

Charakterkopf: Werner Preißing „Den Plan für's Leben schneiden“

02.08.2008, NWZ

Werner Preißing schreibt Bücher für Strategen. „Visual Thinking“ ist sein 26. Der ehemalige Schüler von Otfried Preußler hat über Existenzgründung und Mitarbeiterführung geschrieben, mit seinem jüngsten Werk aber sogar eine eigene Bildsprache entwickelt. Michael Sudahl hat mit dem 62-jährigen, promovierten Architekten und Ingenieur gesprochen.

Herr Preißing, im Hauptberuf beraten Sie seit mehr als 30 Jahren Architekturbüros. Wie kann man da noch fast 30 Bücher schreiben?

WERNER PREIBING: (lacht) Stimmt, ich bin viel unterwegs. Mehr als 3000 Architekten, aber auch Ingenieure, Steuerberater – ja sogar Künstler habe ich in Sachen Existenzgründung, Nachfolge, Marktstrategie oder Kostenrechnung in meiner Selbständigkeit betreut. Nebenher baue ich mit meinem Sohn Andreas eine Beratungsfirma für Personalanalyse auf. Außerdem unterstütze ich die Projekte meiner Partnerin Ursula Bertram, die in Dortmund einen Lehrstuhl für Kunst inne hat und ganz fantastische Dinge mit Studenten aus verschiedenen Disziplinen unternimmt.

Bleiben wir aber bei Ihnen, Sie haben in Stuttgart Architektur studiert.

PREIBING: Architektur und Volkswirtschaft. Abschluss 1973. Danach habe ich allerdings ziemlich schnell beim RIB, Rechen- und Entwicklungsinstitut für EDV im Bauwesen in Stuttgart, gearbeitet. Dort konzentrierte ich mich auf EDV-Forschung und Entwicklungen im Bauwesen. In einer Zeit, als Computer noch ganze Zimmer füllten. Danach kam eine Phase als Partner im Büro für angewandte Mathematik BAM ebenfalls in Stuttgart...

... wo Sie Ihre Liebe zur Problemlösung entdeckt haben?

PREIBING: Wenn Sie so wollen. Parallel gründete ich 1979 ein Planungs- und Beratungsbüro. Hinzu kam 1980 mein eigenes Architekturbüro. 1981 habe ich das „Büro für Innovationsforschung Bfl“ in Mainz eröffnet. Ich habe mich in diesen Jahren immer mit Problemlösungen beschäftigt. Und in mir schlummerte die Idee, Probleme oder Strukturen einfach abzubilden. So fing ich an, Probleme aufzuzeichnen, Tabellen und Grafiken zu entwerfen und merkte rasch, dass nicht nur ich schneller verstand wie sich ein Sachverhalt darstellt – sondern auch meine Kunden, Studenten, meine Zuhörer.

Das klingt sehr theoretisch. Können Sie ein Beispiel geben?

PREIBING: Gehen Sie von sich selbst aus. Als Mensch sind Sie nicht alleine auf dieser Welt. Um Sie herum gibt es eine Menge Faktoren, die sie beeinflussen, inspirieren, manipulieren oder demotivieren: Die Familie, der Beruf, die Ausbildung, die Eltern, Freunde, Lebenserfahrungen, Einkommen, Schulden, Gesundheitszustand, Hobbies usw. Sammeln Sie diese Faktoren in Ihrem persönlichen Faktorenfeld. Das rate ich zum Beispiel immer meinen Studenten, wenn die mich fragen, welche Schwerpunkte sie im Hauptstudium belegen sollen. Hat einer etwa eine Ausbildung bei einem Ökoschreiner absolviert, reist in den Ferien gerne mit dem Fahrrad, hat vielleicht ein Faible für regenerative Energien und ist beim NABU aktiv, so gibt die Summe seiner persönlichen Faktoren ihm vielleicht eine Idee. Eine Idee, die zu einem Konzept, zu seinem Weg werden kann. Beispielsweise könnte er sich auf alternative Bauweisen spezialisieren. Oder in Richtung Landschaftsgärtner tendieren.

Das klingt einleuchtend. Aber auch sehr simpel.

PREIBING: Das ist ja auch der Sinn der Sache. Kennen Sie etwas komplizierteres für einen jungen Menschen als die Berufswahl? Da hilf ihm ein Werkzeug, das sein Leben geordnet und einfach zu Papier bringt, ungemein. „One-page-only“ nenne ich das. Das verlange ich auch von jedem Studenten: Skizziert eure Ideen und Entwürfe auf einem Blatt Papier. Oder glauben Sie vielleicht, in Zukunft wird ihnen ihr Chef mehr Aufmerksamkeit widmen? Wer seine Konzepte einfach und konkret darstellen kann, hat im multimedialen Zeitalter, in dem wir täglich mehr als 6000 Botschaften und Nachrichten verarbeiten müssen, eine Chance zu überleben und sich zu positionieren. Im Unternehmen, in der Familie oder im Sportverein.

Und diese Denk- und Darstellungsidee haben Sie in Ihrem Buch „Visual Thinking“ auf knapp 400 Seiten zu Papier gebracht. Nicht gerade eine Kurzversion.

PREIBING: Da die Hälfte der Seiten mit Bildern und Freihandskizzen bedruckt ist, kam schnell ein umfangreiches Werk zustande. Der Vorteil ist aber, dass man es nicht von vorne nach hinten lesen muss. Ich verstehe es eher als ein Arbeitsbuch. Als Tool. Einsteigern rate ich, mit dem zweiten Kapitel zu starten. Da findet man „Die Basics“ von Visual Thinking auf knapp vierzig Seiten kompakt zusammengefasst. So eine Art Vokabular. Wer das gelesen hat, kann sofort starten.

Wer arbeitet schon mit Ihrer Methode?

PREIBING: Hauptsächlich Studenten, die ich über meine Lehraufträge in Stuttgart, Nürtingen, Berlin, Dortmund und Venezuela unterrichte. Aber auch MBA-Studenten, die ich bei Steinbeis treffe, wenden die Bildsprache in Referaten oder Hausarbeiten an. Und weil das ein Aufbaustudiengang ist, wirkt es hinein in Firmen wie Lidl, Daimler oder Bosch. Selbstverständlich haben auch viele meiner Kunden die Methode übernommen. Denn wenn ich berate, zeichne ich auch. Aber über etwas ganz Wesentliches haben wir noch gar nicht gesprochen.

Nämlich?

PREIBING: Mit dem Zeichnen ist es ja nicht getan. Zum Denken in Bildern kommt die Systemtheorie. Habe ich, wie im Beispiel des jungen Studenten von gerade eben, ein Faktorenfeld zusammengetragen und eine Idee gefunden, die über dem Ganzen steht, sehen wir das Modell einer 3D-Spindel. Unten die Faktoren. Das ist die Ebene mit den Sachverhalten. Und oben die gelbe Wolke. Das ist die Ideeebene. Sie liefert den Sinn und Zweck des Systems. Das ist die Ebene des Denkens. In unserem Beispiel könnte das die Idee sein, sich als „Umwelt-Architekt“ zu spezialisieren. Jetzt ist es wichtig, auf Distanz zu gehen. Gezielt Abstand zur eigenen Idee, zum eigenen Weg zu nehmen.

Weil nun Probleme auftauchen und der junge Student sich fragt, wie er diese Idee überhaupt greifbar machen und umsetzen soll?

PREIBING: Mit dem Problemlösungszirkel. Mit ihm identifiziert unser Student sein Problem. In diesem Fall eher seine Berufsidee. Danach überlegt er wie sich die Idee entwickeln könnte. Beispielsweise durch eine kleine Marktanalyse. Danach muss er bewerten, ob er seine Idee für umsetzbar hält. Welche Chancen er am Markt damit hat. Und sich dann dafür oder dagegen entscheiden. Sie sehen: Er geht auf Distanz, beobachtet sich sozusagen selbst, um danach wieder in Aktion zu treten. Denn ist seine Idee vom „Umwelt-Architekten“ nicht verworfen, muss er einen Aktionsplan aufstellen. Bei einer Existenzgründung wäre das ein Business-Plan, untermauert mit Fakten und Zahlen. Ist dieser geprüft, etwa von der Architektenkammer, geht es los. Es folgt die Aktion. Hat er sich im Studium auf die Sektoren umweltfreundliches Bauen und Energie sparen fokussiert, kann er anschließend ein Architekturbüro suchen, in dem er seine Spezialisierungen vertiefen kann. Ein paar Jahre später kann er sich entweder selbstständig machen oder als Partner in ein Büro einkaufen. Immer wieder muss er seinen Kurs kontrollieren, bewerten und gegebenenfalls korrigieren. Diese Mechanismen nenne ich den Problemlösungszirkel. Und das war es, im Schweinsgalopp erklärt. Im realen Leben dauert das Abarbeiten natürlich mehrere Jahre. Aber meine Methode hilft, einen Plan für sein Leben zu schneiden.

Auf welchem System fußen Ihre Erkenntnisse?

PREIBING: Visual Thinking bedeutet übersetzt „visuelles Denken“. Es entspricht der Arbeitsweise des Gehirns. Das, einfach gesprochen, Bilder vernetzt. Visual Thinking bildet im Sinne der Bionik die Arbeitsweise des menschlichen Gehirns beim Denken ab. Und wir alle arbeiten spätestens seit dem Eintritt in die Informationsgesellschaft über das Internet miteinander vernetzt. Genauso wie das Gehirn vernetzt arbeitet. Denken mit einem Gehirn fordern heute beispielsweise immer öfter Firmenchefs von ihren Mitarbeitern. Sie nennen es denken wie ein Unternehmer. Sie meinen aber genau diese umfassende Denke, die man mit einer Bildsprache abbilden kann. Denn nur wenn alle in der Firma verstanden haben, was die Idee, was das Ziel des Unternehmens ist, können alle helfen, dieses auch zu erreichen. Und weil wir Menschen visuell denken, sind Bilder die Sprache, die alle verstehen. Neben der Mathematik, die ist auch eine Weltsprache. Aber das ist ein anderes Thema.

Sie schreiben in Ihrem Buch davon, dass Probleme im Rudel auftauchen. Wie löst man sie?

PREIBING: Wir kennen das alle: Wenn der Wurm drin ist, dann reiht sich ein Problem ans nächste. Verliert ein Familienvater den Job, kriselt es oft in der Ehe, werden die Kinder schlechter in der Schule und als ob das noch nicht reicht, geht die Waschmaschine oder das Auto kaputt. Probleme kommen nicht allein. Sie treten oft im Rudel auf. Ich sage den Menschen: Macht es wie der Raubtierdompteur im Zirkus. Arbeitet die Probleme der Reihe nach ab. Während eines an der Reihe ist, sitzen die anderen brav auf ihrem Podest und haben zu warten. Aber die verzweifelte Familie muss das erstmal erkennen. Auch hier hilft es, die Faktoren, sprich Probleme, zu sammeln. Strukturieren und abarbeiten. Ich denke, die Visualisierung hilft den Menschen. Mit dem Bild haben sie etwas, woran sie sich festhalten, sich aufrichten können.

Oft sind Probleme aber vielschichtiger und komplizierter, als dass sie auf ein Blatt Papier passen.

PREIBING: Je komplexer die Fragestellung, das Problem, ist, desto intensiver muss das Bemühen um die Essenz, um den Kern beschaffen sein. Denn nur so lassen sich Probleme an der Wurzel packen und nachhaltig lösen. Viele Leute erzählen mir, dass sie mit dieser Methode zu den richtigen Fragen gelangen. In denen ist ja bekanntlich der Lösungsweg schon angelegt. Um im Bild des arbeitslosen Familienvaters zu bleiben: Erkennen die Eltern, dass die Idee ihres Lebens die Familie mit den Kindern ist? Und erkennen sie weiter, dass das klassische Rollenmodell, Mann zur Arbeit und Frau zu den Kindern, nicht ihrem Lebensmodell entspricht? Könnte eine Lösung sein, dass die Frau sich einen Job sucht und der Mann sich um die Kinder kümmert? Oder beide nehmen einen Halbtagesjob und kümmern sich beide um die Kinder. Denn vielleicht war die bisherige Aufgabenverteilung einfach falsch. Erkennen können beide das am besten über die Visualisierung. Übrigens kenne ich renommierte Psychoanalytiker, die ihre Klienten, oft Manager, Bilder malen lassen, um damit unterschwellige Konflikte an die Oberfläche zu schwimmen.

Schlussakkord: Was treibt Sie an?

PREIBING: Ich möchte etwas erschaffen, das bleibt. Bei meinen bisherigen Büchern habe ich die heimliche Hoffnung, dass sie gelesen werden. Oder dass sie Menschen helfen oder ihnen Orientierung geben, in der Berufswelt oder einfach in ihrem Leben. Mit „Visual Thinking“ hoffe ich, ein Stück dazu beizutragen, dass die junge Internetgeneration, die immer kompliziertere und sich schneller drehende Welt begreift und miteinander im Dialog bleibt. Denn gerade weil alles mobiler und vernetzter wird, braucht es die Kommunikation. Das Gespräch. Und mit einer Bildsprache, werden Wortgefechte klarer und Probleme schneller gelöst.