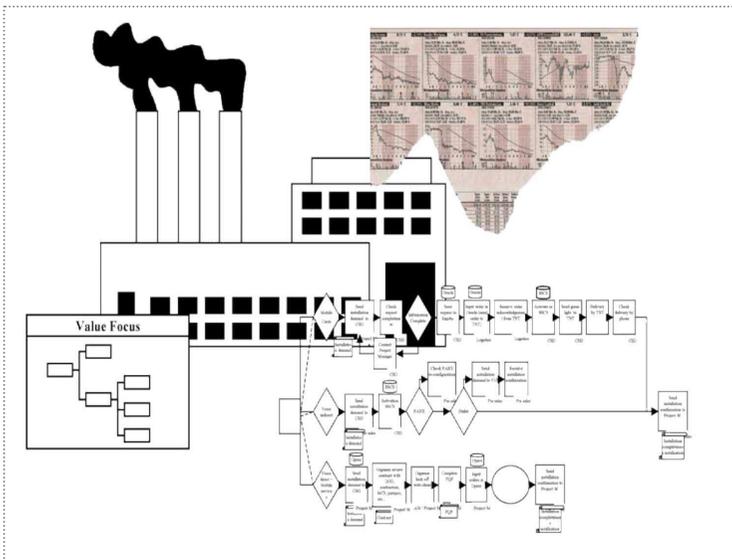


Fundamente



Tradition ist...

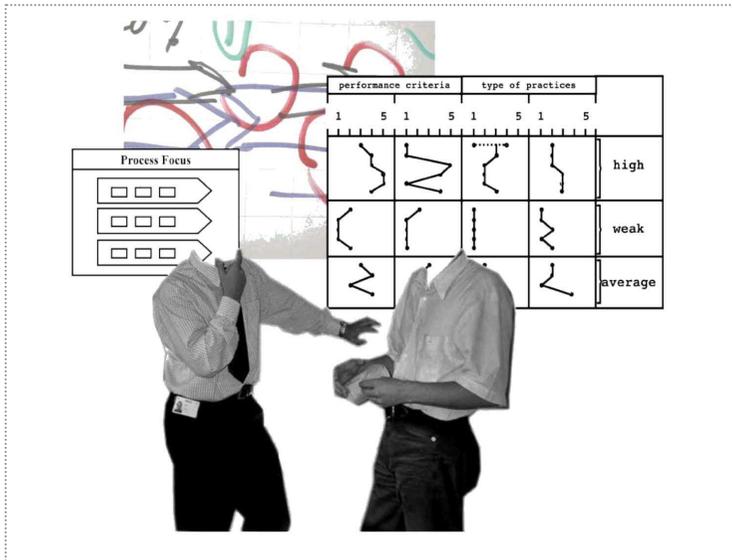
die Weitergabe des Feuers und nicht der Asche, heißt es. Die Grundidee, Management im Zusammenspiel von Sach-, Prozess- und Formebene zu denken, ist nicht neu. Sie geht beispielsweise zurück auf Pionierunternehmer wie Emil Rathenau und Peter Behrens. Was heute bloß noch als Denkmal der Architekturgeschichte bewundert wird, begann mit der Frage nach der Form für die Geschäftsprozesse. Der bleibende Erfolg des Bauhauses und seines Gründers Walter Gropius hat hier auch seinen Ursprung: Im Erfolg überlagern sich Effizienz und Schönheit. Die Erfolgsgeschichten der Industriegesellschaft sind unsere Grundlage. Entmaterialisierte Wertschöpfungsprozesse kennzeichnen die Wissensökonomie und werfen die Frage nach Form und Sichtbarkeit heute neu auf.



Zuerst die „Sache“

Im Blick auf Organisationen und Unternehmen unterscheidet CNC zwischen drei Ebenen: Sache, Prozess und Form. Zunächst liegt es auf der Hand, dass konkrete Aufgaben und Probleme Managementhandeln notwendig machen: Ein Qualitätsproblem gefährdet Kundenbeziehungen. Technologischer Fortschritt erfordert Investitionsentscheide. Kennzahlen weichen vom Budget ab... Meistens erscheinen Probleme zunächst so als Sachprobleme. Sach- und fachkompetentes Handeln versprechen eine Lösung. Problemanalysen, Alternativenentwicklung und Bewertung, Risikoanalyse, Entscheiden, In-Gang-Setzen und Kontrollieren folgen aufeinander.

Fundamente



dann die „Prozesse“ und Verhalten

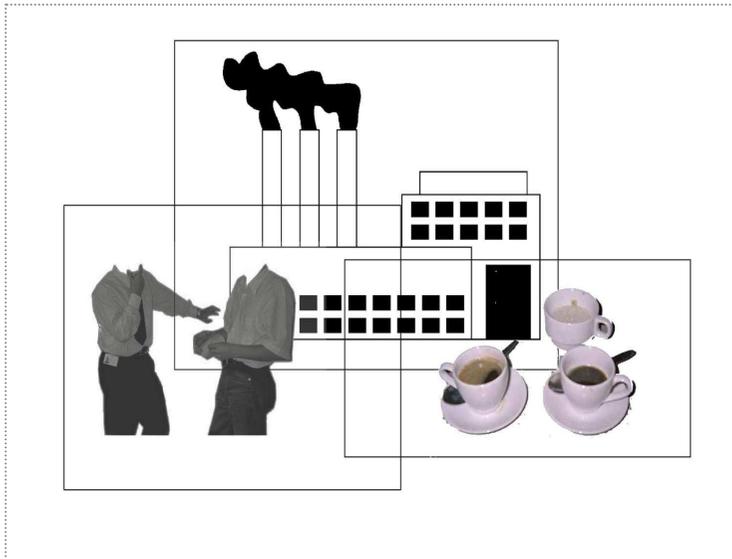
Effizienz und Effektivität können jedoch auch an "weichen Faktoren" scheitern. Die errechneten Synergieeffekte bleiben aus, weil "es mit der Kultur nicht gepasst hat". Werte, Führungsstil, Verhalten und Kommunikation kommen hinzu. Die Öffnung für die Prozessebene in Organisationen lenkt den Blick auf soziale Kompetenzen. Erfolgreiche Strategieprozesse bringen Top-down und Bottom-up zusammen und bewegen so die Organisation. Die Implementierung gelingt, wenn die sachlich beste Lösung und ein reibungsloser Prozess produktiv zusammenkommen.



und mit der passenden Form

CNC baut auf der gängigen Unterscheidung von Sach- und Prozessebene auf und bringt die Form ins Spiel. Auf der Ebene der äußeren Form werden Sach- und Prozessprobleme sichtbar. Analysen auf der Ebene der Form berühren die Tiefenstrukturen einer Organisation. Zugleich erweist sich die Ebene der Form als Handlungsebene. Eine stimmig gestaltete Form wirkt auf die Sache und den Prozess zurück. Interventionen wirken ohne großes Aufheben nachhaltig. Zur Form gehört ein Ensemble von Mitspielern: Material, Räume, Kleidung, Papier, Medien, Typografie, Sitzordnungen... Sie können präzisieren, stören, klären, beschleunigen - kurzum: Form matters!

Fundamente



Sachen – Prozesse – Formen

"Gestalten, Lenken und Entwickeln sozialer Systeme", lauten die Schlüsselbegriffe im St.Galler Verständnis von Management. Seinem Ursprung nach bezieht sich "Gestalten" auf die Form und gewinnt sein Profil als Grundbegriff der Bildsprache. Im antiken Begriff von Gestaltung wurzelt bereits auch die heute populäre Idee, dass die Summe mehr sei als die einzelnen Teile. Gestaltung umfasst immer auch die äußere Form. Der integrierte Ansatz einer systemorientierten Managementlehre prägt die CNC Praxis.



Alle reden über Bilder,

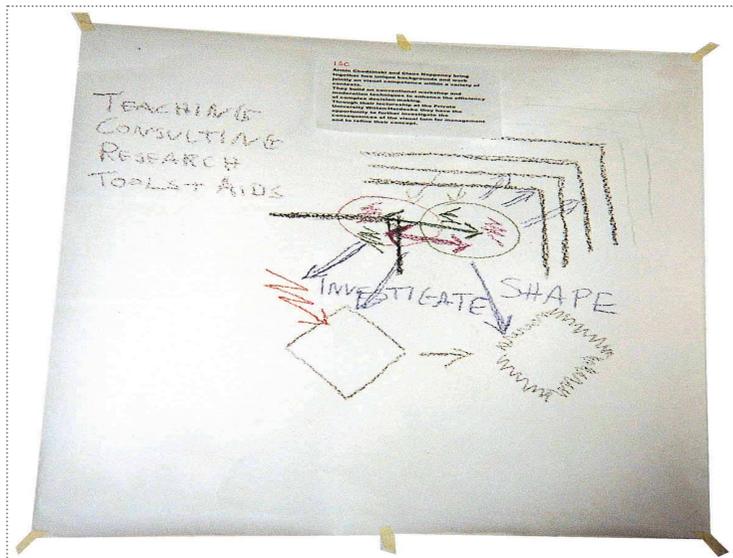
Aber: Was ist ein Bild? Und wie hängen Management und Bildlichkeit zusammen? Drei Ansätze: Manche lassen die großen Bilder der klassischen Moderne auf Manager wirken und setzen auf die andere Qualität dieser subjektiven Erfahrung. Das gemeinsame Erleben eines Mark Rothko oder Barnett Newman regt an und soll die Sensibilität für Mehrdeutigkeiten wecken, sollen Bild und Controlling, Management und Kunst verbinden. Bildbetrachten als Instrument der Kreativitätsförderung und Komplexitätsbewältigung. Ein zweiter Ansatz setzt auf die Kommunikationsfunktion des Bildes. Visualisierte Information gelingt schneller und nachhaltiger. Diese oberflächliche Begeisterung für das Bild kann aber schnell am Wesentlichen des Bildes vorbeiführen. Denn – und das ist ein dritter Ansatz – Bildlichkeit geht über Visualisierung hinaus. Bilder zeigen, vergegenwärtigen, was nicht da ist, erzeugen Sinn, vermitteln Erkenntnis. Bilder sind eigensinnig und manchmal widerspenstig: „Images take on lives of their own“, heißt es in der Bildtheorie. Bilder erbringen Leistungen, die nur mit Bildern möglich sind.

Fundamente



Von Bildlichkeit zu Management

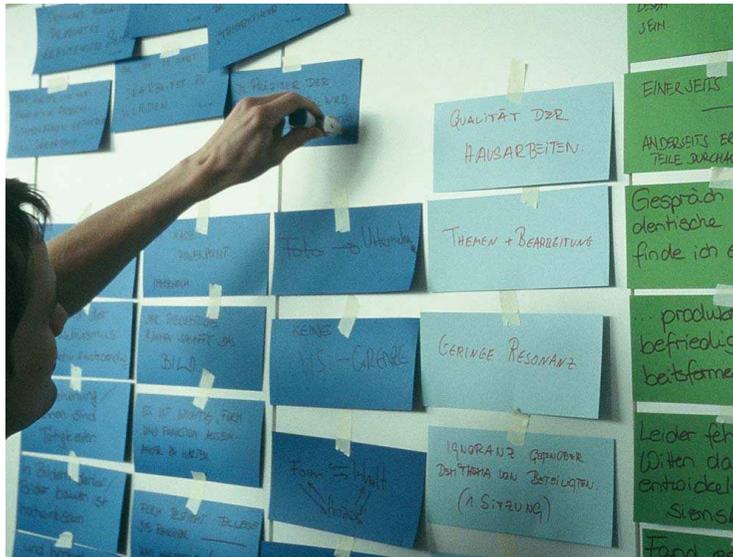
Unsere Leistungen unterstützen sowohl normative Orientierungsprozesse als auch strategische Entwicklungs- und operative Führungsprozesse in einem Unternehmen: Bildpraxis fördert die grundlegenden unternehmerischen Verständigungsprozesse, so dass ein Leitbild tatsächlich einen Rahmen setzt und die Aktivitäten ausrichtet. Visuelle Methoden fokussieren Strategien und integrieren diese in die Arbeit am Wandel. Und schließlich kennzeichnen Elemente von Bildlichkeit viele wirksame Instrumente für die Bewältigung des Alltagsgeschäfts. „Operative Bilder“ sind Denkwerkzeuge und Instrumente der Koordination und Motivation.



Gute Beratung...

lebt von den beteiligten Köpfen, ihren Erfahrungen und Kompetenzen. Dies gilt umso mehr für eine gründergeführte Plattform, die mit Engagement wirkungsmächtige Traditionen aktualisiert. CNC und der Ansatz Visual-Management gehen zurück auf gemeinsame Entwicklungsarbeiten, Projekte und Lehraufträge von Armin Chodzinski und Claus Noppeney. Neben Beratungsprojekten in Unternehmen und Seminaren mit Führungskräften gehören seit 2001 Lehraufträge für „Bildkompetenz in Organisationen“ an führenden Wirtschaftsfakultäten (u.a. Witten/Herdecke und St.Gallen) zu den Aktivitäten von CNC. Profilierte Köpfe mit Branchen-, Design- oder spezieller Expertise aus internationalen Netzwerken erweitern projektspezifisch das Kompetenzspektrum. Qualifizierte Kolleginnen und Kollegen werden ebenfalls projektspezifisch eingebunden.

Fundamente



aus dem CNC Gesellschaftsvertrag

CNC denkt den Raum mit... glaubt an die Wirkung des Materials ... achtet Traditionen... glaubt an stabile Geschäftsmodelle... möchte nicht immer alles verändern... macht nur wenig anders... glaubt an solides Handwerk... nimmt Praxis ernst... macht manchmal keine Kompromisse... hat Vorbilder... arbeitet auch skulptural... macht auch Pause... arbeitet nicht nur auf Apple... trinkt Wasser, Bier und Wein... trinkt keinen Sekt und isst frisches Obst... macht nicht alles selbst... muss Geld bringen... ist eine Plattform... agiert im Konsens und schläft über den Dissens...



Dr. Armin Chodzinski

Geboren 1970; studierte Freie Kunst und Geschichte in Braunschweig; Meisterschüler; Preise, Stipendien, internationale Ausstellungen, diverse Publikationen. In einem internationalen Handelsunternehmen gelang ihm als Künstler durch konsequente Bildwahrnehmung und -produktion der Sprung vom Praktikanten zum Projektmanager (1999); Promotion (2006). Seit 2000 wirkt er kontinuierlich in Management und Beratung.

www.revisionsverlag.de

Fundamente



Dr. Claus Noppeney

Geboren 1968; Affiliate Professor an der Grenoble Ecole de Management; studierte in St.Gallen, im MBA Programm der Fuqua School of Business und an der Harvard University; Auszeichnungen u.a. McKinsey Essay Competition (1996), beste wirtschaftswissenschaftliche Dissertation an der Universität St.Gallen (1998), Peter-Werhahn-Preis (1999), Fellow der Akademie Schloss Solitude (2005). Berufliche Stationen: Assistent von Prof.Dr. Thomas Dyllick an der Universität St.Gallen (Forschung und Beratung zu Umweltmanagement und Corporate Social Responsibility), langjährige Tätigkeit als Projektleiter bei Arthur D. Little in Zürich (Leitung konzernweiter Strategie- und Organisationsentwicklungsprojekte in unterschiedlichen Branchen); seit 2001 Fokus auf Management und visuelle Kultur, Geschäftsprozess und Form, Organisation und Ästhetik in Beratung, Forschung und Lehre (u.a. „Bildkompetenz in Organisationen“ an der Universität St.Gallen).



CNC

ist die Beratungs- und Forschungsplattform für Organisation & visuelle Kultur, Geschäftsprozess & Form, Management & Bildkompetenz gegründet und partnerschaftlich geführt von Dr. Armin Chodzinski und Dr. Claus Noppeney.