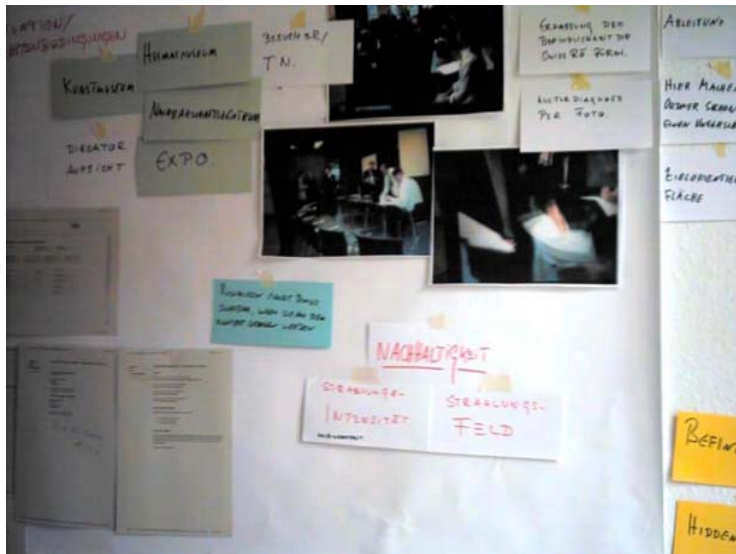


Beratung



Management in der visuellen Zeitenwende

Welche Führungskraft weiß nicht um die Grenzen alltäglicher Beratungspraxis? Wieder eine Präsentation, wieder ein Projekt, wieder diese modischen Vokabeln... Trotzdem gibt es gute Berater und in Unternehmen Probleme, für die eine externe Unterstützung Sinn macht. Beratung ist Vertrauenssache. Deshalb entstehen Projekte aus persönlichen Beziehungen - und im Fall von CNC auch aus der persönlichen Erfahrung einer Führungskraft, dass visuelle Praktiken in die Zeit passen.



Klassik plus

CNC unterstützt Management in einer durchgängig visuellen Welt, damit Unternehmensziele effizient erreicht werden können. Der Fokus liegt auf Fragen von Strategie, Organisation und Kultur. In der Praxis erprobtes Know-how ist hierfür das Handwerkszeug - Bildkompetenz ein wirkungsmächtiges Add-on. Gängige Tools aus Consulting und Management bestimmen die Arbeitsweise. Ergänzend kommen speziell entwickelte Methoden zum Einsatz: ein gestalteter Raum, eine andere Ansicht, eine Bildanalyse...

Beratung



Textiles

Die Einführung eines neuen Warenwirtschaftssystems - das zentrale Nervensystems des Handels - ist neben allen Widrigkeiten, die damit einhergehen, eine große Chance für die Organisation. Eine IST-Aufnahme stellt die Schnittstellen auf den Prüfstein. Die Betrachtung aus unterschiedlichen Perspektiven zeigte in dem Textilunternehmen das weiße Rauschen der Informationsflut: Gleiche Informationen unterschiedlich aufbereitet. Die Sehgewohnheiten des Vertriebs, der Geschäftsführung, des Einkaufes, des Controllings und letztlich der "Geschmack" der IT-Abteilung gestalteten eine Vielzahl von Excel-basierten Listen unterschiedlichen Aussehens, aber gleichen Inhalts. Unterschiedliche Raffungen der Auswertungen machten eine Kommunikation unmöglich. Die wöchentlichen Listen landeten im Papierkorb oder werden Auslöser für Konflikte an den bekannten Sollbruchstellen. Die Steuerung des Unternehmens basierte - trotz aller Listen - auf der Intuition der Manager. "Wie wollen wir was und in welchem Rhythmus gemeinsam sehen?," wurde zur zentralen Frage bei der Erarbeitung des Pflichtenheftes. Eine Arbeit am Verhältnis von Form und Inhalt!

Wie geht's weiter?

Eine Kulturinstitution nutzt ihr Jubiläum, die eigene Praxis einer kritischen Analyse zu unterwerfen. Eine Betriebsanalyse, die zu einer strategischen Entscheidung führen soll. Nach Interviews, Dokumenten- und Umfeldanalysen werden die Mitbewerber zu einem Workshop eingeladen: Was sind Ihre Erwartungen an die Institution? Was ist ihr informeller Blick auf den "Konkurrenten"? Ein Setting versammelt die Historie und macht ein Angebot zum gemeinsamen Dialog. Die Strategieentwicklung wird zur Gestaltung eines sozialen Systems, zur Klärung der eigenen Position, zu einem Prozess, der sich offen an den Kunden und Wettbewerbern orientiert, um selbstständig und substantiell strategische Entscheidungen treffen zu können.

Beratung



Wo ist die Pinwand?

Am Ende soll ein Szenario vorliegen, auf das die Strategie aufsetzen kann. Fast alles ist unklar: Zeithorizont, Branchendefinition und regionale Reichweite. Die Lage ist unübersichtlich. Was sind die Treiber? Was gehört dazu? Was ist wichtig. Es wird entwickelt, gesammelt, sortiert und geordnet. Ist es Zufall, dass die benutzten Karten weiß sind?



Entscheidungen begleiten

Jedes Strategieprojekt ist anders. Doch fast immer zielen sie auf die Vorbereitung und Begleitung strategischer Entscheidungen: Wachstum durch Akquisitionen? Spezialist oder Generalist? Produkt- oder Lösungsanbieter? Solch schwierige Entscheidungsprozesse durchlaufen Phasen, in denen die Methodenkompetenz des Beraters dafür sorgt, dass es out-of-the-box herauskommt. Und dann kommt der Punkt, an dem zwischen alternativen Optionen entschieden werden muss und sich oft ein bequemer Mittelweg auftut, der den Status quo doch bloß linear fortschreibt. Das ist dann der Zeitpunkt, an dem die Form die Unterschiede sichtbar halten muss.

Beratung



Stimmungsbild

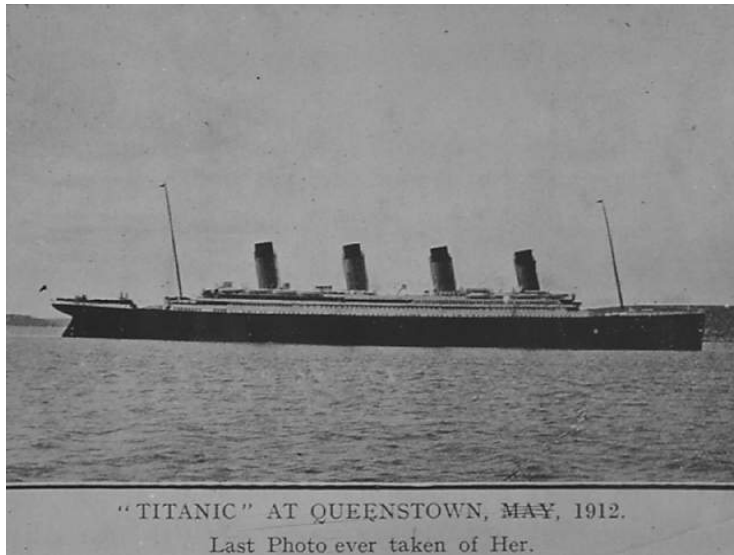
Menschen stehen in einer Traube vor einer Wand. Sie sind aufgestanden und ein paar Schritte gegangen, um jetzt mit Klebepunkten zu wählen. Eigentlich ist das Verfahren heute altmodisch, denn mit etwas Computertechnik kann man Abstimmungen viel effizienter durchführen. Oder macht das Aufstehen und Rücken der Stühle einen Unterschied?



Lösungen und mehr entwickeln

Vordergründig geht es nur um die Sache - das Projekt, das Ziel oder die Aufgabe. Tatsächlich weisen Beratungsprojekte, die über einen sauberen Bericht hinausgehen, immer auch eine organisatorische Dimension auf. Ungeschriebene Spielregeln verstellen den Blick. Interessen versuchen ihre Macht gegen die Sache auszuspielen. Workshops, die Lösungsalternativen entwickeln sollen, sind dann ebenso immer eine Chance für organisationales Lernen: Wie arbeiten wir? Wie sieht unser Eisberg aus? Was treibt uns wirklich? CNC nutzt visuelle Methoden, um nicht nur Lösungen, sondern auch Organisationen zu entwickeln.

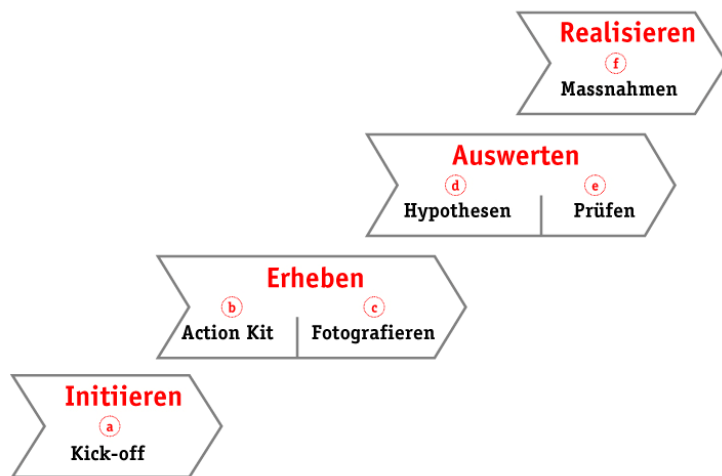
Beratung



Organisatorische Eisberge

Formale und informale Aspekte gehören zu einer Organisation. Ihr Wechselverhältnis beschreibt man oft mit der Metapher des organisatorischen Eisbergs. Eisberge sind nur zu einem kleinen Teil sichtbar. Der grösste Teil bleibt jedoch unter der Wasseroberfläche verborgen. In Organisationen setzen die sichtbaren Teile - die definierten Abläufe, die Struktur, die formalen Aspekte - auf einer informalen Organisation auf. Die zentrale Botschaft lautet: Die weichen Faktoren drohen die Formalstruktur und die an der Erreichung des Organisationszwecks orientierten Bestrebungen des Managements zu untergraben. Oder bildlich gesprochen: Die Spitze des Eisbergs schwimmt nur solange, wie sie vom unsichtbaren Teil getragen wird. Die Organisationskultur ist das Fundament, auf dem eine nachhaltige Organisationsstruktur aufsetzt.

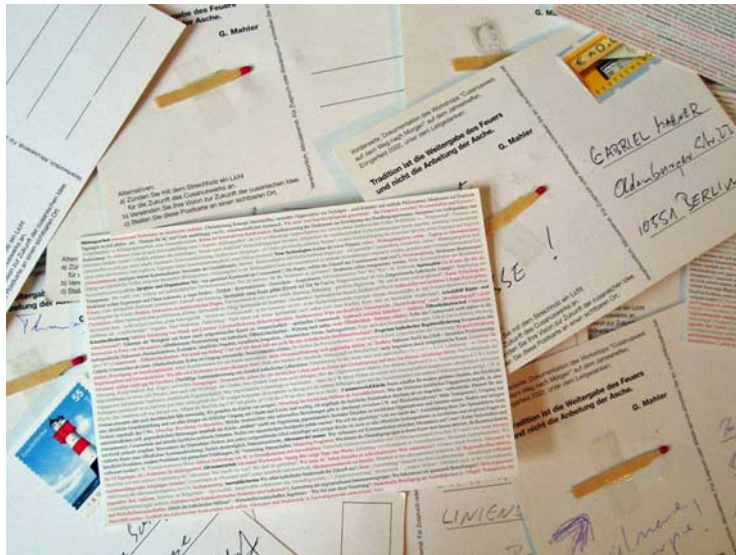
Ein Projektablauf



Ein Beraterchart

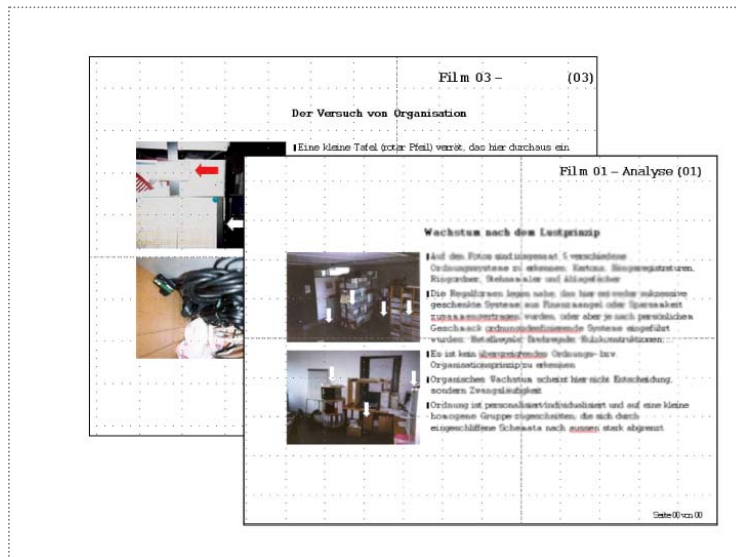
Beratungsprojekte verkaufen sich nicht über das Internet. Die Probleme und Situationen sind zu unterschiedlich, als dass eine universelle Angebotspräsentation überzeugen könnte. Wir unterstützen Unternehmen bei: Visions- und Leitbildentwicklung, Strategie- und Entscheidungsprozessen, Organisationsdiagnose und Change Management, Reorganisation, Post Merger Integration, Wissensmanagement.

Beratung



Feuer weitergeben

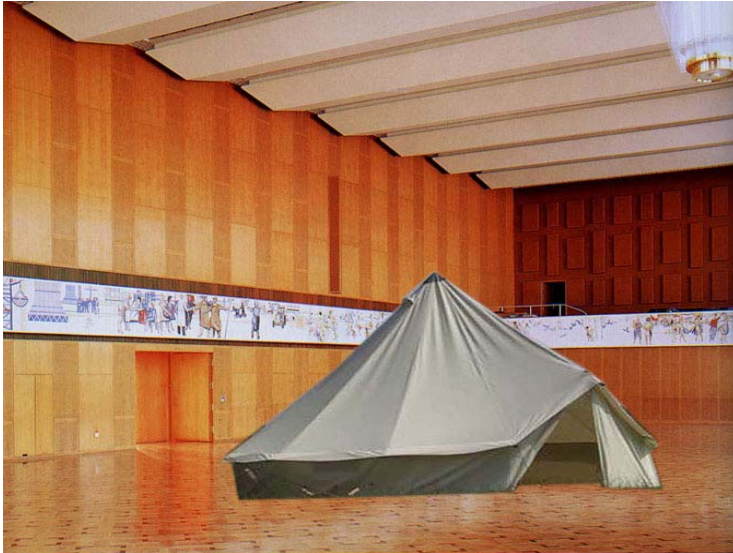
Workshops binden viele Köpfe in einen strategischen Entscheidungsprozess ein. Doch wie kann die „Magie des Moments“ festgehalten werden? Und wie erst können die Ideen auch außerhalb dieses Kernteams wirksam werden? In einem Strategieprozess mit einer räumlich dezentralen Organisationen entstanden hierfür Postkarten. Die Ideen der vielen Moderationskarten und Flipcharts gingen in ein Textbild ein. Farben und Typografie vermittelten Prioritäten und Struktur. Die Details eines Entscheidungsprozesses fügten sich in das Ganze und konnten doch nachvollzogen werden. Was im Workshop entwickelt wurde, breitete sich als Kartengruß in der dezentralen Organisation aus.



Nicht schon wieder ein Workshop!

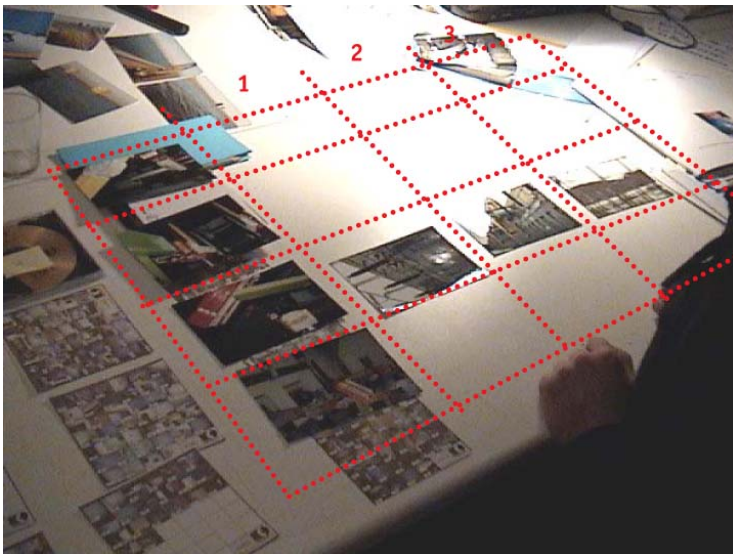
Manchmal geht es auch ohne Workshops: Ein Kunde fragt nach der Entwicklung seines Marktes oder möchte den Wettbewerb untersuchen oder einfach eine saubere Stärken- und Schwächenanalyse. Grossen Wert legen wir auf eine präzise Klärung des Auftrags: Was ist die Frage? Was sind die Erwartungen? In solchen Situationen bringen wir Tools aus der klassischen Beratung ein und setzen auf analytische Kompetenzen. Dabei versuchen wir eigentlich immer Alternativen zu identifizieren und gemeinsam mit dem Kunden zu bewerten. Und viele Fragen lassen sich eben mit Methoden ganzheitlicher Problemlösung und Entscheidungstechnik bearbeiten. Das Ergebnis ist dann eine Studie, ein Thesenpapier oder ein Bericht.

Beratung



Und dann trotzdem noch was

Vielleicht gibt es nach der Präsentation der Ergebnisse doch noch einen kleinen Unterschied. Gerade möchte der Kunde den überreichten Bericht zu den Akten nehmen und das Projekt abschließen. Da kommen noch ein paar Bilder, so etwas wie ein Nachschlag, eine Zugabe. Ein Kunde nannte es, einen „visuellen Epilog“. Gemeint ist eine kurze Diaschau mit weiterführenden Assoziationen zu den Grundfragen des Auftrags. Oder hier konkret: Wie könnten wir als flexible Organisation aussehen?



„Organisation“ kann man nicht fotografieren

Trotzdem bedient sich die Organisationsforschung zunehmend auch visueller Methoden. CNC setzt die Erfahrungen und Erkenntnisse in die Beratungspraxis um. „Kulturdiagnose per Foto“, nannte die Presse das Produkt. Statt Umfragebögen wie bei einem Company Survey oder statt vieler Interviews wird das Projektteam mit Kameras samt Auftrag ausgestattet. Die Fotografie schafft Distanz. Zunächst sorgt das Bildmachen für Entdeckungen. „Man lernt etwas über die Organisation in diesem Irritationsmoment“, ist bei der Auswertung zu hören. Und dann liefert die Auseinandersetzung mit dem Bildmaterial Hypothesen und schließlich in der Validierung Einsichten. Beraten bedeutet manchmal einfach sichtbar machen.