

HOLGER NILS POHL

# MEHR KLARHEIT MIT VISUALISIERUNG IM BUSINESS

**36 Tools zum einfachen Visualisieren  
und Lösen komplexer Aufgaben**



# INHALTS- VERZEICHNIS

|                                                 |              |
|-------------------------------------------------|--------------|
| Vorwort .....                                   | S. 8         |
| Einführung .....                                | S. 10        |
| <b>TEIL I: Der Kontext .....</b>                | <b>S. 16</b> |
| Kapitel 1: Visuelle Werkzeuge .....             | S. 30        |
| Kapitel 2: Kategorien visueller Werkzeuge ..... | S. 58        |
| <b>TEIL II: Das Clarity Framework .....</b>     | <b>S. 92</b> |
| Kapitel 3: Verstehen .....                      | S. 98        |
| Kapitel 4: Erforschen .....                     | S. 112       |
| Kapitel 5: Verbinden .....                      | S. 118       |
| Kapitel 6: Darstellen .....                     | S. 127       |
| Kapitel 7: Erschaffen .....                     | S. 134       |
| Kapitel 8: Ideen entwickeln .....               | S. 144       |
| Kapitel 9: Fokus .....                          | S. 156       |
| Kapitel 10: Machen .....                        | S. 163       |



|                                                     |               |
|-----------------------------------------------------|---------------|
| Kapitel 11: Teilen .....                            | S. 170        |
| Kapitel 12: Vorbereiten .....                       | S. 180        |
| Kapitel 13: Präsentieren .....                      | S. 188        |
| Kapitel 14: Festhalten .....                        | S. 199        |
| <b>TEIL III: Visuelle Werkzeug-Bibliothek .....</b> | <b>S. 224</b> |
| Kapitel 15: Visuelle Techniken .....                | S. 230        |
| Kapitel 16: Visuelle Präsentations-Techniken ...    | S. 252        |
| Kapitel 17: Visuelle Vorlagen .....                 | S. 266        |
| Kapitel 18: Visuelle Analyse-Werkzeuge .....        | S. 292        |
| Kapitel 19: Visuelle Erkundungs-Werkzeuge ....      | S. 304        |
| <b>TEIL IV: Visualisieren .....</b>                 | <b>S. 316</b> |
| Outro .....                                         | S. 338        |
| Anhang .....                                        | S. 344        |
| Index .....                                         | S. 348        |

# Vorwort

Alex Osterwalder und Yves Pigneur

Als Yves und ich Holger zum ersten Mal trafen, war das bei einer unserer Masterclasses in Berlin vor vielen, vielen Jahren. Damals haben wir Holger engagiert, um die Veranstaltung visuell festzuhalten. Schon damals war es beeindruckend, wie gut Holger den Sinn unserer Inhalte einfiel. Seitdem hat er seine Kunst visueller Notizen zu einer perfekten strategischen Moderation weiterentwickelt. Creating Clarity fängt seine neuesten Überlegungen auf brillante Weise ein.

Yves und ich sind beide begeistert von diesem Buch. Es beleuchtet das breite Anwendungsfeld von visuellen Werkzeugen. Wenn sie richtig eingesetzt werden, helfen sie, die Welt besser zu verstehen. Sie fördern die Kreativität und erhöhen das gemeinsame Verständnis um das Zehnfache. Kurz gesagt, visuelle Werkzeuge sind ein starkes Mittel, um rundum mehr Klarheit zu schaffen. Leider werden visuelle Werkzeuge immer noch zu wenig genutzt und falsch verstanden. Wenn sie eingesetzt werden, dann oft nur zu Kommunikationszwecken. Creating Clarity hilft dabei, diese Lücke zu schließen und zeigt, was visuelle Werkzeuge alles können.

Der Grund, warum Yves und ich große Fans von visuellen Werkzeugen sind, ist, dass wir die Macht dieser Werkzeuge immer wieder aus erster Hand erleben. Wir wenden sie in unseren Bereichen von Strategie, Innovation und Unternehmertum an.

Schauen wir uns an, wie visuelle Werkzeuge den Weg von der Idee zum Unternehmen erleichtern. Wenn du anfängst, besteht deine erste Herausforderung darin, den Kontext zu verstehen, in dem du arbeitest. Was gibt es Besseres, als den Kontext auf einer großen Wand mit Klebezetteln zu skizzieren? Welche Trends, Wettbewerbskräfte und Kundenveränderungen gibt es? Dann musst du deinen Kunden genau verstehen. Was gibt es Besseres, als deine Erkenntnisse aus den Kundeninterviews in einem Kundenprofil festzuhalten? Das schafft sofort ein gemeinsames Kundenverständnis in deinem Team.

Sobald du dieses erste Verständnis hast, ist es an der Zeit, deine Geschäftsidee zu gestalten, zu testen und anzupassen. Das ist ohne die Hilfe von visuellen Werkzeugen wie dem Business Model Canvas und dem Value Proposition Canvas schwierig. Das ist der Grund, warum Millionen von Menschen auf der ganzen Welt diese Werkzeuge nutzen, sei es in der Wirtschaft, bei missionsgetriebenen Projekten oder sogar in der Regierung.

Schließlich musst du deine Geschäftsidee klar und präzise kommunizieren. So kannst du dein Team überzeugen, Investoren begeistern und die Unterstützung der Geschäftsführung gewinnen. Je besser du visuelle Präsentationstechniken beherrschst, desto erfolgreicher wirst du. Je mehr Klarheit du schaffst, desto leichter wirst du deine Ziele erreichen. Wer braucht schon eine weitere langweilige Powerpoint-Präsentation?

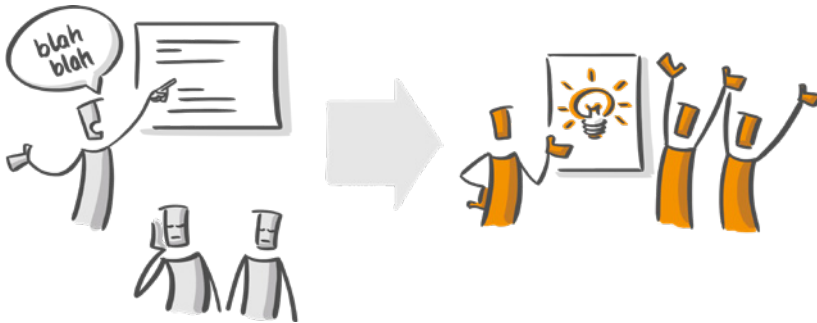
Creating Clarity geht aber weit über diese Art von Geschäftskontext hinaus. Das Buch hilft uns, visuelle Werkzeuge in einem viel breiteren Kontext anzuwenden. Du wirst feststellen, dass Holger ein großartiger Pädagoge ist. Er zeigt uns, wie wir die Inhalte des Buches in einer Vielzahl von Situationen anwenden können. Das haben wir bei unseren Innovations-Bootcamps aus erster Hand erfahren. Holger hat seine Techniken gekonnt vermittelt und die Teilnehmer haben sie sofort erfolgreich angewendet. Entdecke den Charme von Holgers »Klarheit«-Techniken und lerne, wie du sie im Handumdrehen beherrschen kannst.

*Lonay 2022, Alex Osterwalder & Yves Pigneur*

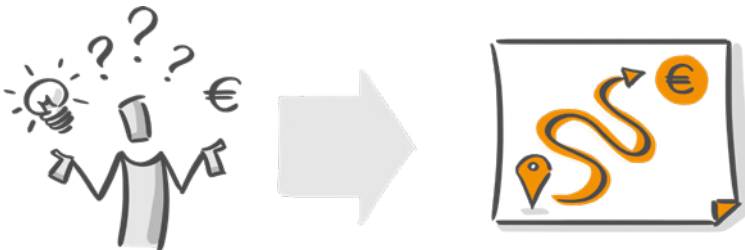
# Einführung

## Dieses Buch ist für dich, wenn ...

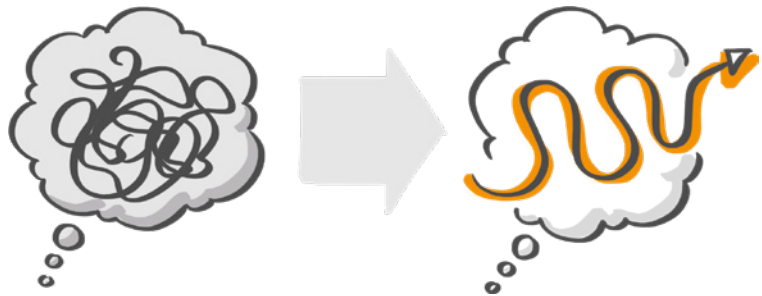
... du mit zu vielen Meetings zu kämpfen hast, in denen geredet und geredet und geredet wird, anstatt etwas zu erledigen.



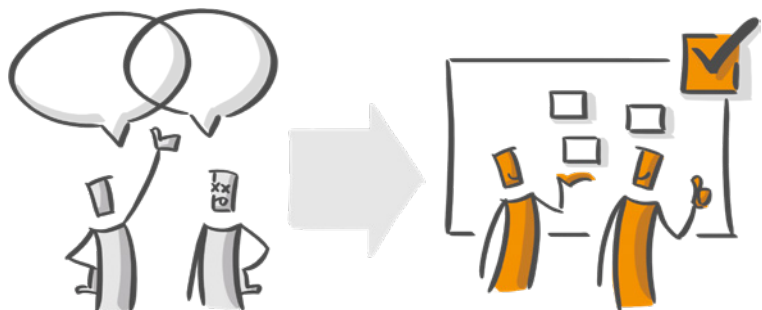
... du eine systematische Herangehensweise brauchst, um die komplexen Herausforderungen zu lösen, denen du dich Tag für Tag stellen musst – sowohl im Privatleben als auch im Beruf.



... du mit visuellen Mitteln einen echten Mehrwert für dich,  
dein Unternehmen oder deine Kunden schaffen willst.



... du deine Ideen so kommunizieren willst, dass die Menschen  
dir nicht nur zuhören, sondern auch zu Unterstützern deiner  
Ideen werden.



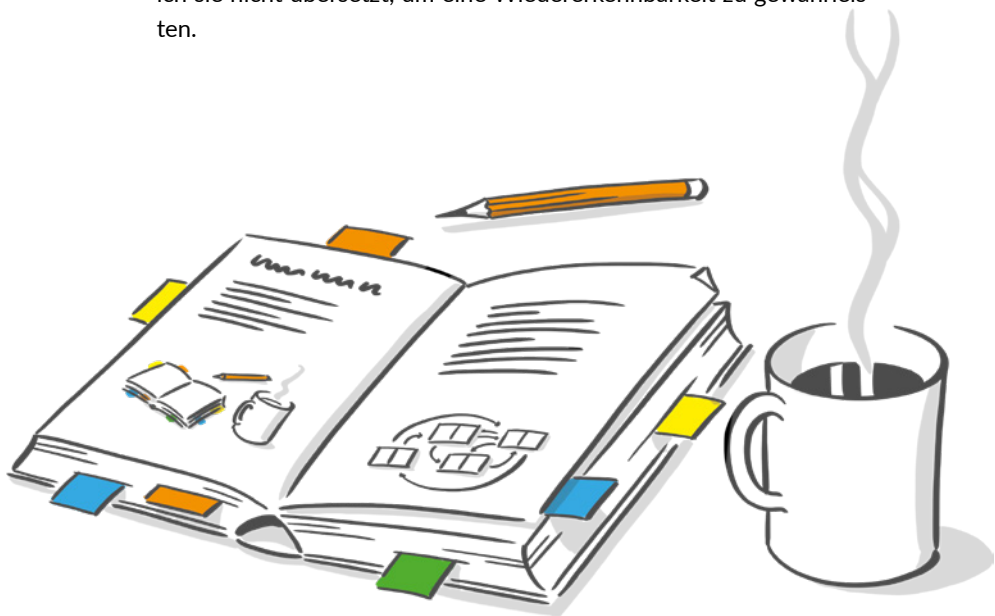
# Wie du dieses Buch lesen kannst

Dieses Buch spiegelt die Realität wider (manchmal mehr, als ich es mir gewünscht hätte) und deshalb gibt es keinen richtigen oder falschen Weg, es zu lesen.

Ich habe es so geschrieben, dass man es bequem von Anfang bis Ende lesen kann. Aber ich habe es auch als Nachschlagewerk konzipiert, sodass du hin- und herspringen kannst. Mach dir Notizen, wenn du willst. Falte die Ränder, damit bestimmte Seiten hervorstechen. Mach, was du willst – es ist dein Buch und ich möchte, dass du es auch so behandelst.

Neben dem Buch findest du **alle in diesem Buch erwähnten Tools auch online unter: [www.holgernilspohl.com/claritytools](http://www.holgernilspohl.com/claritytools)**

Auf der Website, sowie auch hier im Buch, wirst du die englischen Originaltitel der Tools finden. Da sie feststehende Begriffe sind, habe ich sie nicht übersetzt, um eine Wiedererkennbarkeit zu gewährleisten.



Ich habe das Buch in vier große Teile gegliedert (was allerdings nichts über ihre Länge aussagt):

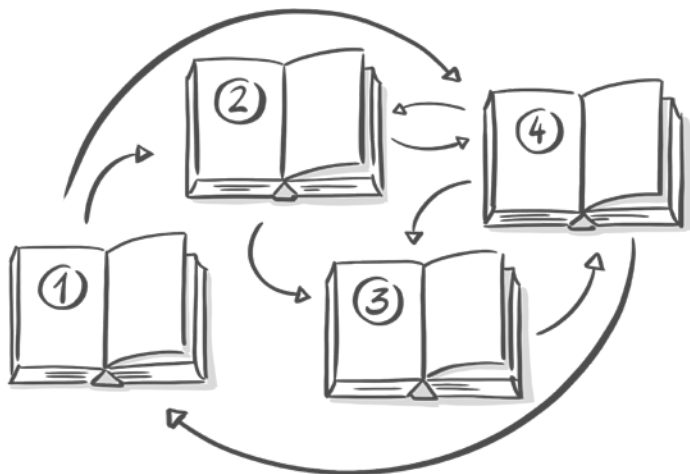
I: Der Kontext

II: Das Clarity Framework

III: Visuelle Werkzeugbibliothek

IV: Visualisieren (nennen wir es Zeichnen, um ehrlich zu sein)

In Teil I und Teil II des Buches habe ich einige bewährte visuelle Werkzeuge erwähnt. Da die meisten von ihnen aber nicht zu einer bestimmten Phase deines Projekts gehören, habe ich sie in Teil III in einer *Visuellen Werkzeugbibliothek* (ab S. 224) zusammengefasst. Wenn du mehr über ein Werkzeug erfahren möchtest, findest du jedes Mal, wenn ich ein Werkzeug erwähne, einen Link zu der entsprechenden Seite in der Bibliothek, z. B. zur *World Map* (S. 270). Spring einfach in die Bibliothek, schau dir das Werkzeug an und komm dann zu der Seite zurück, die du gerade gelesen hast. Es ist ein ständiges Hin und Her, wie der Tanz des Lebens.



# Bist Du das?

Ich bin davon überzeugt, dass dir konkrete Fallbeispiele dabei helfen, dein Verständnis zu schärfen und die Erkenntnisse, die du aus diesem Buch gewinnst, zu vertiefen. Deshalb habe ich die besten Beispiele aus meinem Erfahrungsschatz der letzten zehn Jahre, in denen ich mit Hunderten von Kunden gearbeitet habe, herausgegriffen.

Da die Arbeit mit meinen Kunden aber vertraulich ist, habe ich fiktive Szenarien geschrieben, die auf den üblichsten Situationen mit meinen Kunden basieren. Diese Beispiele sind nah genug dran, um real und nützlich zu sein, aber weit genug weg, um nichts zu enthüllen. Wir werden im Laufe des Buches zehn Menschen treffen. Vielleicht bist du einer von ihnen?

**Carl** (S. 104) ist ein selbstständiger Berater, der seine Kunden auf ihrem Weg zur agilen Transformation begleitet.

**Eve** (S. 124) ist wir alle – sie arbeitet daran, ihr Leben zum Besseren zu verändern.

**Chiro** (S. 138) ist der CEO eines großen internationalen Unternehmens.

**Melony** (S. 150) ist Mitarbeiterin einer NGO und versucht, Gutes in der Welt zu tun.

**Pedro** (S. 168) ist ein Podcaster und Autor mit einer florierenden Online-Community.

**Cory** (S. 174) ist Angestellte eines Unternehmens und hat eine Führungsrolle inne.

**Dave** (S. 192) ist ein Vater, der die Basketballmannschaft seines Sohnes trainiert.

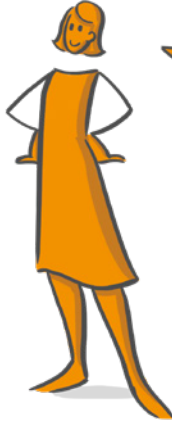
**Turner** (S. 214) ist ein Unternehmer mit großen Ambitionen, der sein eigenes Unternehmen leitet.

**Lotta** (S. 218) ist Moderatorin und hilft ihren Kunden in Workshops und Meetings.

**Alex** (S. 324) ist ein führender Vordenker und Keynote-Speaker, der visuelle Werkzeuge nutzt und entwickelt.



CARL,  
SELBSTSTÄNDIGER  
BERATER



EVE,  
WIR ALLE



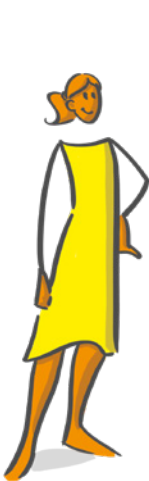
CHIRO,  
CEO



MELONY,  
NGO  
ANGESTELLTE



PEDRO,  
PODCASTER



CORY,  
ANGESTELLTE EINES  
UNTERNEHMENS



DAVE,  
VATER



TURNER,  
UNTERNEHMER



LOTTA,  
MODERATORIN



ALEX,  
VORDENKER

# Teil I

# DER KONTEXT



VORHERSAGEN  
SIND SCHWIERIG,  
VOR ALLEM,  
WENN ES UM DIE  
ZUKUNFT GEHT.

NIELS BOHR



# Klarheit ist *der* Erfolgsfaktor

Egal ob im Beruf oder im privaten Leben

Ich habe meine ganze Karriere darauf ausgerichtet, Klarheit für mich, meine Mitarbeiter und meine Kunden zu schaffen. Es fällt mir leicht, jedes Thema zu verstehen, das mir vorgesetzt wird, und ich nutze meine Fähigkeit zu zeichnen ausgiebig. Ich habe mich lange gefragt, warum ich Muster so schnell erkenne, aber vor kurzem habe ich herausgefunden, warum ... Bei mir wurde ein hochfunktionaler Autismus diagnostiziert: Asperger-Syndrom. Verdammt! Dadurch ist mir einiges klargeworden ...

Das Asperger-Syndrom ist eine Autismus-Spektrum-Störung, die sich oft in Schwierigkeiten mit sozialen Interaktionen, speziellen Fokus-Interessen, Überempfindlichkeiten und Schwierigkeiten mit nonverbalen Fähigkeiten äußert. Sie ist aber auch mit einer bemerkenswerten Konzentrationsfähigkeit und Ausdauer sowie mit der Fähigkeit verbunden, Muster zu erkennen und auf Details zu achten.

Mein Sehen und Erkennen von Mustern, das Analysieren komplexer Zusammenhänge, das Verstehen und Erfassen jedes Themas in Sekundenschnelle – all das ist das Ergebnis meiner neurodivergenten Persönlichkeit. Das zeigt sich zweifellos auch in meinem speziellen Interessengebieten: Kreativität und Kunst.

Als ich alle menschlichen Interaktionen mithilfe meines logischen Gehirns verstehen musste und Schritt für Schritt lernte, was funktioniert und was nicht, erkannte ich das Bedürfnis nach Klarheit in allem, was wir tun, sogar noch stärker als alle anderen, denke ich. Und da ich diese Fähigkeit bewusst entwickeln musste, fühle ich mich verpflichtet, meine Erkenntnisse mit dir zu teilen.



In diesem Buch geht es aber nicht um mich, sondern um dich! Du sollst von meinen Erkenntnissen aus den letzten Jahren profitieren. Wann immer ich mit meinen Kunden arbeite, egal in welcher Form oder Größe oder Branche, ist Klarheit das eine Element, das entweder fehlt oder zum Erfolg führt. Das gilt nicht nur für Menschen mit Neurodivergenz wie mich, sondern noch viel mehr für alle neurotypischen Menschen da draußen.

Das Bedürfnis nach Klarheit gilt für die zwischenmenschliche Interaktion, das Lösen komplexer Herausforderungen oder die Planung der täglichen nächsten Schritte. Ich habe gelernt, dass einfache, visuelle und klare Dinge dich sehr weit bringen können.

Du steckst mit einem Problem fest? Bring deine Gedanken zu Papier und gewinne Klarheit über deine Blockade. Fühlst du dich von Kollegen missverstanden? Nimm ein visuelles Werkzeug zur Hand, um dich auf deine nächsten Ziele auszurichten. Du weißt nicht, wo du anfangen sollst? Nimm dir ein paar Haftnotizen und arbeite dich Stück für Stück durch die Komplexität. Du hast keine gute Methode, um andere von deiner Idee zu überzeugen? Erfinde eine visuelle Geschichte, die die Aufmerksamkeit aller fesselt.



Ich fand, ein Buch wäre der beste Weg, um meine Erkenntnisse mit dir zu teilen. Es ist auf ... ähm ... Klarheit und umsetzbare Ratschläge ausgerichtet. Dieses Buch solltest du in deiner Nähe aufbewahren und oft lesen oder durchblättern – wie ein Arbeitsbuch – um Klarheit in deinem Arbeits- und Lebensalltag zu schaffen.

Apropos »umsetzbar«: Der erste Schritt, um Klarheit zu schaffen, ist die richtige Denkweise und der richtige Rahmen für jede Situation, in der wir uns befinden. Wir müssen die Dinge in den richtigen Kontext stellen. Schauen wir uns also als Nächstes das Clarity Framework an, das uns hilft, von nun an immer die richtige Einstellung zu haben.

# Das Clarity Framework

Ein Grundgerüst für alle deine Projekte

**Klarheit beginnt in unserem Kopf.** Und um uns auf die richtige Art zu Denken (und damit auf den richtigen Arbeitsmodus) einzustellen, ist es hilfreich, einen Rahmen zu haben. Ein solcher Rahmen wird zur zweiten Natur, wenn wir ihn im Laufe der Zeit immer wieder benutzen, und sorgt dafür, dass wir bei Bedarf leicht umdenken können.

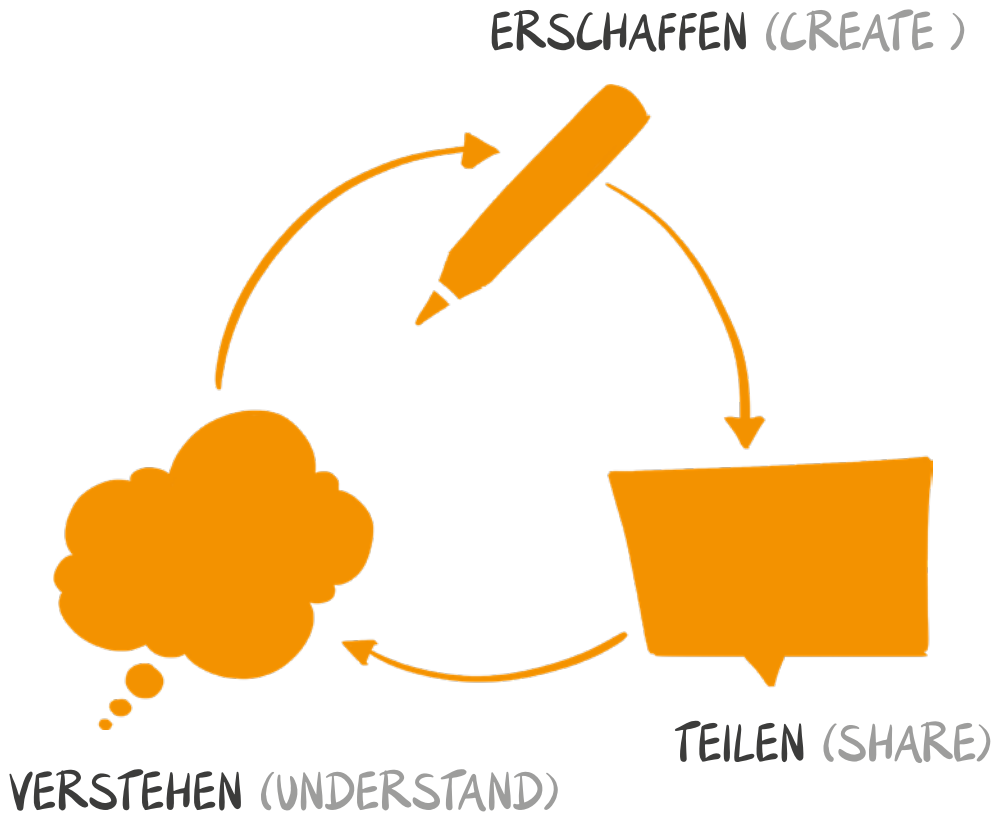
Mir ist aufgefallen, dass es ein typisches Muster gibt, das jedes Mal auftritt, wenn du an einer Herausforderung arbeitest, egal ob es sich um ein Problemlösungsprojekt, einen Geschäftsmodell-Innovationsprozess, einen Design-Thinking-Sprint, einen bevorstehenden Workshop oder einen Podcast handelt, den du produzierst.

Du beginnst immer damit, zu verstehen, was ist oder sein soll. Wenn du das herausgefunden hast, entwickelst du entweder eine Lösung und Ideen oder bereitest Material und Inhalte vor. Wenn du das getan hast, teilst du es mit jemandem anderen. Ich meine, für die meisten von uns ergibt es keinen Sinn, etwas zu erschaffen, das niemand anderes sehen wird, oder?

Ich nenne es das **Clarity Framework**. Es enthält diese einfachen drei Phasen: *Verstehen, Erschaffen und Teilen* (im englischen Original: *Understand, Create und Share*).

Und es ist mit Absicht einfach.

Denn nur wenn es einfach ist, kannst du es nutzen, um komplexe Herausforderungen zu lösen. Wenn es einfach ist, wirst du es an deinen Arbeitsprozess anpassen und es selbst anwenden. Und genau darum geht es in diesem Buch. Ich möchte dir helfen, deine Arbeit zu verändern. Indem ich dir ein einfaches, aber wirkungsvolles Grundgerüst an die Hand gebe, wird dein Erfolg wahrscheinlicher. Es wird dir helfen, in jeder Phase die richtige Denkweise zu haben.



JEDE PHASE ERFORDERT EINE ANDERE  
DENKWEISE. DU HANDELST ANDERS, UM ZU  
VERSTEHEN, ZU ERSCHAFFEN ODER ZU TEILEN. WENN  
DU DEINE DENKWEISE GENAU KENNST, WIRST DU  
MEHR KLARHEIT SCHAFFEN.

# Das Framework in Aktion

Einen neuen Service für deine Kunden entwerfen

Um es greifbarer zu machen, nehmen wir an, dass du eine neue Dienstleistung für deine Kunden entwickeln möchtest. Zuerst willst du die Bedürfnisse deiner Kunden verstehen, d.h. die zu erledigenden Aufgaben, ihre Probleme und ihre Wünsche. Und es wäre hilfreich, wenn du dir ein Bild davon machen würdest, was du mit deinem neuen Service erreichen willst. Und nicht zuletzt musst du wissen, wie du Erfolg definierst, nachdem dein Dienst live ist.



Zweitens: Nach der Phase des Verstehens beginnst du mit der Phase des Erschaffens. Das ist die Zeit, um Ideen zu entwickeln, mit verschiedenen Lösungen zu spielen und kreativ zu werden. Aber das ist nicht alles. Du musst deine Bemühungen fokussieren und einen Prototyp deines neuen Dienstes erstellen, mittels dessen man ihn erleben oder verstehen kann.



Drittens und letztens nutzt du den Prototyp deiner Dienstleistungs-idee, um ihn mit Kollegen, Partnern oder sogar ersten Kunden zu teilen. In der Phase des Teilens ist es genauso wichtig, das Gelernte festzuhalten.



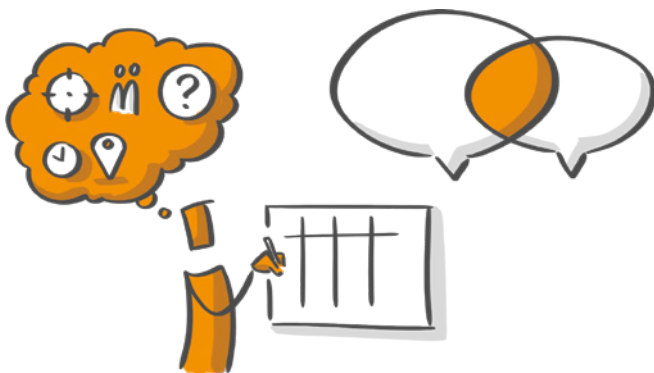
Schließlich fängst du mit deinen neuen Erkenntnissen über das Thema wieder von vorne an. Runde für Runde kommst du einer Lösung näher, die für dich und deine Kunden funktioniert.



# Noch mehr Anwendungsmöglichkeiten

Workshops und Meetings abhalten

Für dieses Beispiel gehe ich einfach mal davon aus, dass du mit Menschen arbeitest (oder zumindest von Zeit zu Zeit mit ihnen zusammentreffen musst). Ich nehme das Beispiel eines Meetings oder Workshops bei der Arbeit.



Zuerst musst du das Ziel des Treffens verstehen. Außerdem musst du wissen, wer die Teilnehmer sein werden, wie der Zeitrahmen aussieht, welche Art von Raum du nutzen willst und welche Fragen in dem Workshop unbedingt beantwortet werden müssen.



Erst wenn du in der Phase des Verstehens alles geklärt hast, gehst du zum Erschaffen über. In dieser Phase bereitest du das gesamte Arbeitsmaterial vor, entwirfst den Zeitplan und den Ablauf des Workshops und erstellst die Folien. Auch das Entwerfen der Übungen gehört zu dieser Phase. Wenn das alles erledigt ist, gehst du gut vorbereitet in den Workshop.



Während des Workshops selbst befindest du dich in der Phase des Teilens. Und lustigerweise habe ich festgestellt, dass die besten Workshops ganz natürlich dem Clarity Framework folgen. Du hilfst den Leuten, ein neues Konzept oder eine neue Technik zu verstehen; sie kreieren etwas, das darauf basiert, und geben es weiter. So wiederholt sich der Kreislauf während des Workshops mehrmals. Probier es selbst mal aus. Wenn du einen Workshop nach diesen Grundsätzen gestaltest, wird er besser werden! Mit *Lotta* (S. 218) werden wir mehr über dieses Konzept erfahren.

IM RICHTIGEN  
MINDSET  
ZU SEIN, IST  
DER ERSTE  
SCHRITT ZUR  
KLARHEIT.

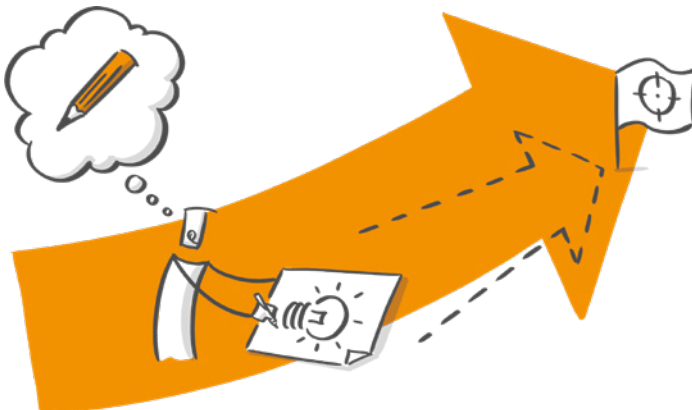


# Kapitel 1

## VISUELLE WERKZEUGE

Mehr als nur Denkweise und Grundgerüst

Frage dich immer »Worum geht es?« und konzentriere dich dann auf die Antworten, die mit Verstehen, Erschaffen und Teilen zu tun haben. So kannst du dein Denken auf das Ziel ausrichten, das du anstrebst, und du kannst dich besser fokussieren und engagieren.



Konzentration ist das, was wir heutzutage schmerzlich vermissen, nicht wahr? Mit all den Ablenkungen und der schnelllebigen Welt, in der wir leben, wird es von Tag zu Tag schwieriger, sich zu konzentrieren. Ich glaube, wenn du dich auf die richtige Denkweise einstellst, wird dir das helfen, etwas von der fehlenden Konzentration zurückzugewinnen. Natürlich wird es dir nicht direkt helfen, die Anforderungen der Außenwelt zu bewältigen, die dich vielleicht bedrängen, aber wer weiß?



Die beste Denkweise wird jedoch scheitern, wenn du deine Gedanken nicht greifbar und sichtbar für dich oder die Menschen, mit denen du arbeitest, machen kannst. So kannst du ein gemeinsames Verständnis für die Herausforderung oder deine Ideen schaffen. Und über das Verständnis hinaus schaffst du eine gemeinsame Basis, eine Ausrichtung und Engagement. Ich behaupte, dass du all das nicht nur mit gesundem Menschenverstand, sondern vor allem mit visuellen Mitteln erreichen kannst. Ich habe aus erster Hand erfahren, wie viele großartige, leistungsstarke Teams sich durch endlose Diskussionsrunden quälen, bis sie schließlich ein visuelles Werkzeug in die Hand nehmen und plötzlich Fortschritte und gute Ergebnisse erzielen.

Schauen wir uns einige typische Situationen an, in denen du dich heute wiederfinden könntest, und wie du sie verbessern könntest.

# Strategisch arbeiten

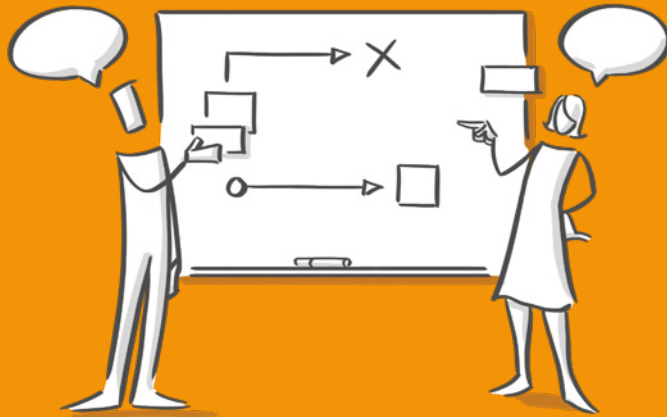
Vermeide bla, bla, bla

## OHNE VISUELLE WERKZEUGE



BLA, BLA, BLA  
KEIN ABGLEICH  
VIELE KONFLIKTE  
LANGSAM

# MIT VISUELLEN WERKZEUGEN



VISUELLE, HANDFESTE ARBEIT  
HOHER ABGLEICH  
GEMEINSAMES VERSTÄNDNIS  
SCHNELL

# Transformation kommunizieren

Erzähle Geschichten visuell

## OHNE VISUELLE WERKZEUGE



VIEL TEXT  
MISSVERSTÄNDISSE  
ANGST UND UNSICHERHEIT  
STILLSTAND

# MIT VISUELLEN WERKZEUGEN

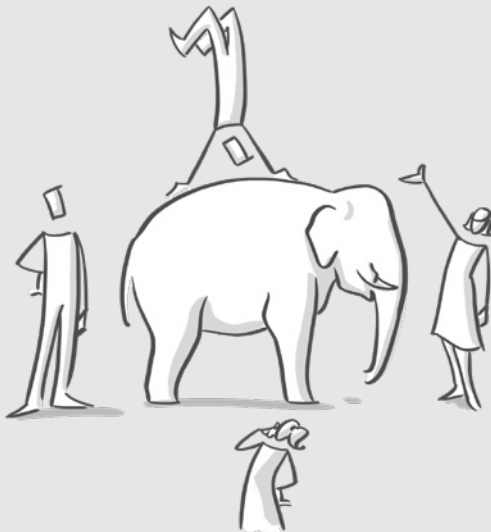


VISUELLE GESCHICHTE  
GETEILTES VERSTÄNDNIS  
SICHERHEIT UND KLARHEIT  
FORTSCHRITT

# Eine Herausforderung einschätzen

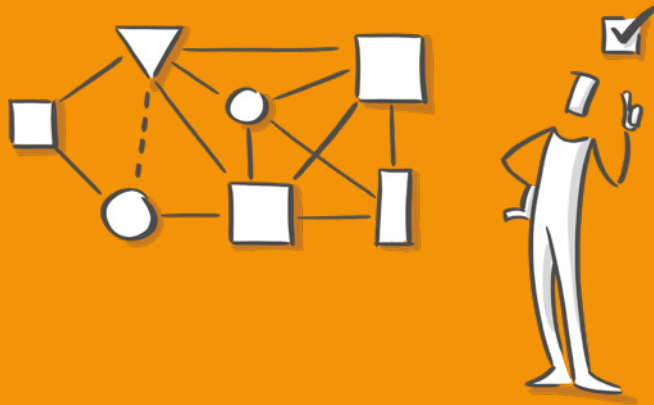
Das große Ganze verstehen

## OHNE VISUELLE WERKZEUGE



FRAGMENTIERTES VERSTÄNDNIS  
KOMPLEX  
ZEITAUFWENDIG  
UNVOLLSTÄNDIG

# MIT VISUELLEN WERKZEUGEN

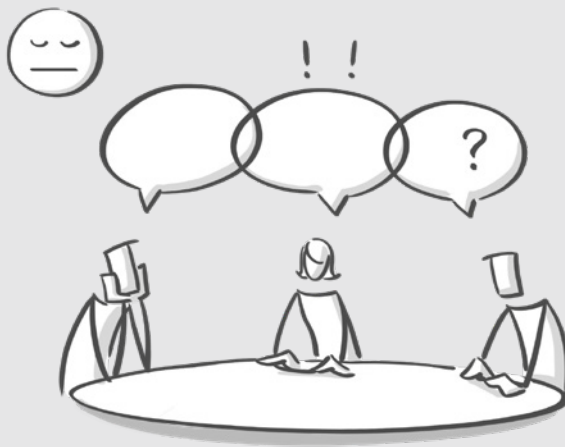


ÜBERBLICK  
VERSTÄNDLICH  
ERGEBNISORIENTIERT  
GESAMTBILD

# Neue Ideen entwickeln

Eine inspirierende Sitzung haben

## OHNE VISUELLE WERKZEUGE



LANGWEILIG  
SCHWER ZU VERSTEHEN  
ÜBERALL UND NIRGENDS  
CHAOTISCH

# MIT VISUELLEN WERKZEUGEN

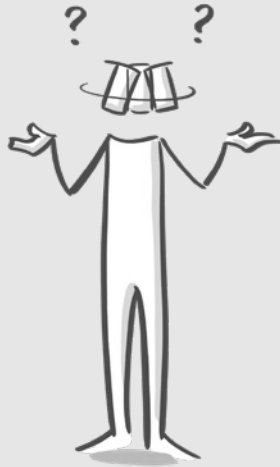


INSPIRIEREND  
GREIFBAR  
FOKUSSIERT  
STRUKTURIERT

# Über die Zukunft sprechen

Dich selbst und andere motivieren

## OHNE VISUELLE WERKZEUGE



UNKLAR WO ANFANGEN  
SCHWER VORSTELLBAR  
UNFOKUSSIERT  
ENTMUTIGEND

# MIT VISUELLEN WERKZEUGEN



KONKRETE SCHRITTE  
KLARES BILD  
LASER-FOKUSSIERT  
MOTIVIEREND

# Ein klarer Weg

Klarheit führt zu Gewissheit

Visuelle Werkzeuge helfen dir in vielen Situationen, aber der größte Vorteil ist, dass sie dir helfen, auf Kurs zu bleiben und deine Vision im Auge zu behalten, so wie du einen Weg auf einer Sternenkarte einzeichnen würdest.

Das ist einer der wichtigsten Werte, die uns visuelle Werkzeuge bieten: die Fähigkeit, zu sehen und zu verstehen, wo wir gerade sind, wo wir in Zukunft hinwollen und wie wir dorthin kommen. Wenn du dieses Trio für dich oder andere visualisierst, wird das einen großen Unterschied in deiner Arbeit machen. Wir unterschätzen oft die Kraft der Gewissheit und der Zuversicht, die sich aus dem Wissen um unseren zukünftigen Weg ergibt.

Zu wissen, wo wir sind, wo wir hinwollen und wie wir dorthin kommen, ist der Schlüssel zu jeder Art von Team-, Kooperations- oder Co-Design-Arbeit. Visuelle Werkzeuge helfen dir, ein gemeinsames Verständnis, eine Ausrichtung und ein erhöhtes Engagement zu schaffen, das dich durch die gesamte Reise deines Projekts tragen wird.

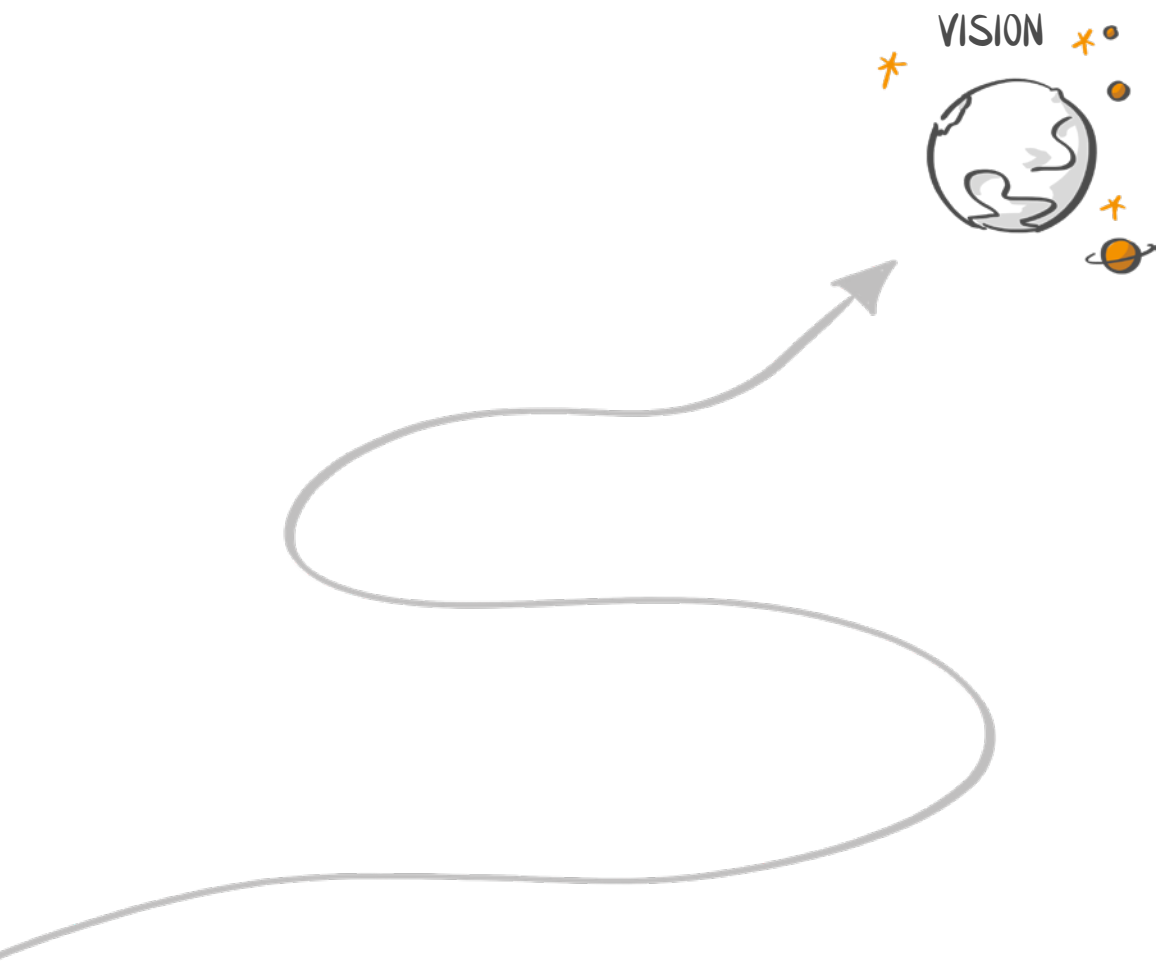
Deshalb sage ich, dass die Beherrschung der visuellen Werkzeuge und des Clarity Frameworks eine ergänzende Fähigkeit ist, die deine Praxis aufwertet, egal, woran du gerade arbeitest.

KLARHEIT



STERNENKARTE





# INDEX

## **Symbole**

2x2-Matrix 66, 161, 175, 255, 302

90 Day Planning 276

## **A**

Achievement Wall 264

Affinity Mapping 60, 103, 232, 234, 248,  
279, 326

Agenda Board 148, 282

agile Arbeitsweise 167

agile Denkweise 104, 160, 179, 204

agile Transformation 14

Agilität 44, 104, 216, 344

Aha-Moment 133

Alignment 246, 282, 310

Alignment Cards 60, 246

Analyse 20, 59, 302, 312

Analysewerkzeuge 54, 66, 227

Ängste 34, 219, 239, 300

Archiv 117, 120, 202

Artefakte 130, 274, 340

Assumptions Map 302

Aufgaben 24, 45, 65, 67, 70, 74, 89, 91, 105,  
197, 219, 239, 262, 264, 272, 276, 300,  
302

Aufmerksamkeit 21, 172, 182, 190, 194,  
196, 236, 256

Ausrichtungsinstrument 294

## **B**

Backlog 159

BCG-Matrix 302

Best Practice 232

Beziehung 125, 232, 260, 306, 328, 330

Bilder 48, 50, 87, 128, 206, 208, 326, 332

Bildwahrnehmung 48, 50

Bildwirkung 335

Blockade 21

Blocker 154, 219, 276, 285, 312

Book Cover 60, 217, 236, 262, 280

Brain Rules 190

Brainstorming 84, 279, 314

Breakout-Gruppen 262

Bühne 186, 210, 306

Business Model Canvas 9, 68, 69, 139, 197,  
217, 262, 306, 308

Business Model Innovation 44, 60, 274

Business Model Portfolio Map 66, 302

Business-Model-Sprint 214

## **C**

Chancen 143, 172, 302, 308

Check-in 274, 278

Checkliste 68, 264, 270, 274

Clarity Framework 13, 21, 22, 24, 27, 42, 54,  
59, 65, 67, 92, 94, 124, 164, 212, 214,  
216, 218, 220, 274, 340

Cluster 232, 248, 326

Coaching 44, 192, 270, 340, 344

Co-Creation 168, 219, 322

Cognitive Murder 194, 254, 258

Coverbild 236

*Siehe Book Cover*

Culture Map 68, 312

Customer Profile 8, 71, 105, 300

## **D**

Dashboard 71, 308

Deckkraft 258, 260

Deconstruction Map 71, 124, 248, 296

Denkweise 21, 22, 30, 70, 95, 96, 104, 114,  
160, 179, 192, 204, 216, 218, 308, 338

Design Constraints 152

Design Thinking 60, 344

Design-Thinking-Sprint 22

Disziplin 148

Doing 272

Done 272

Dotmocracy 161, 217, 242

Dringlichkeit von Aufgaben 302

## **E**

Ebenen 154, 232, 258, 260, 336

Eigenverantwortung 282

Eliminieren 296

Emergenz 122, 132, 234, 341, 345

- Emojis 296
- Enabler 64, 219, 312
- Entscheidungsprozess 302
- Entstehungsprozess 250
- Entwerfen 214
- Entwicklungsfragen 205
- Entwürfe 74, 215, 240
  - ungeschliffene 322
- Erase+Draw 192
- Eraser Technique 258
- Ergebnisse 31, 52, 62, 70, 100, 114, 121, 129, 140, 147, 159, 165, 178, 182, 183, 186, 191, 203, 212, 219, 220, 262, 264, 274, 276, 300, 310, 312
  - falsche 302
  - negative 239
  - präsentieren 174, 176
- Erkenntnisse 8, 25, 61, 65, 66, 78, 96, 100, 103, 114, 117, 128, 131, 160, 168, 176, 179, 186, 192, 208, 211, 215, 216, 262, 300, 324
- Erschaffen (Phase) 22, 23, 24, 27, 30, 58, 61, 66, 69, 94, 96, 100, 132, 136, 142, 167, 211, 212, 216, 219, 226
- Erstellungsprozess 332
- Erzählsequenz 211
- Experimente 96, 136, 166, 215
- F**
- Farbcodierung 84, 208, 232, 235, 249, 306, 319
- Farben 84, 87, 207, 208, 246, 256, 334, 336
- Farbrad 335
- fear of missing out 161
- Feedback 63, 71, 95, 97, 164, 166, 172, 174, 177, 179, 187, 191, 202, 206, 210, 215, 217, 220, 244, 322
  - konzeptionelles 322
  - visuelles 242
- Figur 321
- Flipchart 174, 260, 280, 332
- Flow 91, 324
- Fokus 39, 52, 66, 156, 158, 220, 278, 282
- fokussieren 24, 30, 95, 160, 196, 212, 302
- FOMO
  - Siehe fear of missing out*
- Fortschritte 31, 35, 114, 117, 140, 150, 154, 161, 167, 205, 211, 246, 270, 274, 276, 308
- G**
- Gains 239, 286, 300
- Gallery Walk 161, 174, 177, 237, 262
- Gefahren 122, 270, 298, 302
- Gehirnsysteme 88, 90, 133, 240
- Geschäftsidee 9, 166, 197
- Geschäftsmodell 68, 70, 116, 139, 164, 166, 197, 214, 217, 262, 306, 308, 315
  - Geschichte 306
  - Hypothesen 302
  - Ideen 138
  - Innovationskapazitäten 274
  - Innovationsprozess 22
- Gespräche 71, 80, 174, 190, 228, 238, 260, 294
- Gesprächsleitfaden 294
- Gestaltungstechniken 152
- Gewohnheiten 202, 264, 312, 338
- Grafiken 234, 254, 330
- Großbuchstaben 86
- Grundgerüst 22, 30
- Grundstrukturen 330
- Gruppenarbeit
  - S Breakout-Gruppen*
- H**
- Haftnotizen 21, 60, 67, 84, 86, 123, 141, 147, 192, 232, 234, 251, 256, 272, 274, 286, 294, 296, 300, 309, 314, 326, 334, 338
  - digitale 106
- Herausforderungen 8, 10, 22, 31, 75, 94, 96, 110, 133, 137, 193, 212, 218, 226, 248, 271, 272, 278, 288
  - einschätzen 36
  - komplexe 21, 69, 76, 79, 95, 186, 214
- Hindernisse 64, 104, 107, 185, 270, 276, 288
- Hypothesen 215, 302
- I**
- Ice-Breaker 314
- Ideation 290
  - Siehe Ideenfindung*
- Ideen entwickeln
  - 38, 146, 150, 153, 160
- Ideenfindung 71, 97, 114, 136, 148
- Ideenfindungsprozess 136
- Industry Shifts Map 66, 298

Informationen 49, 114, 116, 121, 122, 195,  
232, 239  
anordnen 234  
auswerten 110, 120  
fehlende 116  
sammeln 59, 71, 96, 102, 116  
Informationsebenen 154  
Informationsverarbeitung 50  
Innovation 8, 111, 138, 314  
Innovation Ecosystem Map 302  
Innovation Pyramid 71, 138, 279, 314  
Innovationsbemühungen 302  
Innovationsebenen 314  
Innovationsgrad 138, 302, 308  
Input 45, 238  
interviews 299  
Interviews 8, 71, 80, 274  
*Siehe auch Gespräche*  
Interviews and Conversations 238  
iPad 192, 254, 258, 327, 336  
Ist-Zustand 308  
Iteration 158, 160, 164, 179, 214, 216

## J

Jahresplanung 270  
Jobs-to-be-done 239, 286, 300

## K

Kanban Board 272  
Karteikarten 123  
Kategorien 54, 60, 232, 296  
Kegelfigur 321  
Klarheit 8, 20, 22, 35, 42, 46, 49, 54, 60, 62,  
67, 70, 90, 117, 122, 139, 196, 212, 218,  
226, 228, 234, 248, 272, 296, 302, 307,  
310, 319, 336, 340  
Klebepunkt-Abstimmung  
*Siehe Dotmocracy*  
Kommunikationstechniken 196  
Komplementärfarben 335  
Komplexität 21, 72, 74, 76, 91, 122, 248,  
274, 340  
Konzentration 20, 30, 50, 52, 64, 66, 137,  
154, 158, 161, 168, 176, 190, 196, 210,  
262, 270, 276, 278, 286, 300, 306, 327,  
333  
Konzept 27, 46, 70, 91, 95, 132, 137, 164,  
166, 172, 211, 221, 272, 326  
entwickeln 323, 324  
veranschaulichen 184  
vermitteln 254, 332  
visuelles 178, 261

Kultur 312  
Kundenprofil 8, 168  
*Siehe auch Customer Profile*  
Kundenveränderungen 8

## L

Lean Production 272  
Leinwand 54, 68, 217, 306

## M

Managementstrukturen 138  
Marktanteil 49, 302  
Marktwachstum 302  
Measurement 276  
Meetings 10, 26, 52, 106, 207, 218, 246,  
262, 282, 324  
virtuelle 284  
Meeting Startup Guide 282  
Mehrwert 11, 61, 137, 139, 211, 228, 300  
mentaler Widerstand 70, 117, 339  
Metaphern 137, 254, 330  
Mindmap 248, 255  
Mindset 96

*Siehe auch Denkweise*

Miniaturbilder 332

*Siehe auch Bilder*

Minimum Viable Product 178  
Moderation 8, 44, 91, 218, 340  
Motivation 40, 153, 192, 264, 272  
Muster 20, 54, 84, 122, 194, 234, 326, 334

## N

Nachbereitungstechnik 192

## O

Online-Workshop 139

## P

Pains 239, 284, 286, 300  
Parallel Reality 268  
Pencil Preparation 62, 71, 174, 256, 260  
Phasen 22, 59, 61, 69, 94, 96, 110, 190, 213,  
216, 218, 226, 228, 274, 314  
Pitch 150, 182, 214, 281, 323  
Pitch-Präsentation 176  
Pivots 216  
Planungsphase 218  
Podcast 22, 166, 168  
Portfolio 155, 302  
Poster 54, 195, 254, 334, 337  
Präsentationstechniken 9, 174  
visuelle 54, 62, 226, 254

- Präsentationswerkzeuge 227
- Präsentieren 59, 70, 95, 97, 166, 172, 174, 176, 178, 182, 186, 190, 192, 194, 204, 206, 211, 212, 214, 236, 244, 256, 258, 260, 262, 280, 288, 323
- Priorisierung 66, 95, 120, 158, 264, 301, 302
- Priority-Matrix 302
- Probleme 24, 94, 116, 185, 239, 250  
darstellen 95, 111, 128, 131, 212  
erforschen 21, 66, 95, 110, 120, 212, 284, 286  
kommunizieren 130  
komplexe 80, 205, 340  
lösen 64, 76, 78, 100, 102, 132, 136, 142, 152, 185, 192  
verstehen 68, 114, 341
- Problemlösungsprojekt 22
- Procreate 258, 336
- Produktinnovation 314
- Projekte 9, 13, 22, 42, 45, 52, 63, 64, 67, 74, 96, 100, 105, 110, 141, 154, 160, 174, 197, 202, 205, 236, 246, 270, 274, 283, 284, 310, 332, 338  
langfristige 264  
zukünftige 276
- Projektplanung 272
- Protokolle 206, 207
- Prototypen 24, 101, 137, 143, 153, 164, 166, 178, 182
- Prozesse 22, 45, 66, 78, 122, 125, 128, 136, 138, 140, 148, 154, 158, 160, 164, 167, 169, 179, 204, 214, 217, 218, 228, 236, 250, 274, 276, 302, 311, 314, 329, 330, 332, 340
- R**
- Rahmen 21, 22, 95, 130, 152, 209, 233, 235, 340
- Rahmenbedingungen 45
- Rahmenwerke 45
- Reflexionsphasen 190
- Resistance 117, 338
- Ressourcen 306, 310
- Reverse Engineering 154
- Risiken 310
- Routinen 86, 312
- Rückmeldungen 143, 191, 217, 244  
*Siehe auch Feedback*
- Rückwärtsdurchlauf 310
- S**
- Schreiben 54, 86, 193, 206, 208, 256, 318, 337
- Schwächen 302
- Scrum 44, 60
- Searching Pen 324
- Selbstentwicklung 308
- Sequenzen 185, 211, 217, 228  
visuelle 70
- Shapes of Stories 184, 288
- Shower of Ideas 150, 278
- Sitzungsprotokoll 206, 207
- Sitzungsstrukturierung 218
- Slide-Deck 131, 166
- Social Ad 168, 262
- Social Media Ad 280
- Space Rocket 64, 71, 105, 238
- Space Rocket Template 286
- Spacious Writing 234
- Speedboat 64, 71, 104, 238
- Speedboat Template 284, 286
- Stärken 49, 262, 302
- Stattys 87, 256, 260
- Sternenkarte 42
- Storyboard 71, 174, 185, 250, 324
- Storyflow 64, 71, 95, 178, 182, 183, 185, 211, 212, 256, 288
- Storytelling-Struktur 288
- Strategic Innovation Canvas 68, 138, 308
- Strategie 8, 138, 164, 270, 308, 312
- strategische Planung 308
- Strichstärken 249
- Strukturen 54, 85, 122, 125, 185, 209, 218, 233, 248, 254, 280, 288, 326, 328, 330, 332  
visuelle 238
- Studienmodelle 240
- SWOT-Matrix 302
- Symbole 207, 232, 248, 272, 327
- T**
- Tablet 336
- Team Alignment Map 310
- Teamarbeit 42
- Team-Kickoff 283
- Teamtaktik 192
- Techniken 27, 62, 152, 161, 174, 192, 227, 236, 254, 258, 280, 332, 341  
visuelle 54, 60, 61, 226, 248

Teilen (Phase) 22, 25, 27, 30, 58, 61, 66, 69, 94, 96, 101, 143, 172, 176, 178, 210, 212, 216, 219, 226, 295  
 Testen 9, 101, 136, 142, 160, 166, 214, 280  
 The Grove Consultants International 282  
 The Searching Pen 240  
 Thinking Hats Feedback 71, 217, 244, 262  
 Time 276  
 To-do 272, 274, 276  
 To-do-Liste 272  
 Tools 12, 54, 213, 336, 343  
 Tracker 265  
 Transformation 141  
   agile 14  
   kommunizieren 34  
 Transformation Gap 294  
 Transformation Roadmap 139, 140, 274  
 Transformationslücke 138, 294  
   *Siehe Transformation Gap*  
 Transformationsprinzipien 295  
 Transformationsprozess 140, 274  
 Transparent Sticky Notes 62, 71, 192, 256, 260  
 Trends 8, 298  
 Trigger Questions 152  
 Tweet Pitch 168, 280

## U

ungeschliffen 323, 325  
 Unternehmensprozesse 138  
 Unternehmertum 8  
 Unterschied 328, 330

## V

Value Proposition Canvas 9, 68, 217, 287, 300  
 Value Scenes 250  
 Veränderungsprozess 236  
 Verbinder 235  
 Verbindungen 78, 84, 95, 120, 122, 124, 141, 234, 248, 262, 313, 326  
 Verpflichtungen 310  
 Verstehen (Phase) 22, 24, 27, 30, 59, 61, 66, 69, 95, 96, 100, 102, 110, 114, 133, 211, 212  
 Vision 42, 43, 45, 100, 129, 235, 236, 270, 308  
 Visualisieren 13, 122, 254, 272, 280, 320, 328, 330  
 Visual Poster 59, 62, 63, 131, 254, 262

Visual Rapid Prototyping 64, 71, 150, 279, 290  
 visuelle Präsentationstechniken 9, 54, 62  
 visuelle Sequenzen 70  
 visuelle Werkzeuge 8, 13, 42, 44, 46, 48, 54, 59, 60, 70, 79, 94, 124, 169, 196, 214, 228, 306, 324, 336, 341  
 Vorhersageroutine 298  
 Vorlagen 54, 62, 64, 105, 125, 168, 177, 185, 226, 238, 244, 268, 270, 276, 278, 282, 284, 286, 288  
 Vorwärtsspass 310

## W

Wahrnehmung 48  
 Wahrnehmungskanäle 50, 52, 193  
 Wandel 140, 275, 294, 298  
 Weltbildungsphase 265  
 Wettbewerbskräfte 8  
 Wheel of Change 124, 296  
 Whiteboard 106, 121, 123, 153, 248, 284, 286  
 Wichtigkeit von Aufgaben 302  
 Wicked Problem 75, 76  
   *Siehe auch Herausforderung, komplexe*  
 Widerstand  
   mentaler 70, 117, 339  
 Workshop 22, 26, 52, 62, 71, 84, 116, 139, 140, 150, 166, 217, 218, 220, 232, 246, 262, 278, 280, 324, 337  
 World Map 13, 64, 71, 104, 107, 154, 270  
 Wünsche 24, 74, 219, 239

## Z

Zeichnen 13, 54, 60, 61, 90, 125, 131, 193, 208, 234, 256, 258, 260, 306, 318, 320, 321, 325, 333, 337, 341  
 Zeit 185, 235, 328, 330  
 Zeitrahmen 26, 155, 262, 277, 308  
 Zeitskala 308  
 Ziele 9, 21, 45, 52, 100, 104, 128, 154, 160, 168, 204, 270, 294, 310  
 Zoom 221, 308, 337  
 Zukunftsvision 308  
 Zyklen 101, 116, 164, 167, 186, 211, 215, 276