



## Sehen lernen

Belsazar, der König von Babylon, fand ein grausames Ende. Nachdem er Gott gelästert hatte, erschienen wie von Geisterhand Zeichen an der nackten Wand, die Unheil verkündeten. Das Ende vom Lied ist jedem bekannt, der Heinrich Heine gelesen hat: „Belsazar ward aber in selbiger Nacht/Von seinen Knechten umgebracht.“ Bloß weil ein paar Zeichen an einer Wand erschienen waren. Mächtige Zeichen, auch „Menetekel“ genannt. Belsazar gilt seither als Erfinder des Flipcharts. Leider kennen die meisten Manager diese Erfindung noch nicht.

Einen Beweis dieser Unkenntnis erlebte ich, als es um den Aufbau einer neuen Filiale eines Dienstleistungsunternehmens ging. Der neue Standort sollte bereits im ersten Jahr 20 Millionen Umsatz einbringen. Sein Verkaufsleiter hatte 20 Verkäufer zur Verfügung – und schon nach vier Monaten keine Chance mehr, sein Jahresziel zu erreichen. Seine Zahlen waren einfach zu schlecht. Sein Vorgesetzter hatte bereits die üblichen Management-Manöver versucht: Druck gemacht, mit Bonus-Streichung gedroht, Verkaufstrainings verordnet. Ohne viel Erfolg. Auf Belsazar war er noch nicht gekommen. Also schickte er mich los.

In der Filiale eingetroffen stellte ich entzückt fest, daß ein großer Sitzungssaal vorhanden war. Dessen Wände hängte ich nun mit so vielen Flipcharts voll wie ich nur kriegen konnte. Danach trommelte ich den Verkaufsleiter samt seiner 20 Verkäufer zusammen und gab jedem einen Stift in die Hand. Dann schrieben wir. Auf das erste Chart kamen sämtliche Kunden, Interessenten und sonstige Adressen, die noch nicht kontaktiert worden waren. Auf das zweite jene, die schon besucht worden waren. Auf das dritte jene, denen bereits ein Angebot vorgelegt worden war. Und so weiter. Bis hin zum letzten Chart: dem Hallelujah- oder auch Abschluss-Chart. Danach haben wir nichts anderes gemacht als die Ballgäste im großen Ballsaal Belsazars auch: Wir beobachteten die Zeichen an der Wand.

Wir beobachteten jede Woche zweimal gemeinsam, wie erst einzelne und dann immer mehr Namen vom allerersten Chart auf das zweite, auf das dritte und schließlich bis zum Schluß auf das „Hurra! Auftrag!-Chart“ wanderten. **Am Ende des Jahres waren die 20 Millionen da. Ganz ohne Druck, Streß, Drohungen oder Bonus-Streichungen. Warum?**



Weil der Mensch ein Augentier ist. Aus diesem Grund floppen Neujahrs-Vorsätze: Sie werden akustisch gefaßt. Nicht visuell. Wie mächtig die Kraft der Visualisierung ist, fanden US-Forscher bereits vor Jahren heraus: Sie fragten College-Absolventen nach deren Lebenszielen. Nach zwanzig Jahren fragten sie die Absolventen wieder. Dabei stellte sich heraus: Drei Prozent von ihnen verfügten nun über 90 Prozent des Einkommens und des Vermögens der kompletten Gruppe. Es waren genau jene drei Prozent, die als einzige ihre Lebensziele schriftlich verfaßt hatten. Der Prozentsatz entspricht in ungefähr dem jener Manager, die visualisieren können.

Diese wenigen wissen, welche ungeheure und unüberwindliche Motivationskraft ein paar simple Charts entwickeln können: **Sobald auch nur ein Name von einem Kunden ein Chart weiter wanderte, strahlte der betreffende Verkäufer vor Stolz und seine Kollegen applaudierten ihm wie einem Mannschaftskollegen, der eben ein Tor geschossen hatte.** Alle brannten nur darauf, bei der nächsten Sitzung möglichst viele Namen neu eintragen zu können. Diese geballte Motivationsladung ist das eine.

Das andere ist die Transparenz. Zwar kennt jeder den Spruch: „You can’t manage what you can’t measure.“ Doch eben nur die berühmten drei Prozent können ihn via Flipchart umsetzen: Alle Verkäufer wußten, daß sie ihren Zielen meilenweit hinterher hinkten. Doch weil sie diesen Rückstand nie wirklich plakativ vor Augen hatten, konnten sie die Lücke auch nicht schließen. Es fehlte die Transparenz. Transparenz ist die Mutter der Effizienz.

Wir alle gucken US-Serien. Da zeichnet das Ermittlerteam von C.S.I. den Fall immer an einer riesengroßen Wand auf. Warum wohl? Weil anders der Täter nicht gefaßt wird! Akten und Berichte sind gut und schön – doch was man nicht zweimal die Woche in seiner ganzen Pracht vor Augen hat, das erreicht kein Mensch. Was hängt an den Wänden in Ihrem Büro, in Ihrem Sitzungssaal? Gemälde? Kupferstiche? Dann schließen Sie am besten diese Räumlichkeiten für den Besucherverkehr. Sonst ziehen die Leute unerwünschte Rückschlüsse über Ihren Businesserfolg und Ihre Managementkompetenz. Warum wohl hängen Menschen, die (erfolgreich!) abnehmen, sich Bilder von früher an den Kühlschrank? Weil sie ihr schlankes Ich von früher visuell wirksam daran erinnert, wohin sie wollen. Wir können nur erreichen, was wir sehen können. Gut, wer Augen hat und sie benutzen kann.

Das Erstaunliche daran ist nicht, daß ich Ihnen eben einen Tipp gegeben habe, der gut und gerne 20 Millionen wert ist. Das Erstaunliche ist, daß wieder nur jene drei Prozent ihn umsetzen werden, die sowieso schon das Menetekel-Prinzip erfaßt haben. Ich kann nur hoffen, daß Sie dazu gehören. Visualisieren Sie!