeigen will.“

Das ist verständlich und inhaltlich auch oft berechtigt. Führung bedeutet schließlich, Komplexität auszuhalten. Und trotzdem kann nicht alles gleich wichtig sein.

Wenn mehrere gleichwertige Botschaften gleichzeitig ins Bild sollen, konkurrieren sie um Aufmerksamkeit. Das führt meist dazu, dass keine klar ankommt.

Zwingend: eine klare Kernbotschaft.

Deshalb ist eine bewusste Priorisierung hilfreich.

- Was ist die Kernbotschaft?
- Was sind unterstützende Aussagen?
- Was sind ergänzende Informationen?

All das darf und kann ins Bild einfließen.

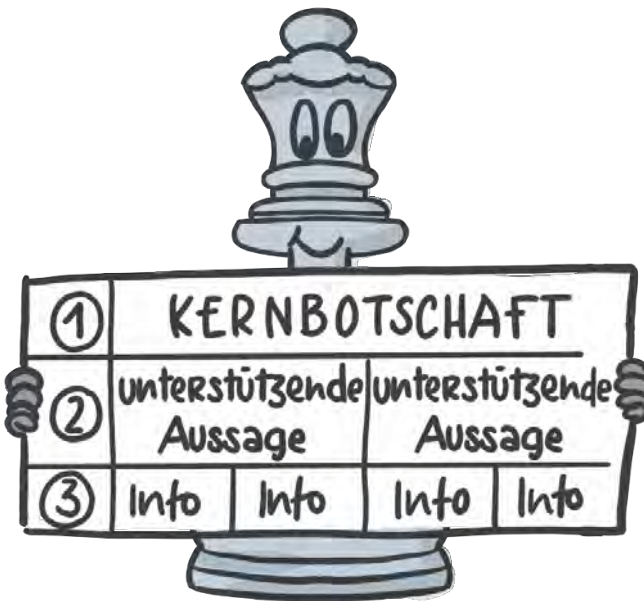


Illustration
als Vorlage im
Download.

Aber zuerst muss immer die eine Botschaft klar sein. Denn die Botschaft gibt dem Bild Richtung. Sie entscheidet über Aufbau und Schwerpunkt des Bildes. Diese Klarheit ist der erste wirklich strategische Schritt.

Kernbotschaft finden

Jetzt wird es konkret: Wie kommst du zu diesem einen Satz, der den Kern deiner Botschaft exakt trifft?

Es gibt nicht den einen richtigen Weg, aber verschiedene Methoden, die dich dorthin führen können, je nachdem, ob du eher intuitiv, sprachlich oder analytisch arbeitest:

- ▶ Auf Bestehendem aufbauen
- ▶ Zuhören
- ▶ Der Elevator-Pitch
- ▶ Die Reduktionsmethode
- ▶ Die K.O.-Technik



Auf Bestehendem aufbauen

Oft ist die Kernbotschaft bereits da: Es gibt ein Motto, eine Vision oder einen strategischen Leitsatz, der formuliert und abgestimmt wurde, ob in langen Workshops oder in klaren Führungsentscheidungen. Und genau das ist dann der Ausgangspunkt für das Bild.

Ein bestehender Satz wie „Zusammen tragen“, „Innovation leben“ oder „Klarheit schaffen“ trägt bereits Bedeutung und Identität in sich.

Das Bild muss dann keine neue Botschaft erfinden, sondern die vorhandene sichtbar machen. Es übersetzt sie so, dass sie beim Gegenüber ankommt und spürbar wird.

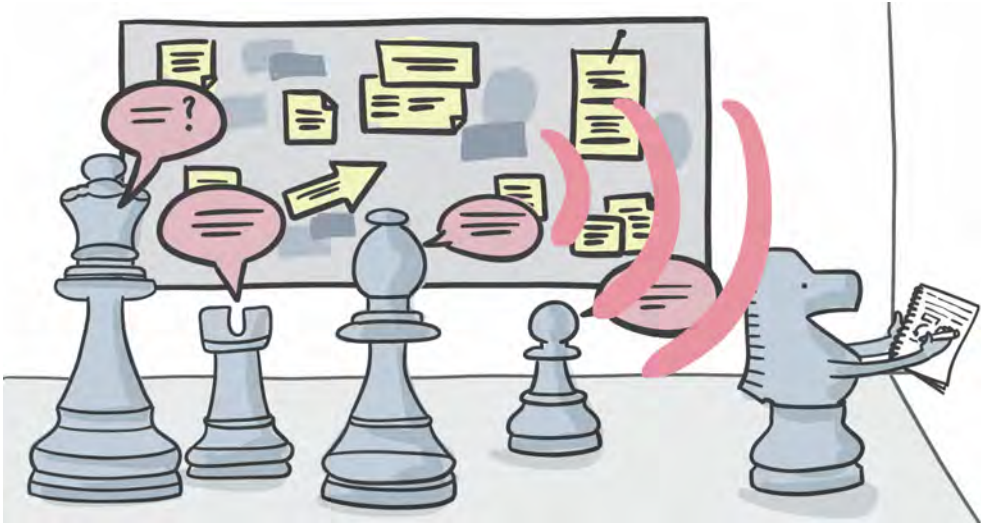


Zuhören

Wenn es diesen einen Satz noch nicht gibt, lohnt sich eine andere Methode: Zuhören.

Der Entwicklung eines Bildes geht in Organisationen fast immer ein inhaltlicher Prozess voraus. Ein Strategiewechsel steht an, Rollen werden neu definiert oder ein gemeinsames Selbstverständnis soll geschärft werden. Für Führungskräfte ist das häufig der Moment, in dem deutlich wird: Wir brauchen ein gemeinsames Bild.

In dieser Phase ist es zielführender, nicht sofort über das Bild selbst zu sprechen. Stattdessen lohnt es sich, zu inhaltlichen Meetings, Workshops oder Strategietagen bewusst eine unbeteiligte Person hinzuzuziehen.



Der entscheidende Punkt ist dabei nicht das Format, sondern die Rolle. Diese eine Person übernimmt bewusst die Aufgabe, zuzuhören – mit einem klaren Fokus auf Sprache und Bilder, die im Gespräch entstehen:

Hilfreich: eine externe Person, die zu- und hinhört.

- ▶ Worüber wird immer wieder gesprochen?
- ▶ Welche Begriffe tauchen mehrfach auf?
- ▶ Welche Bilder werden verwendet, wenn es um Identität, Ziele oder Herausforderungen geht?
- ▶ Wo entsteht Zustimmung, wo Energie, wo gibt es Nachfragen?

Eine Sketchnote kann der zuhörenden Person dabei helfen, diese Muster laufend festzuhalten, zwingend ist das aber nicht. Dabei geht es nicht um Vollständigkeit oder um ein Protokoll, sondern um Muster, um Wiederholungen, um das, was sich durch unterschiedliche Wortmeldungen hindurchzieht. Oft ist die Kernbotschaft bereits vorhanden, verteilt über viele Aussagen und Formulierungen. Sie ist nur noch nicht verdichtet.

In einem Offsite eines Bereichs ging es um die zukünftige Positionierung innerhalb des Konzerns. Inhalte, Rollen und Erwartungen standen im Mittelpunkt, nicht die Entwicklung eines Bildes. Gleichzeitig stand der Wunsch nach einem gemeinsamen Bild im Raum. Deshalb wurde für den zweiten Tag bewusst eine unbeteiligte Person hinzugezogen, mit einer einzigen klaren Aufgabe: zuzuhören.



Abteilungs- und Teamleitende beschrieben ihre Arbeit, ihre Herausforderungen und ihren Beitrag zum Gesamten. Immer wieder tauchten ähnliche Bilder und Formulierungen auf. Aussagen über Wirkung nach außen, über innere Haltung, über Sichtbarkeit und Selbstverständnis.

Die wiederkehrenden Muster wurden gesammelt, ohne Bewertung und ohne Zusammenführung. Erst im Rückblick ließ sich daraus eine klare Botschaft ableiten: „Tief verwurzelt, weit verzweigt.“ Die Reaktion aller Beteiligten war eindeutig: Genau das traf den Kern.

Warum das funktionierte? Weil diese Botschaft den gesamten Tag über präsent gewesen war. Nicht als fertiger Satz, sondern in Fragmenten, Bildern und wiederkehrenden Formulierungen.

Diese Zuhörerrolle kann intern oder extern besetzt werden. Interne Personen kennen Kontext, Sprache und Dynamiken, externe bringen Abstand und Unvoreingenommenheit mit. Beides hat seinen Vorteil.



Der Elevator-Pitch

Du steigst mit der Vorsitzenden deines Vorstands in den Fahrstuhl. Sie fragt beiläufig: „Na, was gibt's Neues?“ Du hast keine Vorbereitung und keine Zeit für Erklärungen. Was würdest du sagen?

Das zeitliche
Limit zwingt zur
Frage: Was ist
entscheidend?

Der Elevator-Pitch beschreibt genau diese Situation. Du stellst dein Anliegen komprimiert vor, es geht nicht um Details, sondern um den Kern deiner Botschaft. 60 Sekunden sind ein guter Richtwert, nicht weil eine Aufzugsfahrt so lange dauert, sondern weil die Begrenzung eine Entscheidung erzwingt.

Inhalte sind komplex, gut durchdacht und meist mit vielen Argumenten unterfüttert. Genau das macht es so schwer, sie zu verdichten. Der Elevator-Pitch zeigt sehr schnell, ob die Botschaft schon klar ist. Der Wert dieser Methode liegt im Zwang zur Auswahl:

- ▶ Was gehört unbedingt in diesen einen Satz?
- ▶ Was kann später erläutert werden?
- ▶ Was ist zwar richtig, aber aktuell nicht entscheidend?

Hierzu noch ein praktischer Hinweis: Auch wenn die Methode Elevator-Pitch heißt, nimm zur Umsetzung lieber die Treppe. Oder lauf eine Runde um den Block. Beim Gehen kommen die Gedanken oft leichter als im Sitzen.

Die Reduktionsmethode



Diese Methode ist gnadenlos ehrlich, ein bisschen schmerzhaft, aber dafür sehr wirkungsvoll.

Schreib zuerst alles auf, was dir wichtig erscheint: jede Aussage, jede Idee, jedes „Das müsste eigentlich auch noch rein“.

Bewährt hat sich dafür ein bewusst kleines Format. A7-Zettel zwingen zur Kürze. Pro Gedanke ein Zettel, nicht mehr. Das verhindert frühzeitige Erklärungen und hält jede Aussage auf ihren Kern beschränkt. Beschrifte dabei nur eine Seite, damit die Methode funktioniert.

Ein Bleistift statt eines Filzschreibers oder Kugelschreibers mit ihrem endgültigen Charakter unterstützt diesen Prozess zusätzlich. Nichts muss perfekt sein, nichts endgültig. Gedanken dürfen entstehen, verändert und auch wieder verworfen werden. Gerade für Führungskräfte ist das ein wichtiger Perspektivwechsel: Klarheit entsteht hier nicht durch Ausformulieren, sondern durch Auswahl.

Wenn du fertig bist, breite alle Zettel auf dem Tisch aus. So siehst du auf einen Blick, was alles in deinem Kopf steckt. Wenn du es schriftlich festhältst, geht nichts verloren und gleichzeitig ist es raus aus dem Kopf.

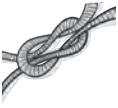
Erst alle Ideen
sammeln, dann
gnadenlos aussieben.

Dann beginnt der zweite, entscheidende Teil: die Reduktion.

- Leg alles beiseite, was doppelt ist.
- Leg alles beiseite, was nicht wirklich entscheidend ist.
- Leg alles beiseite, was du zwar magst, was aber, ehrlich gesagt, niemand vermissen würde, wenn es nicht dabei ist.

Ja, das kann weh tun, schließlich steckt Herzblut in jedem Gedanken. Aber genau hier passiert der entscheidende Moment:

Mit jedem Zettel, den du wegnimmst, wird das, was bleibt, klarer, schärfer, stärker. Wenn am Ende nur noch ein Zettel übrig bleibt, einer, der die anderen mitdenkt, dann hast du sie gefunden: deine Kernbotschaft. Höchstens die beiden nächststärksten finden als unterstützende Aussage noch Platz im Bild.



Die K.o.-Technik

Diese Methode knüpft an die Reduktionsmethode an und unterstützt dich genau dort, wo es oft hakt: beim Loslassen. Besonders dann, wenn mehrere Aussagen sinnvoll erscheinen und es schwerfällt, sich von einer zu trennen. Die K.o.-Technik schafft Klarheit und verlangt, Prioritäten zu setzen.

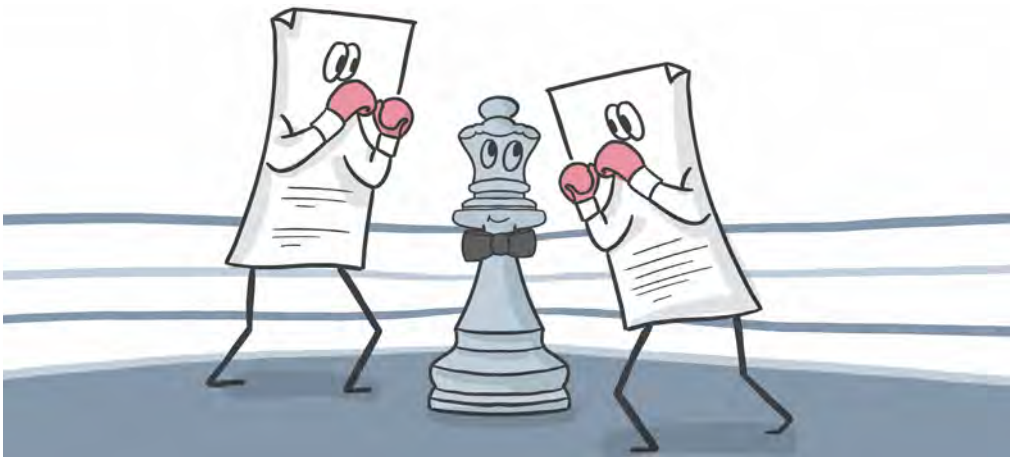
Das Material ist bereits aus der Reduktionsmethode bekannt: A7-Zettel, ein Gedanke pro Zettel, mit Bleistift geschrieben, damit nichts endgültig wirkt. Diesmal kommen alle möglichen Kernbotschaften auf die Zettel, jede für sich.

Wenn du fertig bist, bilde einen Stapel. Nimm den obersten Zettel und lass ihn gegen den zweitobersten antreten:

- Welche der beiden Aussagen ist klarer?
- Welche bringt den Kern stärker auf den Punkt?
- Welche würdest du behalten, wenn du nur eine nennen dürftest?

Jede Idee tritt
zum Zweikampf
in den Ring.

Die schwächere Aussage fliegt raus, findet aber unter Umständen, wie zuvor beschrieben, noch als unterstützende Aussage Platz im Bild. Die stärkere kommt in die nächste Runde und tritt gegen den nächsten Zettel im Stapel an. So geht es weiter, bis am Ende nur noch eine Aussage übrig ist.



Diese Logik ist bewusst einfach. Sie nimmt Komplexität nicht weg, sondern zwingt dazu, Prioritäten zu setzen. Für Führungskräfte ist genau das der entscheidende Punkt: Nicht alles, was richtig ist, ist gleichzeitig relevant.

Rahmenbedingungen festlegen

In diesem Abschnitt geht es nicht um Inhalte, Metaphern oder die Frage, wie ein Bild später gestaltet wird. Entscheidend sind die Rahmenbedingungen, unter denen das Bild später genutzt wird.

Wie wird das Bild
später genutzt?

Gerade weil die gestalterische Umsetzung offen ist, braucht es diese Klärung früh im Prozess. Der Rahmen legt fest, wo ein Bild wirkt, wie es wahrgenommen und woran es gemessen wird.

Viele Probleme mit Bildern entstehen erst nach der inhaltlichen Arbeit. Die Botschaft ist klar, das Bild stimmig und trotzdem verschiebt sich die Aufmerksamkeit: weg von dem, was gesagt werden soll, hin zu formalen Unstimmigkeiten.

Für Führungskräfte ist das mehr als ein Schönheitsfehler. Es kostet Zeit, erzeugt unnötige Diskussionen und schwächt die Wirkung deines Bildes. Bevor weitere kreative Energie in die Ausarbeitung fließt, sollten deshalb einige grundlegende Fragen geklärt sein:

- ▶ In welchem Format, in welcher Größe und für welches Medium wird das Bild eingesetzt?
- ▶ In welchem Farbprofil wird gearbeitet, RGB oder CMYK?
- ▶ Welche Farben und Logos sind verbindlich und gibt es Motive, die du meiden solltest?

Diese Punkte wirken technisch. In der Praxis entscheiden sie darüber, ob ein Bild später reibungslos funktioniert oder ständig nachgebessert werden muss.

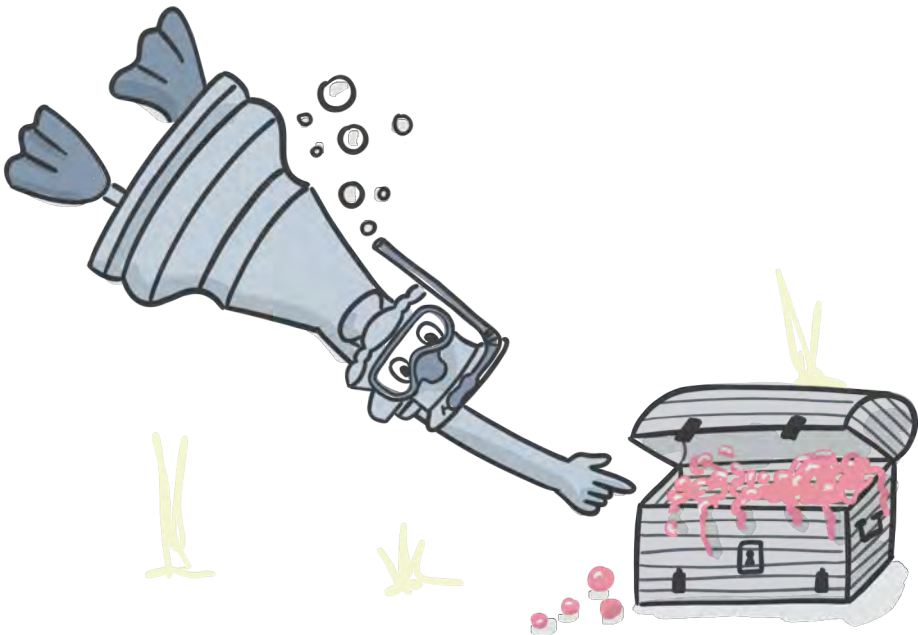


Mehr Visualisierung bei managerSeminare

Lust auf mehr Deep-Dive ins Visualisieren?

Zum Abschluss dieses Buches findest du hier nochmal die Schätze aus Schritt 2, die im managerSeminare Verlag erschienen sind, ausführlich vorgestellt. Ergänzend dazu noch ein weiteres, ebenfalls sehr wertvolles Buch, das dir beim visuellen Arbeiten im Allgemeinen und mit diesem Buch im Besonderen sehr nützlich sein wird.

- Der Flipchart-Coach
- Business Symbole einfach zeichnen lernen
- Business as Visual



Axel Rachow, Johannes Sauer

Der Flipchart-Coach

Profi-Tipps zum Visualisieren und Präsentieren am Flipchart

Das Flipchart ist das schnellste und praktischste Präsentationsmedium. Gerade deshalb solltest du souverän damit umgehen können: Wie gestalte ich in kürzester Zeit ein aussagekräftiges Plakat? Wie transportiere und lagere ich meine Charts? Warum ist es gut, kleine Effekte in die Präsentation einzubauen? Sobald du ein paar grundlegende Regeln beachtest, machst du deine Inhalte nicht nur eindrucksvoll sichtbar, sondern fesselst deine Teilnehmenden mit dem einen oder anderen Wow!-Effekt. Mit Zugang zu Online-Arbeitshilfen wie etwa Schriftvorlagen zum Weiterüben oder Step-by-Step-Zeichenanleitungen.



11. Aufl. 2024, 160 Seiten

Infos: www.managerseminare.de/tb/tb-11160

29,90 Euro / 27,99 Euro (E-Book)

ninis Empfehlung: „Meiner Meinung nach der perfekte Einstieg für den Einsatz von Flipcharts UND ins Visualisieren und gleichzeitig ein verlässliches Nachschlagewerk für alle, die bereits routiniert mit Flipcharts arbeiten.“

Johannes Sauer

Business-Symbole einfach zeichnen lernen

Die wichtigsten Motive für Flipchart und Whiteboard.

Mit Schritt-für-Schritt-Zeichenanleitung



Fürs Flipchart, auf dem digitalen Whiteboard oder für eine PPT-Präsentation: Mit diesem Buch lernst du, einfache Motive zu zeichnen und deine Aussagen durch eigene handgezeichnete Business-Symbole prägnant und eingänglich auf den Punkt zu bringen. Dieses Buch ist eine geniale Vorlagensammlung der 99 wichtigsten Business-Symbole. Jedes Motiv kannst du dank der simplen Step-by-Step-Zeichenanleitung einfach und schnell nachzeichnen. Für jedes Symbol liefert der Autor drei verschiedene Ausführungen, von schlicht und schnell über professionell schattiert bis zur farbigen Variante. Download-Bonus: Die wichtigsten Motive gibt's als einsatzfertige Dateivorlagen für den digitalen oder analogen Einsatz.



5. Aufl. 2023, 224 Seiten

Infos: www.managerseminare.de/tb/tb-11976

29,90 Euro / 27,99 Euro (E-Book)

ninis Empfehlung: „Eine umfassende Bibliothek von Business-Symbolen, mit der ich gerne und regelmäßig arbeite. Hier lernst du nicht nur, Schritt für Schritt alle Motive zu zeichnen, sondern bekommst zusätzlich zu jedem Symbol eine Vielzahl von Einsatz- und Interpretationsmöglichkeiten.“

Christian Ridder

Business as Visual (Buch und Kartenset)

Verstehen, gestalten und steuern mit Bildern

Umbrüche, Kulturveränderungen, Wettbewerbsdruck und die damit verbundenen Emotionen der Mitarbeitenden – vieles, was ein Unternehmen ausmacht, ist komplex und nur schwer in Worten auszudrücken. Kommunikationsprozesse sind (nicht nur) in diesen Fällen weitaus häufiger von Erfolg gekrönt, wenn sie eingängige Bilder in den Köpfen der Beteiligten erzeugen und klare wie unmissverständliche Botschaften vermitteln. Dieses Visualisierungskompendium aus Bild und Kartenset liefert die dafür unerlässlichen Tipps, Tricks, Beispiele und Anwendungsszenarien, sei es, um Organisationsprozesse transparent zu gestalten, ein schlagkräftiges Marketingkonzept zu entwerfen oder den Teamspirit zu stärken.



Hierfür liefert nicht zuletzt das Kartenset mit 50 inspirierenden, analogiebildenden Illustrationen eine breite Auswahl an metaphorischen Bildmotiven, die sich beim Reflektieren von komplexen Arbeitssituationen schon oft bewährt haben. Eine ansprechende Illustration auf der Vorderseite der Karte zeigt Personen in einer Teamsituation, beispielsweise auf dem Fußballplatz, Köche im Restaurant oder die Feuerwehr im Einsatz. Die Rückseite gibt eine Hilfestellung für die konkrete Arbeit mit den Karten: typische Fragen, mögliche Bildinterpretationen, Kernbotschaften sowie eine vereinfachte Darstellung des Motivs zum Nachzeichnen.



Methodenbuch (250 S.) und Kartenset (50 Karten in Metallbox)

Infos: www.managerseminare.de/tb/tb-12084

69,90 Euro (Buch und Kartenset auch einzeln erhältlich)

ninis Empfehlung: „Allein das Kartenset durchzublättern gibt so viel Inspiration und kreative Impulse, dass ich es immer wieder gerne in die Hand nehme. Das begleitende Buch steigt tief in die zugrunde liegende Methodik und die verschiedenen Einsatzmöglichkeiten dieser Bilderwelten ein.“

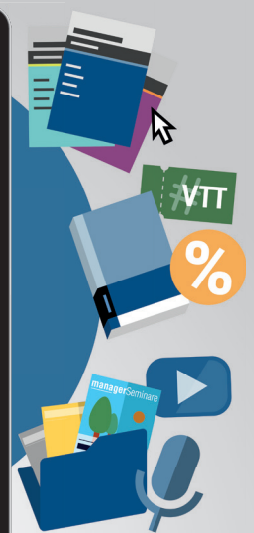
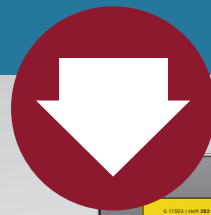


Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Mitglieder von **managerSeminare** erhalten **Sonderpreise** auf Bücher und digitale Medien der **Leadership Medien**

Alle Leadership Bücher ansehen

managerSeminare
einen Monat testen



Im Testmonat können Sie ...

- eine **ePaper-Ausgabe** managerSeminare (oder Printausgabe) testen.
- **12.000 digitale Archivinhalte des Magazins** testen, mit **Handout-Lizenz**: Inhalte in Teamsessions oder Seminaren einsetzen.
- freies Streaming der **Erklärfilme** testen (Einzelnutzer-Lizenz) – ohne Wasserzeichen und mit Recht zur Vorführung.
- **Sonderpreise** auf Leadership Medien und Tickets **nutzen**.

Alle Services finden Sie unter www.managerseminare.de/abo

Hier klicken und Mitgliedschaft
managerSeminare testen