

## AUF DEN PUNKT GEBRACHT

„Wenn eure Bilder nicht scharf genug sind, dann wart ihr nicht nah genug dran.“

Robert Capa (1913-54), französischer Fotograf und Kriegsreporter

## MANAGER

### Deutsche sind Europas Spitzenverdiener

Deutsche Manager verdienen laut einer Studie im europäischen Vergleich besonders viel. So erhielten Geschäftsführer in Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern mit 274 000 Euro europaweit das höchste Gehalt, teilt die Personalberatungsgesellschaft Kienbaum mit. Deutlich niedriger ist ihre Vergütung dagegen in Schweden (153 000 Euro), Italien (145 000 Euro) und Irland (131 000 Euro). Auch in mittleren Unternehmen mit 100 bis 1000 Mitarbeitern verdienen deutsche Geschäftsführer im europäischen Vergleich Spitzengehälter. Sie erhielten durchschnittlich 349 000 Euro, gefolgt von Großbritannien mit 339 000 Euro und Irland mit 304 000 Euro. Dabei wird das Gehalt von Managern stärker als bislang an den Unternehmenserfolg gekoppelt. So erhalten laut Kienbaum in Deutschland und Österreich 93 Prozent der Geschäftsführer Bonifikationen. In Spanien hingegen würden nur 71 Prozent leistungsbezogen vergütet, in Belgien seien es sogar nur 64 Prozent. Im Rahmen der Studie wurden die Vergütungsangaben von mehr als 70 000 Personen aus elf Ländern ausgewertet. *dpa*

## HOCHSCHULE

### Studenten erhalten zu gute Noten

In zahlreichen Studiengängen werden laut einem Expertenbericht beinahe ausschließlich gute Noten vergeben. Das Notenspektrum an den Hochschulen werde „nur unvollständig ausgeschöpft“, teilt der Wissenschaftsrat in Köln mit, der jetzt umfassend die Prüfungsnoten aus dem Jahr 2005 ausgewertet hat. Vor allem in den Fächern Mathematik und Naturwissenschaften sind demnach gute Noten der Normalfall: 87 Prozent der Absolventen schlossen ihr Examen mit „sehr gut“ und „gut“ ab, drei Prozent sogar „mit Auszeichnung“. Besonders ausgeprägt seien gute und sehr gute Bewertungen auch in den Fächern Psychologie und Philosophie. Daneben gibt es dem Bericht zufolge auch Studiengänge, in denen vorwiegend schlechte Noten vergeben werden, etwa bei den Juristen. Die mangelnde Differenzierung erschwere den Leistungsvergleich. Insgesamt wurden bei den Diplomstudiengängen an Universitäten die besten Durchschnittsnoten mit 1,51 in Biochemie verzeichnet, gefolgt von Biologie und Physik mit 1,54. Die schlechteste Note fand sich bei den Rechtswissenschaften, hier erreichten die Prüflinge im Schnitt nur eine 3,17. *dpa*

Im Internet: [www.wissenschaftsrat.de](http://www.wissenschaftsrat.de)

## RECHT

### Kündigungsschutz für Nebenberuf

Auch nebenberufliche Übungsleiter können den Status eines Arbeitnehmers haben und damit Kündigungsschutz erhalten. Auf ein entsprechendes Urteil des Landesarbeitsgerichts Hamburg weist der Deutsche Anwaltverein (DAV) in Berlin hin. In dem Fall (Az.: 8 Sa 19/06) war eine Frau für einen Anbieter 40 Wochen im Jahr als Übungsleiterin für Kinderturnkurse und ähnliche Veranstaltungen tätig. Der Anbieter hatte das Vertragsverhältnis gekündigt, ohne die für Arbeitsverträge geltenden Kündigungsschutzregeln zu beachten. Der Anbieter war der Meinung, dass die Übungsleiterin keinen Arbeitnehmerstatus hatte, sondern für ihn als freie Dienstleisterin tätig war. Dies sahen Arbeitsgericht und Landesarbeitsgericht Hamburg anders. Auf die Kündigungsschutzklage der Übungsleiterin hin hoben die Richter die Kündigung auf und stellten fest, dass es sich bei dem Vertragsverhältnis um einen Arbeitsvertrag handelte. *dpa*

## INHALT

### Schlafplatzfinder

Studenten der Uni Stuttgart haben eine futuristische Schlafkapsel fürs Büro entwickelt  
Seite 2

### Zukunftsbeschreiber

Axel-Springer-Akademie setzt auf Crossmedia-Ausbildung  
Seite 4

### Sicherheitsakademiker

Hochschulen bieten Bachelor-Abschluss für Sicherheitsfachleute an  
Seite 7

### Unternehmensverführer

Qualität oder Shareholder Value – was gute Unternehmensführung ausmacht  
Seite 8

## KARRIEREWELT

Eine Veröffentlichung der Redaktion Sonderthemen für die WELT

Redaktionsleitung: Astrid Gmeinski-Walter  
Stellvertreter: Klaus Ries

Redaktion: Dr. Anke-Sophie Meyer (verantwortlich)  
Marie-Thérèse Necessian, Christina Petrick-Löhr

Layout: Katja Wischniewski  
Anzeigen: Clemens Braun

Lore Kalamala (Aus- und Weiterbildung),  
Michael Haupe (Stellenanzeigen)

[www.welt.de/stellenmarkt](http://www.welt.de/stellenmarkt)



# Mit der Kamera durch das Büro

VON AXEL GLOGER

## Visual Management: Um Schwachstellen in Arbeitsprozessen herauszuarbeiten, sollen Mitarbeiter ihr Umfeld fotografieren

Szene aus einer Sitzung im Büro: 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. „Das muss nicht sein“, sagt der Unternehmensberater Claus Noppeney. Statt endlos zu diskutieren und Zahlen aus Tabellen zu wälzen, sollten Mitarbeiter besser Fotos machen: Mit Kameras ausgestattet, 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 Idee, die erst vor ein paar Jahren geboren wurde und jetzt erste Anwender hat. Zur Idee gehört ein neues Buzzword: Visual Management. Seine Erfinder sind Noppeney, Consultant in Berlin, und der Künstler Armin Chodzinski, Hamburg. Dank der Foto-Pirsch der Mitarbeiter entstehen in kurzer Zeit Bilder-Sammlungen aus dem Alltag der Arbeit. Sie sagen über die Befindlichkeit in einer Organisation mehr als manche Excel-Tabelle oder die Kästchen eines Organigramms. Denn die Bilder, die die Angestellten knipsen, liefern ein Fenster zur Unternehmenskultur. Da sind Konferenzräume zu sehen, Büros, die Warteschlange am Fotokopierer, voll gepackte Schreibtische. „Das sind Foto-Dokumente über den Geist und Stil des Hauses. Erst die Fotos liefern eine unbestechliche Analyse darüber, wo eine Organisation steht“, sagt der Berliner Berater. Demotivation, verkrustete Strukturen, dringenden Handlungsbedarf für die Führung, all das kann auch ein Laie auf ein paar Bildern erkennen. Deshalb ist die Foto-Safari, die die Mitarbeiter in eigenen Unternehmen machen, kein Selbstzweck. Am Ende der Exkursion durch den Betrieb sammelt Noppeney die Fotos ein, ruft die Beteiligten zur Kultur-Diskussion und führt die Bilder vor. Ergebnis, so das Versprechen von Visual Management: Keine nervigen Endlos-Debatten mehr darüber, was im Betrieb ist und was nicht. Denn jeder kann sich im Workshop auf dieselben zwanzig Bilder beziehen – 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. Wenn sich etwa auf einem Foto zeigt, dass im Besprechungszimmer noch die dreieckigen Kaffeetassen von letzter Woche stehen und beschriebene Flipcharts nicht weggeräumt werden, ist das ein Kultur-Statement: „Besucher und Kunden bekommen in dieser Firma wenig Wertschätzung“, so lautet die Deutung dieses Beispiels. So könne, sagt Noppeney, die gemeinsame Auseinandersetzung mit dem Bildmaterial einen nachhaltigen Lernprozess in Gang setzen. Praktischer Nutzen dieses Vorgehens: „Bilder sind sehr konkret, sie können dokumentieren und auf verschiedenen Ebenen Sichtweisen vermitteln“, sagte der Berater beim ISC-Symposium in St. Gallen, wo er Visual Management vor einigen Jahren 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

Schranke 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: So sieht eine steife, unspontane Organisation aus. Einer der Anwender kann diese Leistung des neuen Management-Instruments bestätigen. Während seiner Zeit als Unternehmer nahm Claude Siegenthaler selbst den Fotoapparat in die Hand. „Allein über die Fotos sah ich Dinge, die ich früher nie wahrgenommen hatte“, beschreibt er seine ersten Erfahrungen mit Visual Management als Inhaber der Sinum AG, einem Software-Unternehmen. „Über die Bilder wird die Firmenkultur sichtbar“, sagt der Schweizer, der heute Professor an der Hosei University in Tokio ist. Bei den anschließenden Auswertungsrunden sei es gelungen, Dinge im Team anzusprechen, bei denen es früher unmöglich gewesen sei, das überhaupt zu thematisieren etwa typische Handlungsmuster, Spannungen einzelner Teammitglieder, den verbreiteten Arbeitsstil. Siegenthaler schätzt an Visual Management, dass über Bilder alles mit einer gemeinsamen Wahrnehmung unterlegt sei: „Ohne die Bilder dauerte allein die Kulturdiagnose Stunden“. Die Fotos dagegen machen die Analyse sicher und schnell: Chef und Mitarbeiter reden über dasselbe – und können so rasch zu einer Lösung mit der nötigen Agenda kommen. Visual Management greift auf bekannte Einsichten zurück: Sehen ist der wichtigste aller Sinne, er steht in der Hierarchie noch über dem Hören. 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.

## Bilder sagen mehr als bloße Zahlen

Visual Management schafft Einblicke in eine Organisation, die sonst kaum zu erreichen sind. Ausgangspunkt sind Fotos von Mitarbeitern, die ihren Alltag im Beruf dokumentieren. Über den Nutzen des neuen Instruments sprach Charles-Clemens Rüling, Professor für Organisation und Unternehmensführung an der Grenoble Ecole de Management, einer französischen Business School, mit Axel Gloger.

**DIE WELT:** Was sagen Fotos aus dem Betrieb über die Vorgänge in einer Organisation aus?

**Prof. Charles-Clemens Rüling:** Jedes Foto erzählt eine kleine Geschichte. Mitarbeiter, die ihren Arbeitsplatz aufnehmen, zeigen, was ihnen wichtig ist. Manager etwa bilden gerne die Gruppenarbeit ab, Konferenzen und Präsentationen. Techniker oder Produktionsarbeiter nehmen die Kamera und fotografieren nicht ihr Büro, sondern die Maschinen, die Werkzeuge.

**WELT:** Und welche Schlussfolgerung erlaubt das nun?

**Rüling:** Es gibt nicht nur eine einzige Wirklichkeit in der Organisation. Denn obwohl es sich um immer dasselbe Unternehmen handelt, erklären die Bilder, dass es sehr unterschiedliche Sichtweisen geben kann. Jeder hat etwas anderes im Kopf, wenn er an den Betrieb denkt – so wie eben jedes Foto eine andere Perspektive und ein anderes Motiv hat.

**WELT:** Was nutzen solche Bilder im betrieblichen Alltag?

**Rüling:** Um am Beispiel zu bleiben: Ich kenne Betriebe, wo Marketing und Techniker wenig miteinander reden. Man versteht sich nicht, das Klima ist von Vorurteilen geprägt. „Das Marketing hat immer nur die Verkäufe im Kopf“, sagen dann etwa die Techniker, ohne eigentlich zu verstehen, was das Marketing umtreibt. Hier kann man hineingehen, die Leute ihre Arbeit fotografieren lassen – und alle Bilder auf einen Tisch legen. Dann spricht man gemeinsam über die Bilder, über die verschiedenen Realitäten. Hier habe ich schon manches Aha-Erlebnis beobachtet. Über die Bilder lernt man die anderen verstehen, es entsteht eine sehr konstruktive Diskussion.

**WELT:** Weitere Einsatzgebiete?

**Rüling:** Wenn zwei Unternehmen zusammen gehen etwa. Bei einer Fusion müssen auch die Kulturen vereinigt werden. Das geht erfahrungsgemäß leichter, wenn man die Unterschiede durch Fotos sichtbar macht – und darüber redet.

**WELT:** Warum so umständlich mit Fotos – kann man nicht die Mitarbeiter interviewen oder eine interne Fragebogenstudie machen?

**Rüling:** Der Weg über das Schriftliche liefert ganz andere Ergebnisse. Wer mit diesen Mitteln ein Unter-

nehmen analysiert, kommt am Ende zu Text, Listen und Zahlen. Das hat eine andere Wertigkeit. Geschriebenes Material über die Verhältnisse in einem Unternehmen geht immer aus Zusammenfassung und Verarbeitung hervor. Das Authentische ist weg. Eine Studie ist ein Destillat, man sieht die Kräuter nicht mehr, sondern hat nur noch Spuren ihres Geschmacks. Die schriftliche Analyse besteht meist aus Zahlen, die nichts weiter sind als vereinfachte Durchschnittswerte. Auch diese können wichtige Ergebnisse liefern, nur sollte man sich auch der Grenzen dieses Vorgehens bewusst sein.

**WELT:** Am besten ist also die parallele Verwendung von Fotos und Fragebögen?

**Rüling:** Ja, die Instrumente ergänzen sich in der Tat. Die Bilder liefern dort Ergebnisse, wo die altergebrachte Studie eben nicht mehr weiterkommt. Zudem beobachte ich: Wenn Mitarbeiter den Auftrag erhalten, ihre Arbeit zu fotografieren, löst allein das schon neue Gedanken aus. Die Aufgabe ist so ungewöhnlich, wer knipst sonst schon den ganz normalen Alltag im Büro? Es entstehen neue Fragen – und oft fangen Mitarbeiter erst in dem Moment an, zu sehen, was sich wirklich um sie herum abspielt und wie ihre Umgebung zu deuten ist.



Charles-Clemens Rüling  
FOTO: PRIVAT



An einer Pinwand werden die Schwachstellen im Arbeitsablauf per Foto dokumentiert. Ziel ist es, daraus zu lernen und für Abhilfe zu schaffen  
FOTOS: MAURITIUS, PA, BILDERBOX, AKG, HAHN, STOCK IMAGE, PLAIN PICTURE, IMAGE BROKER