

# Die Probleme sichtbar machen

**VISUAL MANAGEMENT** Eine neues Konzept erobert die Büros: Mitarbeiter werden jetzt mit Kameras durch ihr Unternehmen geschickt. Die Bilder aus dem Arbeitsalltag sollen helfen, interne Probleme und Konflikte zu lösen.

AXEL GLOGER

**S**zene aus einer Management-Sitzung: Man wurde sich mal wieder nicht einig. Stundenlang hatte der Führungskräfte-Kreis über Unternehmenskultur diskutiert, sich über Fragen des Führungsstils die Köpfe heiss geredet. Am Ende war ein halber Tag mit Blabla vertan – Ergebnis gab es keins. «Aber das muss nicht sein», sagt der Unternehmensberater Claus Noppeney.

Statt endlos zu diskutieren, sollten Mitarbeiter einfach Fotos machen: Mit Kameras bewaffnet, laufen alle über die Gänge und durch die Büros. Sie haben den Auftrag: «Fotografieren Sie alles, woran Management sichtbar wird in Ihrer Organisation.» Dieses Vorgehen ist eine neue Idee, verpackt mit einem neuen Buzzword:

*Bilder sind sehr spezifisch und dokumentieren die Realität unverzerrt.*

Visual Management. Seine Erfinder: Noppeney, Consultant in Zürich, und der Künstler Armin Chodzinski, Hamburg. Dank der Foto-Pirsch-

der Mitarbeiter entstehen in kurzer Zeit Bilder-Sammlungen aus dem Alltag der Arbeit – Angestellte knipsen Büros, Konferenzräume, die Warteschlange am Fotokopierer, vollgepackte Schreibtische. Das sind Foto-Dokumente der Unternehmenskultur – Geist und Stil des Hauses, eingefroren in Bildern.

Die Fotos der Mitarbeiter sind freilich kein Selbstzweck. Am Ende seiner Foto-Sessions sammelt Noppeney die Kameras ein, und wenn die Bilder vorliegen, ruft er die Beteiligten zur

Kultur-Diskussion. Ergebnis, so das Versprechen von Visual Management: Keine nervigen Endlos-Debatten mehr. Denn: Die Kultur-Diagnose per Foto fällt leicht, weil sich jetzt jeder auf dasselbe Bild vom Unternehmen beziehen könne – unbestechlich dokumentiert durch die Kameras. Visual Management fokussiere die Diskussion, sagt Noppeney, weil es die Umwege über aufwendige Analysen, endlose Text-Darstellungen und Power-Point-Präsentationen einfach eliminiere.

## EIN BILD SAGT MEHR ALS TAUSEND WORTE

Praktischer Nutzen dieses Vorgehens: «Bilder sind sehr spezifisch, sie dokumentieren unverzerrt die Realität», sagte der Berater beim ISC-Symposium in St. Gallen, wo er Visual Management zum ersten Mal der Öffentlichkeit vorstellte. Bilder sollen die Basis schaffen für eine Kultur-Diskussion, an deren Ende ein greifbares Ergebnis steht: «Wenn auf den Dias nur aufgeräumte Büros, abgeschlossene Schränke und strenge Konferenzräume zu sehen sind, dann ist das ein authentisches Statement über die Unternehmenskultur», beschreibt der Consultant die Aha-Erlebnisse aus den bildgeleiteten Gruppen-Gesprächen.

Ein Anwender bestätigt das: Claude Siegenthaler, Inhaber der Sinum AG, nahm selbst den Fotoapparat in die Hand. Seine Erfahrung mit Visual Management: «Allein über die Fotos sehe ich Dinge, die ich früher nie wahrgenommen habe.» Der St. Galler Software-Unternehmer erkennt: «Über die Bilder machen wir unsere Kultur sichtbar.» Bei den anschließenden Auswertungsrunden gelinge es, Dinge im Team anzusprechen, bei denen es früher unmöglich gewesen sei, das überhaupt zu thematisieren – etwa typi-

sche Handlungsmuster, Spannungen einzelner Teammitglieder, den verbreiteten Arbeitsstil.

Siegenthaler schätzt an Visual Management, dass über Bilder alles mit einer gemeinsamen Wahrnehmung unterlegt sei: «Früher dauerte allein die KulturDiagnose Stunden. Das ist jetzt rasch erledigt, indem wir ein paar Bilder anschauen.» Chef und Mitarbeiter reden über dasselbe – und können so schnell zu einer Lösung mit der nötigen Agenda kommen.

Visual Management greift auf bekannte Einsichten zurück: Sehen ist der wichtigste aller Sinne. Eine Bild-Information wird sechsmal schneller aufgenommen als eine Text-Information. Im Zeitalter der omnipräsenten elektronischen Medien werden immer mehr Botschaften in Bilder gepackt. Das Duo aus Berater und Künstler hat, daraus die Konsequenz gezogen: Per Visual Management soll dem Bild auch als Führungsinstrument mehr Bedeutung verschafft werden. «Bilder sagen mehr als Chart-Präsentationen oder dickleibige Berichte», so die These der beiden Newcomer.

Visual Management steckt freilich noch in den Kinderschuhen. Noppeney und Chodzinski haben beim ISC-Symposium die Pilotphase gestartet. Anwender-Erfahrungen gibt es erst wenige, für das erste Projekt, die Expedition 01, werden noch Teilnehmer gesucht. Ob es mit Visual Management gelingt, Führungskräften klar zu machen, dass ein Bild mehr sagt als 1000 Worte, ist noch offen. Der Auswertungsbericht des Pionier-Projekts soll Anfang 2003 vorliegen.

@ Weitere Informationen unter:  
[www.visual-turm.com](http://www.visual-turm.com)

Aus:  
Handel szeitung  
(Schweiz)  
Management  
Seite 13  
Nr. 32  
7. August 2002