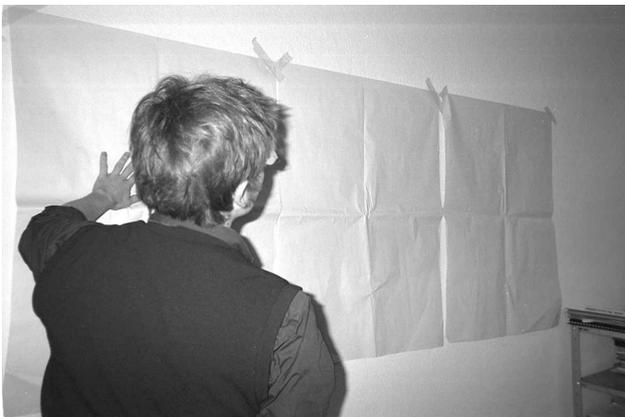


# thesen



## **Bilder sind an der Macht**

Epochale Ereignisse wirken über ihre Bilder. Sie überfallen uns, verfolgen uns und lassen uns nicht mehr los. Vielfach wiederholt, brennt sich beispielsweise das Bild der einstürzenden Twin Tower in unser Gedächtnis ein. Wir sind einer Bilderwelt ausgesetzt, in der Informationen erst als Bilder ihre argumentative Kraft zu entfalten vermögen. Infografiken vereinfachen und popularisieren komplizierte Sachverhalte.

Die Sprache scheint auf dem Rückzug. Bildmedien, wie das Fernsehen oder das World Wide Web, ersetzen – oder zumindest ergänzen – klassische Textmedien, wie Buch und Zeitung. Zudem vollziehen die genannten Textmedien selbst einen Wandel hin zum Bild. Der BILD-leser, von dem es einst in der Werbung hieß, er wisse mehr, kann heute als kluger Kopf gar hinter Frankfurter Blättern sitzen. Die Grenzen haben sich verschoben. Aus der Welt des Buchdrucks, der Gutenberg Galaxie, entsteht eine sich rasant bebildende Welt – oder haben sich die Bilder bereits an die Stelle der Wirklichkeit gesetzt?

Aufstieg und Fall der New Economy werden auch als ein visuelles Phänomen verständlich: Pfiffige Ideen in einer gewinnenden Form waren auf den Roadshows zu sehen – getreu der Kurzformel: Bilder behaupten Wirklichkeit. Nur selten wurde wirklich nachgefragt. Die Form – und das heißt hier vielfach das Bild – gab den Ausschlag. Virtuose Bildproduzenten, die sich die neuen technischen Möglichkeiten zunutze machten, trafen auf unkritische Bildbetrachter. Denn unser Normalauge sieht nichts. Viele können nicht bewusst sehen. Schlagworte und Schlagbilder sind fertig gesehen worden. Nur wenige haben gelernt, Bilder zu befragen oder zu sehen, welche Fragen ein Bild stellt oder auch verstellt. Bilder konnten so zu Schnellschüssen ins Gehirn werden. Am Ende scheiterten die Bilder an der Realität – doch zwischenzeitlich wurden große Summen bewegt und vernichtet.

Zu Recht diagnostizieren aufmerksame Beobachter so den Pictorial Turn, der eine visuelle Kultur hervorbringt. „Weltbild“ meint daher nicht länger bloß ein Bild von der Welt, sondern die Welt als Bild zu begreifen.

## **Bilder sind an der Macht – gerade in Unternehmen**

Illustrative Präsentationen mit wenigen Kernaussagen haben ausführliche Texte als Entscheidungsvorlage bis in die Vorstandsetage hinein abgelöst. Weltweit dürften täglich 30 Mio. PowerPoint Präsentationen erstellt werden. Oft ist es das spezifische Werkzeug des Experten – oder: Warum haben Berater Charts? Die ständig wachsende Beraterzunft belegt auch den Erfolg einer bestimmten Chartkultur.

Ebenso funktionieren gängige Managementkonzepte wie Business Process Redesign, Balanced Scorecard oder Portfolioanalyse mit einprägsamen visuellen Formen. Die Balanced Scorecard beispielsweise ordnet die Vielzahl strategierelevanter Faktoren in einem wiederkehrenden Bild vier Perspektiven – Finanzen, Kunden, Geschäftsprozesse sowie Lernen und Entwicklung – zu.

Shareholder Value Management verdichtet die Informationen zur Managementleistung in ein Bild: ein Chart, der den Aktienkurs im Vergleich zu einem maßgeblichen Index zeigt. Das Bild hat die Komplexität von Managementleistung auf ein geradezu beängstigendes Ausmaß reduziert. Es sind diese Schlagbilder, die den Schlagworten der Konzepte erst zum Durchbruch verhelfen.

Das Visuelle ist im Unternehmen allgegenwärtig, Bilder umgeben uns ständig und beeinflussen unser Handeln: In Organisationen verdichten sie Informationen, vermitteln Strategien, stiften Identität und dienen als Dekor an Wänden. Bilderflut und Pictorial Turn benennen einen tief greifenden Umbruch, der sich auch in Unternehmen vollzieht. Das Nutzen visueller Ressourcen ist zu einer Grundlage für das Management geworden.

Die Wende zum Bild verändert Unternehmensführung in ihrem Kern: Management ist visuelle Praxis. Manager produzieren Bilder und handeln in einer durchgängig visuell durchformten Welt.

## **Visueller Analphabetismus lähmt Unternehmen**

Der allgemeine Zugriff auf Grafiktools, Flipcharts in Sitzungszimmern, ein standardisierter Moderatorenkoffer mit farbigen Kärtchen sowie gängige Präsentationsseminare verbreiten visuelle Grundstimmung. Doch die allgegenwärtige Präsenz des Visuellen in Unternehmen verstellt oft die inhaltliche Präzision, die ein bildkompetentes Handeln erfordert. Präsentationsprogramme wie PowerPoint versetzen jeden Mitarbeiter in die Lage, eine beliebige Aktennotiz zu verbildlichen. Im Einzelfall sind Missverständnisse und Irritationen die Folge. Wer sich in Büros und Sitzungszimmern genau umsieht, kann sich an vielen Orten in einen Rokoko Saal versetzt fühlen. Man erlebt unterschwellig eine visuelle Überforderung, die eingespielte Prozesse des Alltags oberflächlich verdeckt. Auf der Ebene eines Unternehmens ergeben sich Stagnation und Eindimensionalität – das bremst aus und lähmt. Sinnentlehnte Buntheit beraubt Unternehmen umfassender Handlungsfähigkeit. Visueller Analphabetismus verstopft die vitalen Kommunikationskanäle in Unternehmen und lähmt. Mangelhafte Bildkompetenz schüttet die interne Kommunikation einfach zu – eine Ressourcenverschwendung, die weißes Rauschen produziert.

Mit anderen Worten: Es besteht Handlungsbedarf und das auf mehreren Ebenen. Zum einen ist Schleusenmanagement nötig, damit die Bilderflut aus dem Umfeld des

Unternehmens geregelt in das System Unternehmen gelangt und Bilder im Unternehmen überlegt eingesetzt werden. Nur so kann die Grenze zwischen produktiver Vielfalt und Bilderflut gezogen werden. Zum anderen gilt es auch, die Chancen des Pictorial Turn konsequent zu ergreifen.

## **Management ist eine visuelle Praxis**

Management ist das Gestalten, Lenken und Entwickeln sozialer Systeme. Die Begriffe sind einem bildsprachlichen Vokabular entlehnt und konkretem Handeln verpflichtet: Gestalten meint bestimmte Menschen und Dinge aus der Umwelt auszuwählen und sie zu Komponenten eines Systems zu machen; Lenken verweist auf das bewusste Anordnen in einer Form; Entwickeln beschreibt das bildnerische Prinzip im Formbildungsprozess. Kurzum: Management vollzieht sich im fortwährenden Wechsel zwischen Erfolg und Scheitern, respektive auf das bildnerische Prinzip des Aufbaus und der Zerstörung. Treffend führte schon Joseph Schumpeter den Unternehmer auf das Element der „schöpferischen Zerstörung“ zurück.

Der Siegeszug der Balanced Scorecard – als Instrument der Strategieimplementierung und des Controlling – fokussiert messbare Größen. Sie ermöglichen, den Stand der Umsetzung und Zielerreichung kontinuierlich zu überprüfen. „Man kann nur managen, was man messen kann“, lautet die prägnante Kurzformel. Doch oft koppeln sich Kennzahlen von der Realität ab und verselbständigen sich.

Vielleicht lautet die markige Kurzformel dann besser: Man kann nur managen, was man sehen kann – oder: andere sehen lässt. Management erscheint als visuelle Praxis, die das Sichtbare in den Blick nimmt und versucht, das Unsichtbare sichtbar zu machen: Wie sieht unsere Vision aus? Wie sieht unser Unternehmen seine Kunden? Wo ist unser Unternehmen schön anzusehen? Wo ragt der organisatorische Eisberg in unserer Organisation hervor? Die Fragen fokussieren ein Unternehmen als Bild – und nicht etwa als Text, wie uns die Erinnerung an Regalwände von abgehefteten Schriftsätzen glauben lassen könnte.

## **Visual-Management gibt dem visuellen Chaos eine Form**

Wenn Bilder den Unternehmensalltag und das Management bereits durchziehen, ist überlegtes Handeln angezeigt. Hier setzt Visual-Management an. Ein Kernfrage lautet: Wo spielen Bilder eine Rolle? Wo beeinflusst das Visuelle die Leistung eines Unternehmens und die Qualität von Entscheidungen?

An diesen Stellen erweist sich Management als visuelle Praxis. In anderen Worten: Visual-Management sucht nach den Bildern im Unternehmensalltag, befragt ihre Form und verantwortet die eigene Form. Konkrete Handlungsfelder liegen in den Bereichen Strategie, Organisation

und Kultur.

## **Visual-Management macht Visionen konkret**

Die unternehmerische Vision schaut realitätsnah in die Zukunft. Als Leitstern prägt sie das unternehmerische Handeln. Mittlerweile haben Corporate Vision Statements die vormaligen Grund- und Leitsätze als unternehmenspolitisches Instrument abgelöst. Das ist ein feiner Unterschied.

Die Vision – und damit das Sehen – geht nun allem anderen voraus. Das Sehen ist buchstäblich zur ersten unternehmerischen Aktivität geworden. Doch in der Realität wirken Visionen oft schwammig, unverbindlich und frei von innerer Beteiligung. Visionen bleiben allzu oft abstrakt – sie bleiben verbal. Worte richten sich an den Verstand, können nur beschreiben und eröffnen analytische Kategorien. Diese verkümmerte Form eines Vision Statements blendet den Mitarbeiter mit seiner Ganzheit, mit seinem Wunsch nach Identifikation aus. Visionen müssen leer bleiben, solange sie die buchstäbliche Zusage auf Sehen – ja, auf das Sehen einer anderen Wirklichkeit – nicht einzulösen vermögen.

Wer seine Vision konsequent als Bild begreift, bemerkt wie sie immer konkreter wird. Dann geben Visionen Aktivitäten eine Richtung, einen Fokus und damit ein Energiemoment, das im harten Wettbewerb bestehen kann. Die Vision lebt aus der Spannung zwischen einer unmittelbaren Realisierbarkeit und einer neuen Wirklichkeit, die begeistert und anspricht.

Der Manager ist ein Visionär, wenn er eine andere Realität zu schaffen vermag. Zu Beginn sieht er Dinge, die andere nicht sehen: ein Chance, ein Produkt, eine Organisation. „Vision is the art of seeing what is invisible to others“, heißt es bei Jonathan Swift. Wer umsetzen will, was andere für unmöglich halten, muss andere etwas sehen lassen.

Nur eine Vision, die für eine Organisation zum Bild wird – und eben andere etwas sehen lässt – kann wirksam werden. Im Bild schenkt das Management seinen Blick dem anderen und vermittelt seine Vision. Durch Einblick-Gewähren des einen gewinnt der andere und es entsteht eine gemeinsame Vision. Was braucht es dafür? Bildkompetenz oder für den Anfang: Ein Gespür für das zwingend stimmige Verhältnis zwischen Form und Inhalt.

## **Bildkompetenz ist der Weg in der Komplexität**

Tiefgreifende Umbrüche in Märkten und Organisationen steigern die Unübersichtlichkeit wie nie zuvor. Niemand kann wissen, wie die Zukunft einer Technologie, eines Marktes oder einer Organisation aussieht. Komplexität charakterisiert eine Vielzahl miteinander interagierender Komponenten, deren Wechselwirkungen in hohem Masse undurchschaubar sind. Die lateinische Wurzel

„complexus“ meint so auch „zusammengeknüpft, verwoben, vernetzt“. Undurchdringliche Komplexität verstört eine Organisation, weil sie die Wahrnehmungsprozesse überlastet und den einzelnen überfordert. Unternehmen und ihre Umwelt können nicht mehr vollständig beschrieben werden.

Folgerichtig lässt sich Komplexitätsmanagement auf ein Wahrnehmungsproblem zurückführen. Komplexität verlangt ein geübtes Wahrnehmen, damit Symptome geordnet und Muster erkannt werden können.

An diesem Punkt setzt Bildkompetenz an, geht es doch zunächst einfach darum hinzuschauen – genau hinzuschauen. Die Ergebnisse konsequenter Bildwahrnehmung liegen auf der Hand: Bildpraxis schärft die Wahrnehmung und erkennt neuartige Muster, wo andere in vertraute, eindimensionale Schemata flüchten. Der geschulte Blick braucht vor komplexen Bildstrukturen nicht zurückzweichen.

Die bildkompetente Organisation kann dann lustvoll auf die Komplexität zugehen. Eine solche Organisation ist in der Lage, das Chaos als Chance in den Blick zu bekommen und gelassen das Andere im Blick zu halten.

Die Vorstellungskraft – oder präziser formuliert – das Imaginationsvermögen befähigt zunächst nur innere Bilder zu sehen. Doch letztlich erweitern Bilder das sichtbare Feld und reißen Scheuklappen ein. Die eingeübte Konfrontation mit dem Fremden erneuert die Organisation und setzt neue Kräfte frei.

## **Visual-Management umschifft den organisatorischen Eisberg**

Ohne Unternehmenskultur kommt keiner mehr aus. Doch kaum einer weiß, wie die heiklen Themen der Kultur bearbeitet werden können. Fusionen scheitern, weil die präzise errechneten Synergien ausbleiben: „Es hat mit der Kultur nicht geklappt“. Unternehmenskultur ist ein vielschichtiges Phänomen. Man hat sich damit abgefunden, nur die Spitze des organisatorischen Eisbergs zu sehen. Die wirklich wichtigen Aspekte einer Organisation bleiben unter der Wasseroberfläche verborgen.

Die Metapher des organisatorischen Eisbergs veranschaulicht den Schwierigkeitsgrad der Aufgabe, die Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse in einer Organisation zu verbessern. Denn nichts Geringeres als der Schnelldampfer Titanic stieß auf seiner Jungfernfahrt mit einem Eisberg zusammen. Das Desaster hat sich in unsere kollektive Erinnerung eingebrannt und liefert bis heute die Geschichten für erfolgreiche Hollywood Verfilmungen.

Seit seinen Anfängen konzentriert sich Change Management auf die Grenze zwischen Sichtbaren und Unsichtbarem, zwischen den formalen und den informalen Aspekten einer Organisation, zwischen Struktur und Kultur. Im Bild des Eisbergs gesprochen zielt Change Management darauf ab, die Werte, Normen und Kultur eines Unternehmens in die Sichtbarkeit zu überführen.

Interviews und Surveys werden hierfür vielfach eingesetzt. Spekulative Diskussionen und Endlosdebatten folgen. Denn die vielen Worte vermögen nur an der Oberfläche des Eisbergs zu kratzen.

Visual-Management nutzt Bilder beispielsweise in der Form von Fotografien. Mitarbeiter und Manager einer Organisation bearbeiten eine situationspezifische Frage gleichsam im Vorbeigehen mit dem Mittel der Fotografie. Fotografie als "Notierverfahren der Realität" macht die verwobene Kultur eines Unternehmens sichtbar. Bedeutungsrealitäten lassen sich produktiv verletzen, aufbrechen und verfremden. Wie kein anderes Medium hilft die Fotografie die Welt zu erschließen. Fotografien lenken den Blick auf Schmerzpunkte einer Organisation. Fotografische Technik und Bildanalyse holen informelle Aspekte einer Organisation in die Anschaulichkeit. Jeder kann sich auf dasselbe Bild von Unternehmen beziehen, das nun buchstäblich unverzerrt zu sehen ist. Eine konkrete Fotografie kann alsdann zum sichtbaren Referenzpunkt für die weitere Entwicklung werden. Bilder ermöglichen es so, Kultur und Konflikte zu dokumentieren und einen organisatorischen Lernprozess zu initiieren. Die Anwendungen liegen in fast jeder Organisation auf der Hand.

### **Bildkompetenz beschleunigt und fokussiert Entscheidungsprozesse**

Der Managementprozess ist ein Entscheidungsprozess: Situationsanalyse, Alternativenentwicklung und –bewertung bereiten Entscheide vor. Erst in der Umsetzung erweist sich die Qualität der Entscheide.

In der Praxis trifft man regelmäßig auf zwei Formen, einen Entscheidungsprozess zu gestalten: Oft scheinen sich wenige Experten auf die Sache zu konzentrieren. Wenig beachtet werden dann Menschen, ihre Gefühle und die Organisation als Ganzes. Im anderen Fall wird die Fassade der Sachorientierung gewahrt, doch jeder in der Organisation weiß, dass hier letztlich „Politik“ gemacht wird. Das Irrationale, Gefühle, Ansprüche brechen durch. Beide Wege führen in Schwierigkeiten.

Wenn wir demgegenüber Entscheidungen in Unternehmen konsequent visuell erarbeiten, können wir beide Ansprüche, die Sache und die innere Beteiligung, in Deckung bringen. Moderationskarten, wie sie viele nutzen, sind hier nur der Anfang. Raum, Arbeitmaterial Dramaturgie, Dokumentation, Präsentation gehören zusammen. Sie müssen konzertant und zielorientiert eingesetzt werden, damit Entscheidungsprozesse gelingen.

Wie der Mehrwert der Bilder beschleunigt und fokussiert, kann man letztlich nur anschauen. Doch schon ein bloßes Beschreiben zeigt die Richtung auf:

In der wiederkehrenden Grundstruktur jedes Entscheidungsprozesses liegt eine Form, deren Sichtbarkeit bereits eine klare Orientierung schafft. Wie eine Wanderkarte, hilft das Bild einem Team sich im Dschungel unzähliger Details zu orientieren. In der Verbildlichung einer Situation

erwächst spielerisch ein gemeinsames Problemverständnis, klärt sich die Perspektive und treten die treibenden Kräfte sichtbar hervor. Wer sich gemeinsam ein Bild von der Lage macht, erarbeitet sich eine gemeinsame Position, von der sich nächste Schritte ableiten lassen. Alternativenentwicklung heißt, einen gleich bleibenden Formenschatz stimmig zu variieren. Der spannungsreiche Wechsel zwischen wiederkehrenden Elementen und einmaligen Merkmalen schärft das Profil jeder Alternative. Eine sinnlich erlebte Bewertung der Alternativen überführt Entscheidungssituationen in eine Eindeutigkeit. Die Organisation stimmt sich auf die unbequeme und harte Zeit des Umsetzens ein: Das Bild behauptet nicht länger nur Wirklichkeit – das Bild kann Wirklichkeit werden.

Neben dem Beschleunigungseffekt erzielen konsequent visuelle Entscheidungsprozesse auch eine höhere Qualität: Die Form einer Vorlage, die Aura eines Raumes, der Charakter des Materials beeinflussen das Ergebnis. Eine visuell verantwortete Arbeitsweise ermöglicht eine neue Qualität von Entscheidung. Form matters!

### **Visual-Management macht entmaterialisierte Wertschöpfung sichtbar**

Die Wissensrevolution stößt die Tür in die Wissensgesellschaft und das Wissensmanagement auf. Manager implementieren Systeme, um ihr Wissen zu managen. Unternehmen erkennen, dass Intangible Assets die Quelle nachhaltiger Wertschöpfung und Grundlage ihres Intellectual Capitals sind.

Die Hektik des Tagesgeschäfts kann schnell vernebeln, was der wirklich treibende Prozess des Wissensgeschäfts ist: Die Wertschöpfung entmaterialisiert sich und wird so schlichtweg unsichtbar. An die Stelle rauchender Schornsteine treten virtuelle Denkfabriken. Die Konsequenzen liegen auf der Hand: keine aufwendige Logistik, sondern Datenübertragung; keine lärmenden Fabrikhallen, sondern das Klicken der Tastatur; kein Größer, Schwerer, Höher, sondern das intelligente Miniaturprodukt. Kurzum: Entmaterialisierte Wertschöpfung verschwindet aus der sinnlichen Erfahrung. Die verborgenden Schätze – Bilanzexperten sprechen von „hidden values“ – stellen die Unternehmensbewertung vor neue Herausforderungen.

Was ist der Bezug zu Visual-Management? In einem ursprünglichen Sinn geben visuelle Ressourcen der Wertschöpfung ihren Sinn zurück, indem sie Wertschöpfungsketten aus der Virtualität komplexer Netzwerkstrukturen in eine unmittelbare Sichtbarkeit zurückholen. Treffend überschrieb Scandia, der unbestrittene Pionier des Knowledge Management, seinen Jahresbericht mit dem Titel: „Visualizing Intellectual Capital“. Denn: Man kann nur managen, was man sehen kann ...

forschung





### **expedition-01 forscht auf der Grenze zwischen Bild & Management?**

CNC verknüpft Praxis, Beratung und Forschung auf der Grenze zwischen Bild & Management. Angeregt durch die breite und nicht mehr nur kulturwissenschaftliche Diskussion über Bilder und die Bedeutung des Visuellen stellen sich auch in der Managementforschung neue Fragen:

- Wie sieht Management aus?
- Was sehen Manager?
- Wie sieht eine Organisation in einer bestimmten Lebensphase aus? In einer Region? Einer Branche?
- Gibt es visuelle Typen von Unternehmen?
- Kann man Kategorien der Bildwissenschaften zur Analyse von Organisationen nutzen?
- Wie können Bilder z.B. in der Organisationsentwicklung eingesetzt werden?

Diesen Fragen liegt die Vermutung zugrunde, dass sich die gesellschaftliche Aufwertung des Bildhaften und Visuellen in Unternehmen fortsetzt und die Regeln wirksamen Managements verändert. Die Forschung soll damit Möglichkeiten eines wirksamen Managements in einer bildbestimmten Zeit aufzeigen. Das Forschungsprojekt expedition-01 arbeitet auf dieses Ziel hin.

### **Manager fotografieren das Visuelle im Management**

Das Forschungsprojekt expedition-01 ruft Manager auf, mit einer Einwegkamera das Visuelle im Management ihrer Organisation festzuhalten. Im Zentrum steht der Auftrag: „Fotografieren Sie das Visuelle im Management

Ihrer Organisation!“. In anderen Worten: expedition-01 fragt, was Sie im Management Ihrer Organisation sehen. Der Kreis der Teilnehmer soll Praktiker aus verschiedenen Branchen und Regionen einbeziehen.

Der Auftrag mag zunächst banal wirken. Das Sehen kommt vor dem Sprechen. Als Kinder lernen wir eine Situation einzuschätzen, indem wir sie betrachten. Selbstverständlich meinen wir daher sehen zu können. Trotzdem folgt daraus nicht, dass uns die Bedeutung, die Wirkzusammenhänge des Visuellen bewusst sind. Fortwährend wirken äußere Eindrücke in Form von Bildern, Architektur, Ordnerrücken, Präsentationen – um nur einiges zu nennen – auf uns ein. Aber was sehen wir wirklich? Wie stark bestimmt die Sichtbarkeit den Ausgang von Entscheidungen?

Das Visuelle im Unternehmen ist ein weithin unbekanntes Terrain. expedition-01 trägt dazu bei, es zu erschließen.

### **expedition-01 erschließt das unbekannte Terrain des Visuellen**

Der einzelne Teilnehmer kann sich persönlich mit Einflussfaktoren auseinandersetzen, die man gerne vergisst, weil sie einen täglich umgeben. Das Ziel ist das beiläufige Bild und nicht das schöne oder gute Bild. Gestellte Bilder sind daher unerwünscht. Auch Aufnahmen, die Gesichter zeigen, sollten vermieden werden, geht es doch um die Organisation und nicht um einzelne Individuen. Aus demselben Grund schreibt der Auftrag eine Einwegkamera vor, um die bildnerischen Möglichkeiten technisch zu begrenzen. Denn mit einer Einwegkamera kann man eigentlich nur im Vorbeigehen fotografieren. expedition-01 soll im Arbeitsalltag einfach unauffällig mitlaufen und keine unnötige Aufmerksamkeit beanspruchen.

Mit dem eingesandten Film beantworten Praktiker zugleich die Frage, was denn das überhaupt sein soll: das Visuelle oder das Management? Jede Betätigung des Auslösers ist in diesem Sinne eine Entscheidung und gibt unmittelbar Antwort auf die gestellte Frage.

Für den fremden Betrachter wird in dem persönlichen Blick das Allgemeine des Unternehmens sichtbar. Es wandert kein externer Fotograf durch ein Unternehmen, um Eindrücke des Arbeitsalltags einzufangen und in Hochglanzbroschüren zu veröffentlichen – hier zeigt sich eine Organisation.

Ist der Film belichtet, senden die Teilnehmer die Kamera samt einer Profilkarte, auf der erste Reaktionen oder Kommentare zurückgemeldet werden können, an cnc. Aus den eingesandten Kameras baut sich sodann schrittweise das visuelle Archiv auf.

### **Visuelles Archiv macht Fotografien allen Teilnehmern zugänglich**

Das visuelle Archiv umfasst die Bilder aller eingesandten Kameras, die hierfür anonymisiert werden (evtl. vorhandene Logos, Gesichter werden unkenntlich gemacht). Zum Jahreswechsel erhielten die ersten Teilnehmer von expedition-01 das Visuelle Archiv 1.0 in Form einer CD-ROM. Das Visuelle Archiv wird ausschließlich an Teilnehmer von expedition-01 zur privaten Verwendung abgegeben. Auf dem Wege dialogisch konzipierter Forschung soll ein Austausch mit den Teilnehmern gelingen. Die Teilnehmer können sich durch die 600 Fotos klicken und einen Blick in andere Organisationen werfen.

Das Visuelle Archiv 1.0 gruppiert wiederkehrende Bildmotive: Der Vergleich unterschiedlicher Besprechungsräume, Ordnungssysteme, Papierkörbe usw. verblüfft, konkretisiert sich doch ein erstaunlich präzises Bild eines Unternehmens, von dem man tatsächlich bloss einige Fotografien kennt. Die Mischung der Teilnehmer schafft einen besonderen Reiz: denn Global Player stehen neben Kleinunternehmen, Produktionsbetriebe neben Vertriebsorganisationen, Old Economy neben New Economy.

Auf das Visuelle Archiv 1.0 reagierten Expedienten mit Assoziationen und Kurzkommentaren. Im Abgleich der eigenen Bilder mit denen Anderer stellte sich das eigene Umfeld, die eigene Situation neu dar. Was bislang als unternehmensspezifisches Problem erschien, war nun als ein allgemeines Problem ernst zu nehmen – und umgekehrt. Das Visuelle Archiv 1.0 überzeugt viele von dem Wert der Forschung, die vorher nur aus einem unbestimmten Gefühl an expedition-01 teilnahmen.

Als Zwischenbilanz kann festgestellt werden, dass es sich lohnt, die Fotografien auf ihren Inhalt hin zu befragen. Bereits wenige Bildbeispiele zeigen: Die Fragen erweitern den Blick und ermöglichen den Zustand der eigenen Organisation konkret zu erfassen. Herkömmliche Analysen scheitern oft daran, dass sie Probleme und Chancen nur abstrakt zu vermitteln vermögen. Das Bild macht Strategie, Change und Kultur sichtbar.



## Zahlreiche Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis

In einem Pilotprojekt zeigten sich zahlreiche Anwendungsmöglichkeiten von expedition-01. Mitarbeiter eines StartUps erhielten den Auftrag ihre Organisation, das Visuelle in ihrer Organisation zu fotografieren.

Zunächst dienten die Fotografien zu einer Unternehmensanalyse. Die Bilder machten Hypothesen zu verschiedenen Sollbruchstellen, Problemfeldern oder Kulturanalysen möglich. Der individuelle Blick auf die Organisation zeigte schnell, welche unterschiedlichen Ansprüche, Wünsche oder Vorstellungen von Organisation im Unternehmen bestanden. Die Analyse der Fotografien brachte Hypothesen hervor, die nicht implizieren, was richtig oder falsch ist, sondern vielmehr ein Bild davon geben, wie unterschiedlich, auseinanderstrebend oder homogen eine Organisation ist. Auf Fotografien zeigten sich beispielsweise die Verhältnisse zum jeweiligen Arbeitsplatz.

Hieraus ergaben sich wertvolle Hinweise für die Reorganisation oder die Frage des Cultural Fit bei einem Joint-Venture. Im erwähnten Projekt sparte der Einsatz von Fotografien nicht nur eine Menge Zeit, sondern bildete eine fundamentierte Basis für einen ersten Workshop, für Einzelgespräche, die Ableitung von Maßnahmen und die Planung der Umsetzung. Der aufwendige Umweg über Surveys, Interviews und dergleichen wurde überflüssig, da expedition-01 die Außensicht in die Innensicht des Unternehmens integrieren konnte – die internen Kräfte zur organisatorischen Erneuerung wurden mobilisiert.

## Start am Management Symposium in St.Gallen 2002

Auf dem Internationalen Management Symposium an der Universität St. Gallen bot sich im Mai 2002 eine geeignete Plattform, die Frage nach dem Visuellen im Management zu stellen. Unter dem Titel „Visual Management – Effective Management in a Visual World“ erhielten die Teilnehmer im Rahmen eines Workshops das Auftragsheft und eine Einwegkamera in Form einer Edition. Dies war der Start von expedition-01. Seitdem wurde der Auftrag in unterschiedlicher Form vielfach verteilt. Einige entschlossen sich, den Auftrag anzunehmen und sich an der Forschung zu beteiligen. Viele spürten die Potenziale eines visuellen Archivs für ihre Arbeits-

praxis. Sicher hätten 100 und mehr visuelle Archive verteilt werden können. Die Struktur des Forschungsprojektes sieht jedoch vor, dass nur diejenigen ein Exemplar des Archivs erhalten, die auch eine Kamera einsenden. Die Idee des dialogischen Austauschs setzt sich also in einer Art Tauschhandel fort.

Einige Zahlen zur expedition-01:

- 250 Manager und Managerinnen wurden seit Mai 2002 angesprochen
- 30 eingesandte Kameras
- 600 Fotografien sind Teil des Visuellen Archiv 1.0
- 850 Fotografien wird das Visuelle Archiv 1.1 umfassen, das im März 2003 verschickt wird

Je größer das Archiv, desto umfassender die Forschungsbasis und desto zielgenauer die Zugewinne – so wird jeder Kamera entgegengefeuert, die ein weiteres Stück individuelle Sicht auf Organisation zeigt.

Bild & Management berührt thematisch einen Nerv aktueller Managementrealität. Es geht nicht um irgendeine Mode, sondern um eine existenzsichernde Notwendigkeit, die sich aus veränderten Realitäten ergeben. expedition-01 zeigt, dass sich das Befragen und Hinterfragen auszahlt, wenn Veränderungs-, Strategie- oder Entwicklungsprozesse effizient gestaltet und wieder enger mit der Organisation verknüpft werden sollen.

## expedition-01 breitet sich weiter aus

expedition-01 wird sich weiter entwickeln: Für das erste Quartal 2003 ist geplant, expedition-01 weiter auszubreiten. Mit diesem Ziel wird eine neue Version des Auftrags in Form einer Klappkarte erscheinen.

Bis zum Jahresende wird die Zahl von 100 eingesandten Kameras angestrebt. Das Visuelle Archiv dürfte dann um die 2500 Bilder umfassen.

Begleitend werten wir die vorhandenen und die weiter eintreffenden Bilder systematisch aus. In diesem Rahmen soll das Bildmaterial zu einer Typologie des Visuellen verdichtet werden.



presse





**Armin Chodzinski.** Geboren 1970; studierte Freie Kunst und Geschichte in Braunschweig; Meisterschüler; Preise, Stipendien, internationale Ausstellungen, diverse Publikationen. In einem internationalen Handelsunternehmen gelang ihm als Künstler durch konsequente Bildwahrnehmung und -produktion der Sprung vom Praktikanten zum Projektmanager (1999). Seit 2000 wirkt er kontinuierlich in Kunst, Management und Consulting.

**Dr. Claus Noppeney.** Geboren 1968; studierte Ökonomie und Management in St.Gallen, im MBA Programm der Fuqua School of Business und an der Harvard University; Auszeichnungen z.B. McKinsey Essay Competition (1996), beste wirtschaftswissenschaftliche Dissertation an der Universität St.Gallen (1998), Peter-Verhahn-Preis (1999). Mehrjährige Tätigkeit in einem internationalen Beratungsunternehmen; Leitung konzernweiter Strategieentwicklungsprojekte in unterschiedlichen Branchen; Methodenentwicklung und Einsatz von Decision Support Tools in Strategieprozessen. Mitglied im Verwaltungsrat der Sinum AG, einem Wachstumsunternehmen und führenden Anbieter von Eco-Performance-Tools. Seit 2001 selbständiger Unternehmensberater.