

# Wertschöpfung im Sucher der Einwegkamera

*Wo machen wir das Bild? «Du kennst dich hier aus», sagt Armin Chodzinski zu Claus Noppeney. Dieser zögert nicht einmal kurz: «Auf der Treppe.» Die Treppe ist der Bilderort schlechthin an der Universität St.Gallen. Die Wahl ist gut und bewusst. Noppeney und Chodzinski haben sich mit ihrem Unternehmen CNC dem Visuellen im Management verschrieben.*

Von Reto Pfändler

«Halten Sie en passant mit einer Einwegkamera das Visuelle im Management Ihrer Organisation fest.» So lautete der Auftrag, den Teilnehmende einer Leadership-Session am ISC 2002 fassten. Bisher sind über 30 Kameras zurückgekommen. Noppeney und Chodzinski sind zufrieden – mit dem Rücklauf und auch mit den Bildern. Die Bilder werden nach und nach in einem visuellen Archiv zusammengefasst. Ziel des Archivs ist es, dem Visuellen im Management auf die Spur zu kommen, vielleicht sogar eine Typologie des Bildhaften zu entwickeln. Als Gegenleistung für die eingesandte Kamera erhält jeder Teilnehmer der sogenannten «expedition-01» eine CD-Rom des Archivs, die mehr noch als ein einfaches Clubgut dialogische Forschung initiiert.

## Unterschiede produktiv machen

Chodzinski & Noppeney Consulting (CNC) wird von zwei Fachleuten unterschiedlicher Prägung getragen. «Wir wollen in der Beratung unsere jeweiligen Profile produktiv machen», so der Wirtschaftler Noppeney. «Visual-Management begreift Unternehmen als Bild. Wie können Organisationen in und mit der Bilderflut handeln?», fragt Chodzinski.

Chodzinski studierte Freie Kunst und Geschichte in Braunschweig. Für seine Arbeiten erhielt er Preise und Stipendien, nahm an internationalen Ausstellungen teil. Ihn folgte ein Engagement bei einem Handelsunternehmen. Innerhalb von sechs Monaten avancierte der «Künstler» durch seine konsequenten Bildwahrnehmung zum Projektmanager. Seit 1998 ist er im Management und Consulting tätig.

Der 34 Jahre alte Claus Noppeney schloss in allgemeiner Volkswirtschaftslehre an der Universität St.Gallen ab, studierte im MBA-Programm der Fuqua School of Business und forschte mit einem Stipendium des Nationalfonds in Harvard. Der Ökonom erhielt mehrere Auszeichnungen: u.a. den Amicitia- und den Peter-Wehrhahn Preis. Während seiner Zeit in einer internationalen Beratung bemerkte er, welchen zentralen Stellenwert Bilder im Management einnehmen.



Claus Noppeney und Armin Chodzinski (rechts).

In ihrer Tätigkeit als Berater decken Noppeney und Chodzinski gerade wegen ihrer unterschiedlichen Werdegänge verschiedenste Aspekte ab. 80 Prozent klassische Beratungstools ergänzt um 20 Prozent Neues, aber immer aus dem Blickwinkel des Bildes. Die Bilder dominieren zwar nicht, sind aber als übergeordnete Elemente unabdingbar. Konkret seien sie in drei Bereichen tätig, sagt Noppeney: Beratungsmandate für Unternehmen und Institutionen in den Bereichen Strategie-, Organisations-, Kulturent-

## START UP

wicklung; Trainings und Seminare zum Thema Bildkompetenz und zu den Grundlagen des Visual Management wie beispielsweise am ISC; praxisorientierte Forschung wie beispielsweise «expedition-01».

### Bilderflut

Die Wahrnehmung der Menschen wird von Bildern geprägt. Seien das die einstürzenden Twin Towers, der TV-Krieg im Irak oder der mit Charts beschleunigte Aufstieg und Zusammenbruch der New Economy. Gerade das letzte Beispiel sei sehr aussagekräftig, sagt Noppeney. Die New Economy präsentierte pfiffige Ideen in einer überzeugenden Form. Diese Form – genauer die Bilder – hätten den Ausschlag für Engagements gegeben. Virtuose Bilder trafen auf unkritische Betrachter. Am Ende aber scheiterten die Bilder an der Realität. In der Zwischenzeit seien grosse Summen bewegt und schliesslich vernichtet worden.

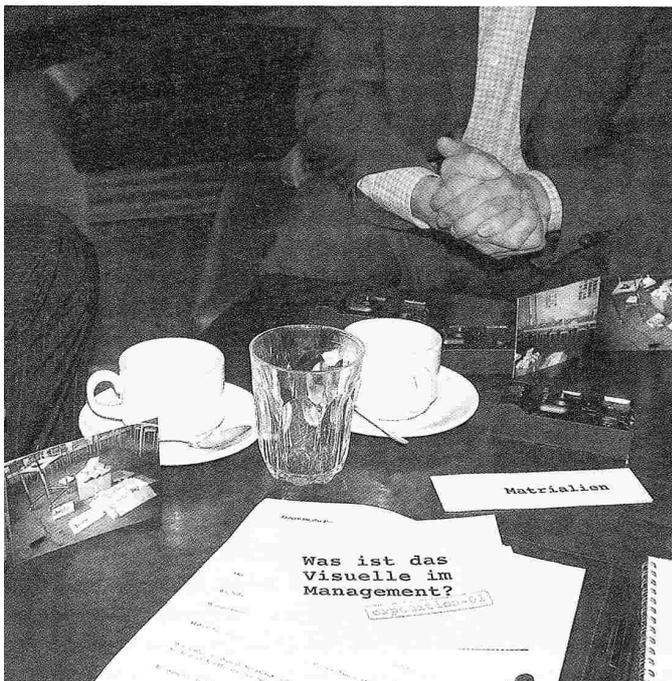
Hier setze CNC an, führt Chodzinski aus. Er spricht von einem visuellen Analphabetismus, der die Kommunikationskanäle in Unternehmen zu verstopfen droht. Mit Visual Management stelle sich die Frage: Wo spielen Bilder eine Rolle? Vielleicht müsse man auch umgekehrt fragen: Wo spielen sie keine Rolle mehr? Die wirtschaftliche Tätigkeit wird von Tabellen, Diagrammen, Schaubildern und Grafiken geprägt. Diese Bilder treten an die Stelle von längeren Texten. Illustrative Präsentationen mit wenigen Kernaussa-

gen werden zu Entscheidungsvorlagen. Noppeney und Chodzinski schätzen, dass beispielsweise weltweit rund 30 Millionen PowerPoint-Präsentationen erstellt werden – jeden Tag.

### Wertschöpfung sichtbar machen

«Wer in der Lage ist, Bilder wahrzunehmen und zu verstehen, kann Strukturen erkennen. Und wer sie erkennt, kann sie auch verändern.» Diese Fähigkeit sei unabdingbar, um Unternehmen wirksam führen zu können, so Noppeney. Gerade am Beispiel von Visionen und Leitbildern eines Unternehmens zeige sich, inwieweit Bildkompetenz bereits gelebte Praxis sei. Sowohl die Rezeption als auch die Produktion von Bildern hat einen praktischen Nutzen. Beispielsweise beschleunigt und verwesentlich sie Entscheidungsprozesse.

«Wie sieht heute die Wertschöpfung aus?», fragt Armin Chodzinski und gibt gleich die Antwort: «Die Wertschöpfung entmaterialisiert sich in der heutigen Wissensgesellschaft und wird unsichtbar. Wertschöpfung entzieht sich sinnlicher Erfahrung, die in einer lärmigen Produktionshalle immerhin gemacht werden konnte. Datenübertragung, klickende Tastaturen und flimmernde Bildschirme schaffen Werte. Visual Management ist eine gute Möglichkeit, um diese nicht mehr erfahrbare Wertschöpfung, die so genannten hidden values, sicht- und spürbar zu machen.»



Expedition-01 an der HSG gestartet.

### Expedition-01

Gemeinsam mit Praktikern aus Unternehmen versucht Expedition-01, ein visuelles Archiv aufzubauen. Mit einer Einwegkamera soll das persönliche Arbeitsumfeld auf das Visuelle hin untersucht werden. «Wenn es uns gelingt, auch nur 5 Minuten über unser Verhältnis zu den Dingen nachzudenken, so ist das ein sehr grosser Gewinn!» sagt Chodzinski. Im Vorbeigehen entstehen so Fotografien, die möglichst auf Gesichter oder erkennbare Personen verzichten. Auch gestellte oder inszenierte Bilder gilt es zu vermeiden. Innerhalb des visuellen Archivs werden die Fotografien alsdann komplett anonymisiert. Eventuell aufgenommene Logos oder andere firmenbezogene Kennzeichen werden deshalb unkenntlich gemacht. Der sogenannte «Arbeitsauftrag» liegt im Internet zum Download bereit. Im kommenden Frühjahr soll ein erster Zwischenbericht in Form einer CD-Rom vorgestellt werden. Die expedition-01 läuft zunächst bis Dezember 2003. CNC hofft bis dahin ein umfangreiches Archiv aufgebaut zu haben. Das ambitionierte Ziel liegt bei 200 Kameras. Mal sehen ...

Mehr Informationen unter [www.c-n-c.biz](http://www.c-n-c.biz).