

## NERVIGE KULTUR-DEBATTEN ABKÜRZEN

*Welcher Unternehmer kennt das nicht: Wenn erst einmal über das Thema Kultur diskutiert werden muss, vergehen meist wertvolle Stunden. Oft ohne Ergebnis. Aber das muss nicht sein – sagen die Erfinder von Visual Management. Ihr Versprechen: Mit Fotomaterial als Basis ufern Stil-Diskussionen nie mehr aus.*

Da hatte es so richtig gekracht: Aus zwei Abteilungen der Muster AG sollte eine werden so der Plan aus der Geschäftsführung. Ein Vorhaben, das auf dem Papier so gut ausgesehen hatte: Fusion innerbetrieblich, um Geld zu sparen und Doppelarbeit zu vermeiden. Aber die Sache ging in die Hose, weil nichts zusammen passte: Arbeitsstile, Führung, Kommunikation, da prallten Welten aufeinander. Statt Zusammenarbeit gab es da nur Chaos.

Ein typischer Fall misslungenen Managements – es brechen endlose Debatten aus, die mittelständische Unternehmer wenig schätzen: Da wird Stunden und Tage über unterschiedliche Führungsstile, die Unternehmenskultur und den Geist und Stil des Hauses geredet. Vertane Zeit, denn meist sind diese Diskussionen sinnlos und ohne jedes Ergebnis – außer das die Beteiligten noch unzufriedener sind als zuvor.

Aber mancher Flop hätte nicht sein müssen. „Man muss auf die Unterschiede erkennen, auf sie eingehen“, sagt Klaus Noppeney. Nur: Wie macht man das, in der Hektik des betrieblichen Alltags? Der Berater aus Berlin hat dafür ein neues Instrument entwickelt, das in schwierigen Führungssituationen weiterhilft: Visual Management. Hier wird mit einfachen Mitteln sichtbar gemacht, was in einer Organisation vorgeht: Werte, Kultur, Stil – all das lässt sich so dingfest machen, dass produktiv darüber geredet werden kann.

Sichtbar machen ist dabei durchaus im Wortsinne zu verstehen: Berater Noppeney drückt seinen Kunden Fotoapparate in die Hand. Seine Idee ist alt: „Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte“. Er lässt in Kunden-



Foto: Noppeney/Chodzinski

Weiche Faktoren unbestechlich dokumentieren – die Sprache der Bilder nutzen: Management-Diskussionen über Stil und Kultur lassen sich deutlich abkürzen, wenn Fotos aus dem betrieblichen Alltag als unbestechliche Faktenbasis genutzt werden.

Unternehmen von den Mitarbeitern den Alltag der Organisation fotografieren. Damit wird auch das offen gelegt, was zur verdeckten Agenda der Firma gehört: die in Worten oder Power-Point-Präsentationen schwer beschreibbare Kultur, individuelle Arbeitsweisen, aber auch latente Konflikte. Über die Fotos aus dem Betrieb, den Kern von Visual Management, wird all das offen gelegt und damit der Bearbeitung zugänglich.

Der Flop durch die Abteilungsfusion etwa wäre mit Visual Management vermeidbar gewesen. Claus Noppeney hätte bei der Muster AG (nicht der wirkliche Name des Unternehmens, d. Red.) ein kleines Projekt aufgelegt. Ziel: Wichtige Themen in Bildern fassbar werden lassen, die den Erfolg oder Misserfolg der Fusion bestimmen – über die aber keiner redet. Das Vorgehen: Betroffene zu Beteiligten machen. Mit-

arbeiter werden aufgefordert: „Machen sie Fotos, anhand derer Management in ihrer Organisation sichtbar wird.“ Als Vehikel dafür bekommt jeder Angestellte einen Fotoapparat, eine einfach zu bedienende Einwegkamera – verbunden mit der Bitte, alles aufzunehmen, woran das Typische an der Arbeitsweise der Organisation zu erkennen ist. Mitarbeiter sollen mit der Frage „Wie wird Führung sichtbar?“ im Hinterkopf durch die Büros gehen und alles aufnehmen, was zu diesem Thema passt.

Ein ungewöhnliches Vorgehen. In Projekten des Duos von Noppeney und Visual Management-Miterfinder Armin Chodzinski sieht man Mitarbeiter mit den Plastikkameras über die Flure wandern. Sie lichten scheinbar alles ab: Schreibtische, den Pausenraum, Aktenstapel, das aufgeräumte Chefzimmer, die Lobby. Aber das Vorgehen hat System,

Aus:  
Wirtschafts Bild

Seite 16ff  
Heft-Nr. 20  
52. Jahrgang  
7. Oktober 2002  
www.visual-management.biz

cnc  
chodzinski&noppeney consulting

Seite 01 von 03

wie Berater Noppeney und der Hamburger Künstler Chodzinski beim 32. ISC in St. Gallen erläuterten: „Alles wird sichtbar, unbestechlich, unverzerrt durch allein verbalen Ausdruck. Jede kleine Besonderheit etwa einer Abteilungskultur ist auf die Platte gebannt“.

Durch diese Aktion werden die Unterschiede der beiden Abteilungen der Muster AG schlagartig offen gelegt, auf Bildern, die fast alles sagen – Noppeney führt die Foto-Ausbeute vor: Die einen haben aufgeräumte Schreibtische. Jeder Ordner steht da, wo er hingehört – und ist fein säuberlich beschriftet. Motiv: preußisch organisiertes Büro. Selbst die Möbel sehen gepflegt aus.

Ganz anders die Fotos aus der anderen Abteilung: Hier stehen seit Tagen benutzte Kaffeetassen auf den Tischen. Die Schranktüren stehen offen. Ein anderes Bild zeigt einen Blumenstrauß, zwischen Stapeln unsortierter Akten. Jemand hat eine Plastik-Micky Maus auf seinen PC-Bildschirm geklebt.

„Bilder lügen nicht, sie dokumentieren die Dinge so, wie sie sind“, sagt Armin Chodzinski. Hätte man ein normales Berater-Projekt gemacht mit der Frage „Wie überbrücken wir die Unterschiede zwischen den Fusionspartnern?“, wäre eine aufwändige Analyse herausgekommen. Consultants hätten Tage lang mit Fragebögen die Mitarbeiter interviewt, hätten Berichte und Zahlen der Fusionspartner ausgewertet. Dann hätten sie das Material zusammen getragen ausgewertet, verdichtet und mit Berater-Werkzeugen aufbereitet. Am Ende Stünde eine Präsentation: Viele Charts mit Text, viele Daten, eine große Menge an Information. Nachteil: „All das ist kopfgesteuert, und läuft nur über Text“, sagt Noppeney. Vorteil der Bilder: Ein Foto dokumentiert Tausende von Informationen, die allein über den Seh-Sinn in Sekundenbruchteilen erfassbar und verarbeitbar sind – wer auf zwei, drei Bilder schaue, die im Betrieb aufge-

nommen wurden, erfährt viel mehr als aus 30 Charts einer Präsentation, sagen Chodzinski und Noppeney.

Am Beispiel: Visual Management, das heißt im Fall der Muster AG: Sichtbar machen, was die beiden Abteilungen trennt. „Die einen sind hierarchisch strukturiert, effizient geführt“, taxiert Noppeney die Situation mit dem Blick auf ein paar Fotos, „die anderen arbeiten in einem sympathischen Durcheinander, das genauso leistungsfähig sein kann“. Auch jeder außen stehende Betrachter kann erkennen, dass die beiden Abteilungen mehr trennt als verbindet – und das nur anhand der Fotos, ohne eine dickleibige Präsentation lesen zu müssen.

Foto-Dokumentationen, von Mitarbeitern erstellt, sind Kernbestandteil des Visual Management. Hier soll der Vorteil des Mediums ausgenutzt werden. Denn: Anders als bei Text-Berichten, die immer subjektiv, selektiv und kopfgesteuert sind, ermöglicht der Foto-Bericht eine vergleichsweise unbestechliche Darstellung: „Die Dinge werden einfach so festgehalten, wie sie wirklich sind“, sagt Claus Noppeney, der Visual Management gemeinsam mit dem Hamburger Künstler Armin Chodzinski entwickelt hat.

Das Problem der Muster AG wird mittels Visual Management so gelöst: Was Mitarbeiter fotografiert haben, geht in eine Diavorführung ein. Die könnte etwa bei Fusionsworkshops der Muster AG vorgeführt werden. „Die Bilder machen sofort anschaulich im Wortsinne: Hier gibt es große Unterschiede, was zusammen soll, passt nicht zusammen“, beschreibt Noppeney den Eindruck: In der Bildersprache des Visual Management können Mitarbeiter rasch erkennen, was los ist – und was zu tun ist, um ein Ziel zu erreichen. Fotoprojekte mit anschließendem Firmen-Diaabend lassen sich vielfältig einsetzen: In Fusionsprojekten, oder wenn eine Strategie erarbeitet wird, ein Unternehmen

auf der Suche nach einem passenden Partner ist – oder einfach mehr über seine Kultur erfahren will, als durch Interviews herauszufinden wäre.

„Bilder sagen mehr als Präsentationen oder Gutachten“, beschreibt Noppeney die sichere Wirkung: Die Diavorführungen in den Fotoprojekten lösen regelmäßig Diskussionen aus, die wie von allein in die richtige Richtung gehen: „Foto-Dokumentationen aus dem Firmenalltag beschleunigen den Entscheidungsprozesse, und fokussieren sie“, beschreibt Noppeney den Vorzug des von ihm geschaffenen Instrument.

Diese Erfahrung macht auch Claude Siegenthaler. Zwar war er zuerst skeptisch, als er von Visual Management hörte – aber der erwartete Nutzen bewog ihn am Ende doch, die Kamera in die Hand zu nehmen: Siegenthaler, Vorstand der Sinum AG, St. Gallen, einem mittelständischen Software-Unternehmen, nahm wie seine Mitarbeiter eine kleine Kamera in die Hand und begab sich auf die Bilder-Reise. Auch in diesem Projekt lautete der Auftrag: „Fotografieren, wie Management sichtbar wird“. Der Inhaber des Software- und Beratungsunternehmens ist angetan: „Ich sehe mein Unternehmen mit anderen Augen“, sagt der Firmenchef. Allein die Aufgabe, in seiner Organisation herum zu laufen, und Bilder des Alltäglichen zu machen, habe schon neue Einblicke geschaffen: „Da fallen mir Dinge auf, die ich früher nie gesehen habe“. Mit Hilfe Fotos erkennt er etwa, dass es zwischen einzelnen Mitarbeitern Spannungen gibt – allein dadurch, dass er sich in Ruhe ansieht, wie die Bilder von einer Konferenz aussehen: „Da gibt es zwei Mitarbeiter, die setzen sich immer so, dass sie sich nie direkt ansehen“.

Vorher hätte Siegenthaler nie auf diese Dinge geachtet – er ist, wie viele Unternehmer und Top-Manager, ein Kopfmensch, der mehr auf Zahlen und Texte steht als auf das eigentlich Unmittelbare, das Bild des Managements.

Aus:  
Wirtschafts Bild

Seite 16ff  
Heft-Nr. 20  
52. Jahrgang  
7. Oktober 2002

www.vi.sual-management.biz

**cnc**  
chodzinski&noppeney consulting

Seite 02 von 03

Siegenthaler weiß heute durch die Foto-Aktion mit Visual Management mehr über sein Unternehmen: „Wir können die Kultur anschaulich machen, und an den Dingen arbeiten, die wir verändern wollen“. Besonders leistungsfähig ist Visual Management bei der Lagebeurteilung: Ein paar Bilder dokumentieren die Zustände mit einem unbestechlichen Auge.

Wo früher endlose Diskussionen darüber nötig waren, um erst einmal festzustellen, wo man steht, reicht jetzt der Blick auf die Fotos: „Alle sehen das Gleiche, alle reden über das Gleiche“, sagt Claus Noppeney über den Vorzug der Anwendungen. Die Erfahrung des Sinum-Chefs bestätigt das: „Ein Bild wirkt als Katalysator. Wir können Neues aus dem Unternehmen herausbekommen“. Der nächste Schritt im Visual Management-Projekt bei Sinum wird alle

Mitarbeiter zur einem Foto-Workshop zusammen führen: Hier wird über eine Auswahl von Bildern gemeinsam diskutiert – wo Management sichtbar gemacht werde, so ist Siegenthaler überzeugt, sei es leichter, zum Kern der Dinge zu kommen, nämlich das Unternehmen mit vereinter Kraft voran zu bringen.

Siegenthaler ist angetan. Ob allerdings Visual Management zum Standard-Instrument der Führung wird, ist noch nicht abzusehen. Das Instrument steckt noch in den Kinderschuhen. Zwar sind einige Vorteile offensichtlich, wie etwa die gezielte Nutzung des zuvor in der Beratung kaum angesprochenen Sehsinns – aber ob spätere Anwender so begeistert sind wie einige Pioniere, ist noch offen. Das Team Noppeney-Chodzinski wird an der Ausgestaltung noch einige Feinarbeit leisten.

Alles, was bisher läuft, ist noch die Pilotphase: Die beiden Initiatoren haben diesen Teil ihres Projekts, Visual Management weiter zu entwickeln, „Expedition 01“ genannt.

Interessierte Unternehmer, Manager und Berater können sich über den Stand der Dinge auf der Homepage des Projektes unter [www.visual-turn.com](http://www.visual-turn.com) informieren.

Etwa 75 Erstanwender sollen in die Expedition 01 einbezogen werden, die zur Zeit läuft. Die beim Projektteam eingehenden Bilderserien werden ausgewertet und editiert, die Einsender erhalten Feedback. Der Abschluss der ersten Stufe von Visual Management ist für den Januar 2003 vorgesehen – dann wird es eine Dokumentation geben, die den Förderern, Teilnehmern und der Wissenschaft zugänglich sein wird.

*Axel Gloger*

Aus:  
Wirtschafts Bild

Seite 16ff  
Heft-Nr. 20  
52. Jahrgang  
7. Oktober 2002

[www.visual-management.biz](http://www.visual-management.biz)

**cnc**  
chodzinski&noppeney consulting

Seite 03 von 03