

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 ...