

Bildkompetenz in Organisationen

**Trailer & Dokumentation der Seminare im
Kontextstudium an der Universität St.Gallen**

Dr. Claus Noppeney



Ausgangslage

Die Macht der Bilder spielt nicht nur in Politik und Gesellschaft eine grosse Rolle. Beamer, Corporate Design, Visualisierung, Charts und vieles andere machen augenfällig, wie Bildkompetenz auch in Unternehmen an Bedeutung gewinnt. Zeitdiagnosen wie "Bilderflut", "visuelle Zeitenwende" oder "Iconic-turn" benennen so eine Entwicklung, die sich auch in Unternehmen vollzieht.

Ziele

Das Seminar setzt sich mit dem Wechselspiel von Management und Bildlichkeit auseinander: Die Studierenden lernen genau hinzusehen. Die visuelle Analyse wird an Beispielen aus Organisationen oder dem Studienalltag eingeübt. Neben dieser Praxisreflexion leitet das Seminar zur aktiven Gestaltung an. Ziel ist eine professionelle Haltung im Hinblick auf Form und Bildlichkeit. Handwerk im Sinne konkreter Arbeit mit Material trifft auf theoretische Reflexion.

Frage montags: 10.11.2002

MEIN UNTERNEHMEN PRODUZIERT KEINE KONSUMGÜTER SONDERN BIETET EINE ART DIENSTLEISTUNG FÜR DIE SINNE AN / DAS MANAGEMENT LÄSST FÜR DIESES DIENSTLEISTUNG MIT PAKTEN UND TAFELN WERBEN DIE MEHR ENTHALTEN ALS NUR ZU SCHRIFTZEICHEN GERONNENE INFORMATION / DIE GESTALTUNG DER WERBETRÄGER SOLL NICHT NUR FÜR EIN EINZELNE DIENSTLEISTUNGEN , SONDERN FÜR DIE GESAMTE PRODUKTPALETTE STEHEN / DIE VISUELLE AUSSENWIRKUNG IST EINE ZENTRALE MANAGEMENT - ENTSCHEIDUNG UND BEWUSST UND PROFESSIONELL GESTALTET DAS HABE ICH VERSUCHT ZU DOKUMENTIEREN // SPANNENDER FAND ICH AUF MEINER KLEINEN FOTO-SAFARI DIE NICHT GANZ SO BEWUSST GESTALTETEN BILD - ZEICHEN FESTZUHALTEN / TEILWEISE WERDEN SIE ERST DADURCH ZUM ZEICHEN , DASS ICH SIE ABLICHTE - D.H. IN EINEM FORMALEN RAHMEN / STELLE (ZWEIDIMENSIONALER QUADRATISCH BEGRENZTER AUSSCHNITT) / ICH FOTOGRAFIERTE DIE BEWUSST INSZENIERTE ODER ZUFÄLIGE GESTALTETE BILDERWELT DER MITARBEITER , DIE NACH INNEN , INS UNTERNEHMEN HINEIN WIRKEN SOLL / DIE ROSEN AUF DEM SCHREIBTISCH, DIE ESPRESSOTASSEN , DIE ZIGARETTENKIPPE IM ASCHENBECHER , DER BILDSCHIRM-SCHÖNER / HIER GESTALTET DIE GEMANAGTEN / DIE BILDER WIRKEN ZWAR UNPROFESSIONELL ABER NICHT WENIGER BEREDET / NICHT IMMER WIRD KLAR, OB SICH DIE KOMMUNIKATION AN DAS MANAGEMENT ODER AN DIE KOLLEGEN RICHTET - ODER VIELLEICHT AN BEIDE / GANZ SICHER SOLL DIE KUNDEN NICHT ANGESPROCHEN WERDEN , HIER WIRD QUASI HINTER VORGELHALTERER HAND KOMMUNIZIERT // UND DANN ENDECKTE ICH NOCH DIE BILD - KOMMUNIKATION DES MANagements NACH INNEN - DIE PREISLISTEN UND BESETZUNGSZETTEL , UND WAS DER GE- UND VERBOTSSCHILDER MEHR SIND / ERSTAUMLICH WENIG DESIGN , FAND ICH / DA WIRD GLEICH WESENTLICH WENIGER GESTALTERISCHER ERGEIZ AUFGEWANDT / ANDERE BEZIEHUNGEN , ANDERE ÄSTHETIKEN /

19.04.2002

Vorgehen und Erfahrungen der Bild-Recherche für das Seminar „Bildkompetenz“

Mir war es wichtig, ein möglichst umfassendes Bild der Unternehmensumgebung zu geben. D.h. die Bilder sollen sich nicht direkt auf die Mitarbeiter beziehen, sondern das Arbeitsumfeld, in dem wir uns bewegen wiedergeben.

Zunächst wollte ich mich dann auf die profanen aber sehr alltäglichen und damit charakteristischen Umgebungen (Küche, Toilette, warm- und Hinweisschilder etc.) stützen. Dies schien dann aber nicht typisch genug, um das Wesen des Unternehmens zu zeigen. Daher habe ich mich dann von den symbolischen und repräsentativen Einzelobjekten „verföhren“ lassen. D.h. ich bin dazu übergegangen die Bilder an den Wänden zu fotografieren, den grossen Besprechungsaum mit den Designermöbels und die Stauen.

Da es mir wichtig war, ein möglichst umfassendes Bild der Unternehmensumgebung einzufangen, habe ich Bilder auf allen verschiedenen Etagen gemacht. Auch habe ich das Gebäude von außen fotografiert. Aber auch die „Raus“-Sicht aus dem Gebäude heraus in die Stadt war mir wichtig, um zu zeigen in welche städtischen Eindrücke das Unternehmen eingebettet ist.

Auch habe ich versucht zwischen Nahaufnahmen und Fernsichten (etwa die Flure entlang) abzuwechseln, damit sich ein dynamisches d.h. verschiedenartiges Bild des Unternehmens ergibt.

Zum Schluss, habe ich mich etwas gedringt, dass ich noch zu wenig Aussenansichten des Gebäudes gemacht habe. Auch das ich kein Foto des Eingangs, der ja sehr charakteristisch für ein Unternehmen ist gemacht hatte. Dies lag daran, dass ich mich von den verschiedenen Sichten der „Brücke“ im Haus, die sich über weite Teile der ersten Etage zieht habe gefangen nehmen lassen. Denn von hier aus liessen sich interessante Blickwinkel. Auch das Treppenhaus als Begegnungsstätte mit den Kollegen der anderen Etagen und der Bewegung im Haus, war mir wichtig aufzuzeigen. Zumal es von der Innenaufnahme im Vergleich zu den Fluren strukturell verschlüsselt erscheint. Es entsteht durch die Bildeindrücke also auch ein Kontrast zwischen den gestalteten Fluren und den mit Warmhölzern und Hinweisschildern versehenen Treppenhäusern.

As the light as Bild!

Was ist das Visuelle im Management?

Was sind die besonderen Merkmale/Leistungen des Bildes? Diese Frage wird bei der Frage nach dem Visuellen des Management relevant.

Management ist eine Beschreibungsleistung, da ich Organisation nicht gestalten kann. Ich kann eine Organisation nur erkennen, wenn es mir gelingt die Teile so ins Verhältnis zu setzen, daß sich sowohl deren Zusammenhang untereinander als auch der Gesamtzusammenhang der Organisation ergibt. Es liegt ein ähnliches Wechselverhältnis von Teil und Ganzem vor wie in einem Bild: Die Teile ergeben das Bildganze und werden gleichzeitig selbst durch dieses bestimmt. Dieses Wechselverhältnis ist sowohl für die Form als auch für den Inhalt konstituierend. Ein Bild ist demnach eine Leistung des In-Beziehung-Setzen. Dies ist unsere „Managementleistung“, wenn wir sehen, mit jedem Augen-Blick.

Management kann sich dieser Beziehungsqualität von Bildern bedienen, um sich über die Beschreibung der Organisation deren Mitgliedern und Beobachtern mitzuteilen. Die Totalität des Bildes hilft, die Komplexität einer Organisation zu reduzieren, indem es sie faßbar macht. Unsere Auffassung von Bildern läßt, da sie sich in der Gleichzeitigkeit vollzieht, mehr „Lesarten“ zu, als zum Beispiel das Nacheinander eines Textes. Ein Bild vereint so Reduktion von Komplexität mit der Möglichkeit von Mehrdeutigkeit. Ein Bild gibt einer Organisation einen Interpretationsrahmen, einen beweglichen Sinnzusammenhang. Die Möglichkeit der Verortung durch ein Bild gibt dem Einzelnen Orientierung innerhalb der Organisation und zu ihren Grenzen. Leitbilder, Logos und Organigramme sind Beispiele des Visuellen im Management.

Was ist das »Visuelle im Management«?

Das Visuelle im Management ist kein Bild. Jedenfalls nicht im herkömmlichen (Seh-)Sinne. Es ist nicht eine Sammlung von Formen auf einem Stück Papier oder einem Chart. Auch nicht das Firmenlogo oder die Einrichtung von Geschäftsräumen.

Das Visuelle im Management ist der Versuch, die Imaginationskraft von Mitarbeitern, Kunden oder anderen Beobachtern einer Organisation in eine bestimmte Richtung zu lenken. Dieser Versuch ist für eine Organisation von existentieller Bedeutung, denn Bilder sind die Form in der Organisationen in unserem Bewußtsein vorkommen - und nur wenn Organisationen in Bewußtsein vorkommen, sind sie überhaupt existent.

Bild meint in diesem Zusammenhang nicht „über den Sehsinn Wahrgenommenes“. Es wird vielmehr verstanden als ein Repräsentationsmedium, das es ermöglicht, eine Vielzahl von Elementen als ein Ganzes zu betrachten und Beziehungen und Relationen zwischen diesen herzustellen. Bilder erlauben die Gleichzeitigkeit verschiedenartiger, auch widersprüchlicher Komponenten. Diese Eigenschaften unterscheiden das Bild von dem sukzessiv und an Eindeutigkeit ausgerichteten Vorgehen der Logik und prädestinieren es als Medium der Repräsentation komplexer Zusammenhänge.

Im Management spielt deshalb das Bild nicht nur eine Rolle bei der Konstitution der Organisation, sondern jedes Mal, wenn es gilt, den Sinnzusammenhang zwischen einzelnen Elementen der Organisation (beispielsweise zwischen einzelnen Arbeitsschritten) oder zwischen der Organisation selbst und ihrer Umwelt (beispielsweise Strategieentwicklung) herzustellen.

TRUST, Capabilities, Experience, Strength, Customer-Focus, Team-Oriented, Innovation, PERFORMANCE - WORLDWIDE

- Das Unternehmen und ihre Konkurrenten haben ihre Bürogebäude in unmittelbarer Nachbarschaft - in der besten Lage der Stadt. *1. repräsentativ!*
- Der Weg zum Empfang führt in den 55. Stock.
- Bloomberg-Monitor im Fahrstuhl.
- Der erste (zweite) Eindruck: Empfangsbereich.
- Der Blick geht aus dem Büro über die Stadt.
- Besprechungsräume.
- Polls.
- Tresore.
- Monitore.
- Uhrzeiten.
- Landkarten.
- Namensschilder.
- Kalender, Mousepad, etc.
- Eine Kuh.
- Ein gelber Raum.
- Schreibtische.
 - Bilder von Frauen + Kindern, Spielzeug.
- Identity Card.
- Code.

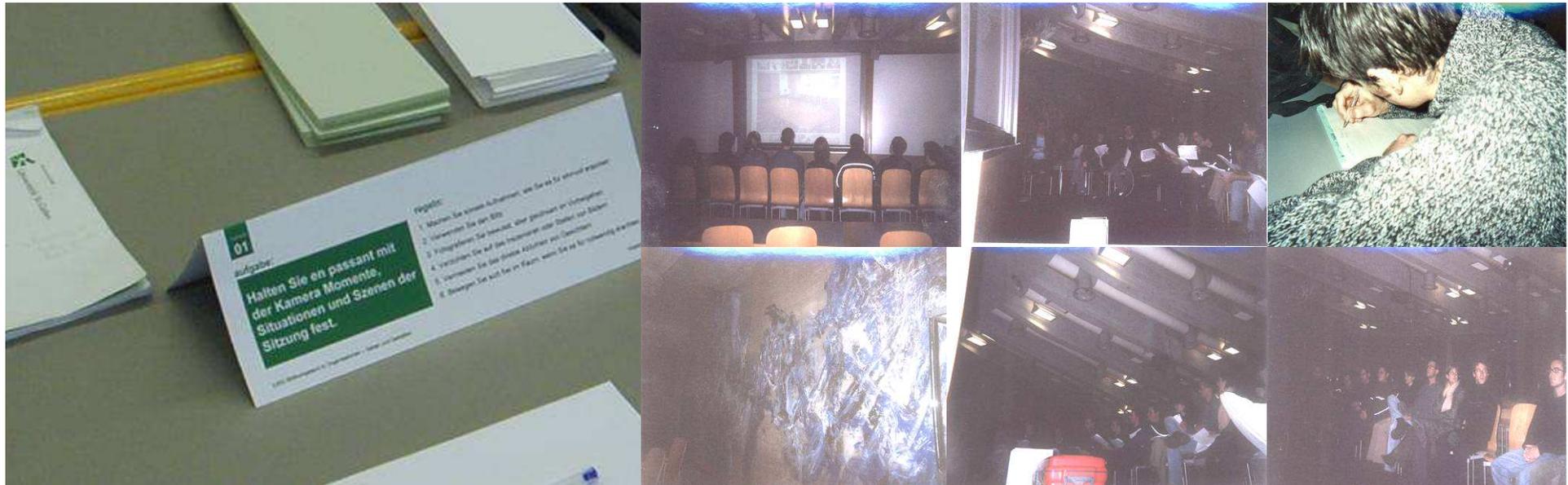
Ausgangspunkt: Alltag

Mit der Frage nach dem Visuellen berührt das Studium den Alltag. Was ist sichtbar? Was unsichtbar? Und wozu? Kurze Texte gehen den Fragen im Blick auf das letzte Praktikum oder laufenden Aktivitäten nach.



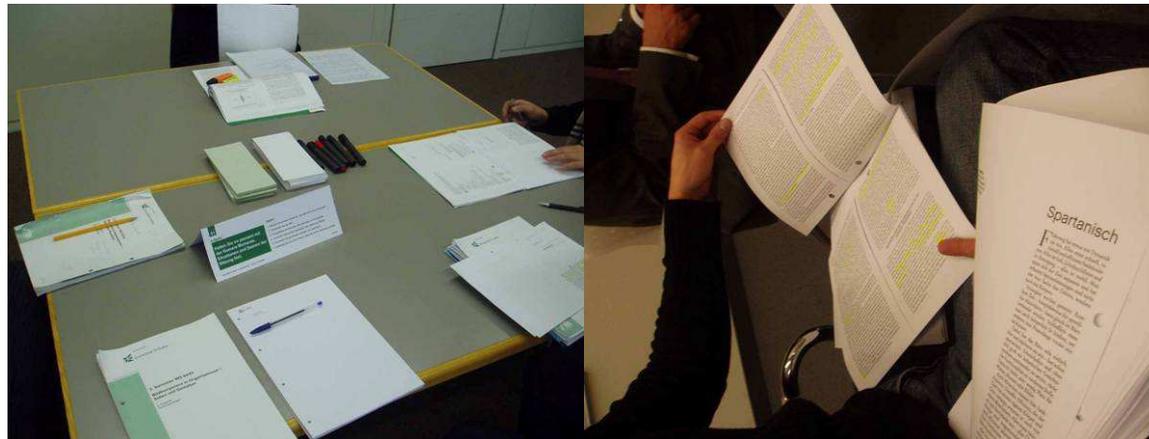
Inhalt: Sehen

Wer sieht, bildet nicht einfach etwas ab. Sehen ist eine Aktivität - oder im Fall einer Organisation: Wenn ein ambitionierter Trainee von der Zentrale aus eine Vertriebsniederlassung besucht, dann sieht er nur schäbige Büros. Wenn die erfolgreiche Gebietsleiterin die Vertriebsniederlassung besucht, erkennt sie Schnittstellenproblemen Reibungsverluste, interne Querelen ...



Arbeitsform: Visuelle(r) Beobachter(in)

Studierende übernehmen die Aufgabe eines visuellen Beobachters und halten Schlüsselszenen oder scheinbar beiläufige Nebensächlichkeiten mit einer einfachen Kamera fest. Die Situationen werden anschliessend auf der Grundlage des Bildmaterials analysiert.



Textarbeit

Das Seminar schlägt eine Brücke zwischen dem kulturwissenschaftlichen Diskurs über Bilder und aktueller Unternehmensrealität. Die Auseinandersetzung mit Texten aus Kulturwissenschaft und Management stellt gängige Arbeitstechniken wie das Visualisieren in einen kulturellen und intellektuellen Kontext. Die Textarbeit ist die Grundlage für das abschliessende Verfassen der Hausarbeiten, die während des Seminars inhaltlich vorbereitet und mit dem Dozenten abgestimmt werden. Eine aufwändige Literatursuche ist dagegen – von thematisch bedingten Ausnahmen abgesehen – nicht erforderlich.

Literaturauswahl

Der Reader umfasst sowohl Auszüge aus (populären) Managementtexten als auch zentrale Texte der Kulturtheorie:

Gerstner, Louis V. (2002): Who says elephants can't dance?: Inside IBM's historic turnaround. New York 2002. S. 18-48. Carlzon, Jan (1987): Alles für den Kunden. Jan Carlzon revolutioniert ein Unternehmen. Mit einem Vorwort von Tom Peters. Frankfurt & New York 1990. S. 112-121 und 138-146. Simmel, Georg (1996): Der Henkel. In: Simmel, Georg: Hauptprobleme der Philosophie. Philosophische Kultur. Herausgegeben von Rüdiger Kramme und Otthein Rammstedt. Frankfurt. 278-286. Boehm, Gottfried (2004): Jenseits der Sprache? Anmerkungen zur Logik der Bilder. In: Maar, Christa/Burda, Hubert (Hrsg.) Iconic Turn. Die neue Macht der Bilder, Köln. 28-43. Morgan, Gareth (1997): Images of Organization. 2nd. ed. Thousand Oaks/London/New Dehli 1997. S. 1-8; 347-373. Mirzoeff, Nicholas (1999): An Introduction to Visual Culture. London & New York 1999. S. 1-22. Frey, Dieter; Winkler, Martin; Hassink, Jacqueline (2004): Zimmer mit Einblick. Harvard Business Manager (Juli 2004): 101-108. Strati, Antonio (1992): Aesthetic understanding of organizational life. Academy of Management Review 17(3):568-581. Tufte, Edward R. (1997): Visual Explanations. Images and Quantities, Evidence and Narrative. Cheshire 1997. S. 38-53.



Handeln im Raum

Bildkompetenz vermittelt sich im Wechselspiel von Wahrnehmung, Handeln und Reflexion. Das Seminar vermittelt die Bedeutung von Raum, Material und Form. Inhalt und Form werden in unterschiedlichen Anordnungen aufeinander abgestimmt und reflektiert. Die Arbeitsweise wird so zum Arbeitsinhalt

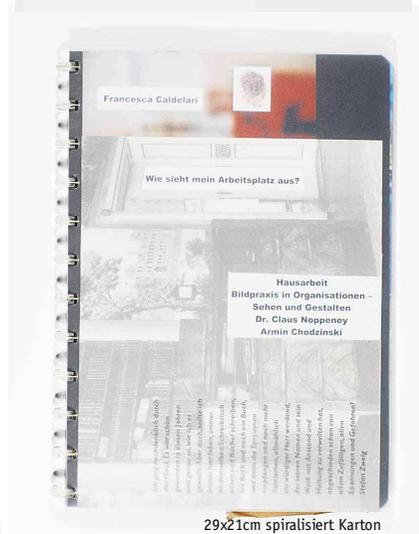
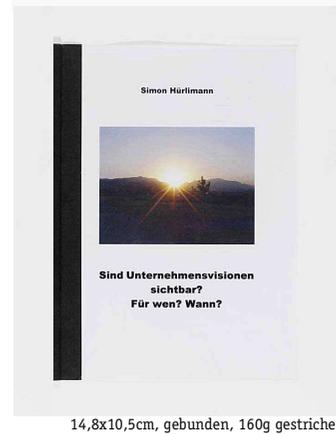
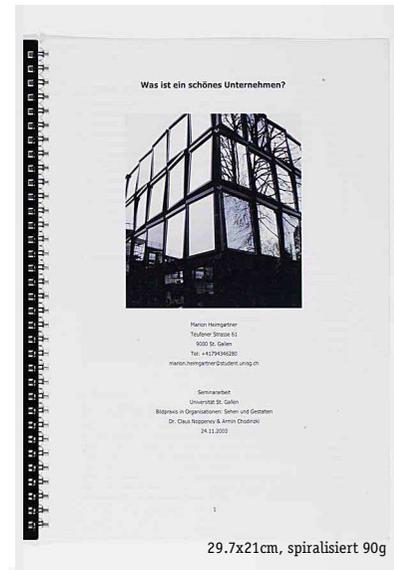
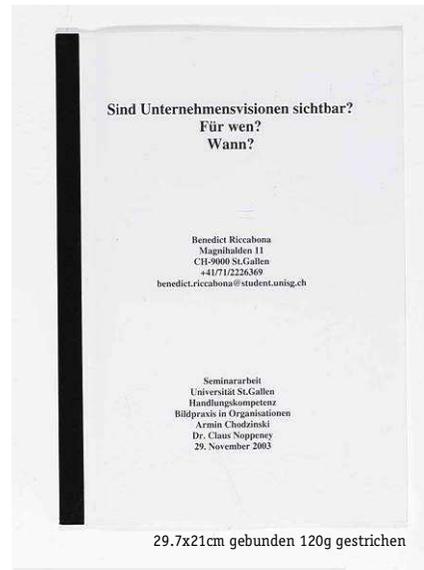


Ortswechsel

Der Ortswechsel von der HSG in ein Unternehmen unterstützt den Lern- und Reflexionsprozess. Räume werden zur Spielfläche unterschiedlicher Nutzungen. Arbeitssituationen werden geschaffen und betrachtet. Vorgehensweisen und Ergebnisse ändern sich. Mehrfache Übergänge zwischen Praxis und Theorie, Handeln und Reflektieren schärfen den Begriff von Form.

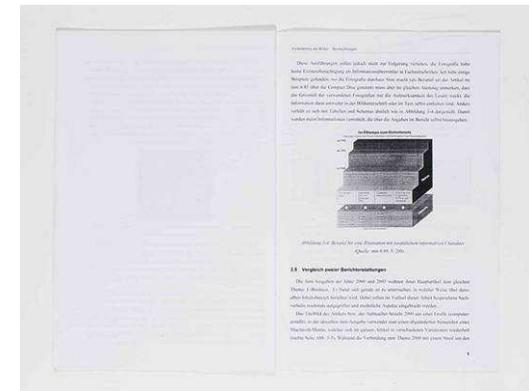
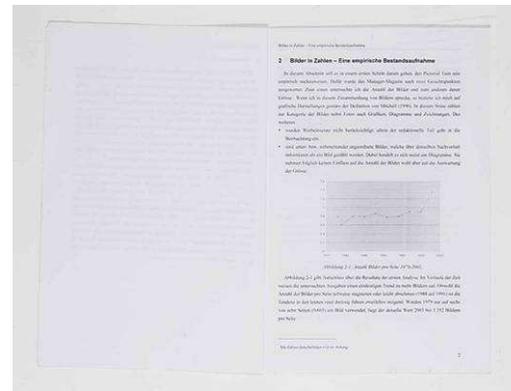
Hausarbeiten:

Es sind unterschiedliche Typen von Hausarbeiten möglich (Essay, Übersichtsartikel, kleine empirische Untersuchung, bildpraktische Arbeit). Die Hausarbeiten werden während des Seminars inhaltlich vorbereitet und mit dem Dozenten abgestimmt. Die Beurteilungskriterien umfassen: die Klärung des Problems, die Struktur der Argumentation, die Eigenständigkeit und Originalität des Gedankenganges sowie eine Verantwortung des Zusammenhangs von Text und Form. So kann es selbstredend keine „Musterlösungen“ geben. Eine gute Arbeit macht vielmehr Freude und zeichnet sich dadurch aus, dass Fragen der Form umfassend gestellt und konsequent im Blick auf ein stimmiges Ganzes beantwortet werden.



Titelseiten von Hausarbeiten

Die Ergebnisse unterscheiden sich in Form und Inhalt: Sind Unternehmensvisionen sichtbar? Was ist ein schönes Unternehmen? Pictorial-turn und Management Publizistik. Sind Unternehmensvisionen sichtbar? Wie sieht mein Arbeitsplatz aus? Cubicle. Visuelle Analyse einer neuen Arbeitsform.



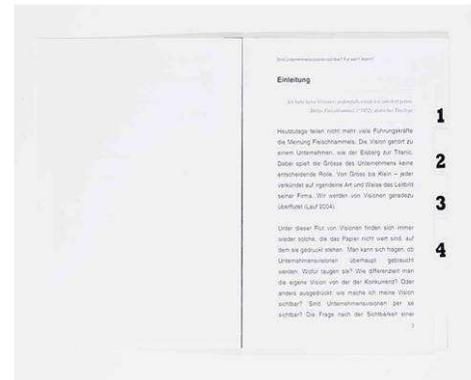
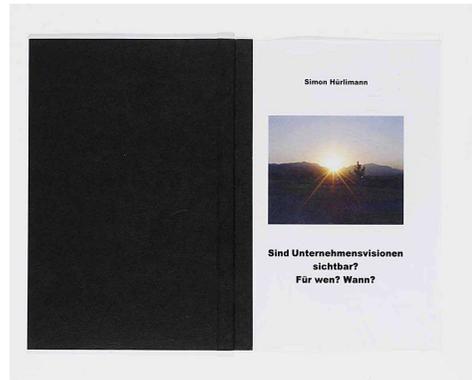
Beispiel für eine empirische Arbeit

Die Hausarbeit untersucht, wie sich der Stellenwert des Bildes in der Managementpublizistik verändert. Die nüchterne Form der Arbeit unterstreicht die klare Analyse. Die Gestaltung des Titelseite ist dem Titelblatt des Manager-Magazins nachempfunden.



Beispiel für eine visuelle Analyse

Das Deckblatt verknüpft die eigene Analyse mit einer Schlüsselszene der Filmgeschichte. Die Auseinandersetzung mit dem Cubicle als Form der Arbeitsorganisation prägt die Form der Hausarbeit.



Beispiel für eine Literatuarbeit

Broschüren und Fibern sollen Unternehmensvisionen in Organisationen verankern. Die Auseinandersetzung mit der Sichtbarkeit von Unternehmensvisionen greift auf dieses Format zurück. Die Registraturen machen die Arbeit gleichsam zu einem kleinen Handbuch.



Beispiel für eine visuelle Analyse

Die Hausarbeit ist eine Auseinandersetzung mit dem eigenen Arbeitsumfeld, die sich auf verschiedenen Ebenen vollzieht: frei, im Kopf, visuell, materiell. Die Collage verknüpft fremde und auf den ersten Blick beziehungslose Elemente miteinander. Beobachtungen gehen in Reflexion über. Die Form präsentiert nicht nur ein Ergebnis, sondern vermittelt zugleich den Prozess der Analyse. Das HSG Kontextstudium kommt im eigenen Kontext an...

Themen für Hausarbeiten:

Gibt es einen Pictorial-turn in der Managementpublizistik? Wie sieht Ineffizienz in einer Organisation aus? Warum und wozu haben Berater Charts? Was ist ein Chart? Unternehmenskultur als visuelle Kultur. Vergleichende Analyse von drei Seminarräumen der HSG im Hinblick auf ihre Gestaltung und die in ihnen möglichen bzw. praktizierten Arbeitsweisen. Kleidung im Management als visuelles Handlungsfeld. Alfred P. Sloan oder Jack Welch - Herausarbeiten des visuellen Handelns einer herausragenden Führungspersönlichkeit auf Grundlage seiner Autobiographie. Volkswirtschaftliche oder betriebswirtschaftliche Ikonographie – Auswahl, Analyse und Diskussion der vier wichtigsten Bilder in der BWL oder VWL. Die Geschichte von PowerPoint....

CNC

Dr. Claus Noppene

Wilhelmshavener Straße 63

D-10551 Berlin

Telefon +49(0)30.48 62 37 14

Mobil +49(0)175.595 77 73

noppene@c-n-c.biz

Stationen

Studium an der HSG sowie im MBA Programm der Fuqua School of Business, Nationalfondsstipendium und Forschungsaufenthalt an der Harvard University, wissenschaftlicher Assistent von Prof.Dr. Thomas Dyllick am IWÖ-HSG, Dissertation bei Prof.Dr. Peter Ulrich, hierfür Amicitia-Preis und Peter-Werhahn-Preis, Projektleiter für „Strategie und Organisation“ bei Arthur D. Little in Zürich, Fellow der Akademie Schloss Solitude, Gründungspartner von CNC, Forschung und Beratung zu Geschäftsprozess & Form, Management & Bildlichkeit – daneben Affiliate Professor an der Grenoble Ecole de Management.