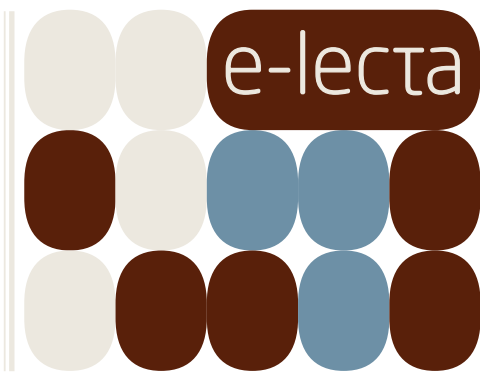


INHALT 01-2008

- 03 Tangens _knappe Berührung mit dem Thema
- 04 Focus _aktuelles Thema im Brennpunkt
- 08 Etcetera _mehr zum Thema
- 09 Moveo _Einladung zum Themenapéro
- 10 Scena _Mitarbeiter/innen im Rampenlicht

ECTAVEO AG
RIEDTLISTRASSE 15A
8006 ZÜRICH
TELEFON 044 360 40 60
TELEFAX 044 360 40 66
INFO@ECTAVEO.CH
WWW.ECTAVEO.CH



LIEBE LESERIN, LIEBER LESER

Heute ist der Beginn einer Publikationsreihe aus unserem neuen Entwicklungsschwerpunkt «Strategieumsetzung». Ein spannendes Unterfangen für uns – wir würden uns freuen, wenn die Spannung auch auf Sie übergreift.

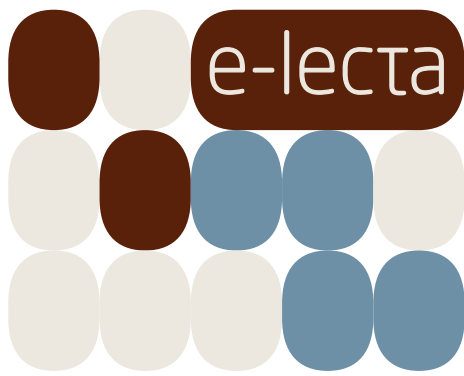
Allen, die Betriebswirtschaft studiert haben, ist die Vertiefungsrichtung «Unternehmensführung» sicher bekannt, innerhalb derer man sich mit dem magischen Thema der «Strategieentwicklung» auseinandersetzen kann. In unserem Studium ermöglichten Planspiele die Simulation von spannenden Marktszenarien – wobei wir nach getaner Arbeit die Konzepte zum Glück nicht umsetzen mussten, vielmehr konnten wir bei einem Bier über die zukünftige unternehmerische Tätigkeit philosophieren. Die Strategiearbeit gilt seit jeher als Königsdisziplin der Unternehmensführung – eine unbestritten wichtige Aufgabe. In der Praxis zeigt sie sich aber nicht immer so schillernd und spielerisch wie in den Planspielen.

Im Rahmen der Strategiearbeit gilt es Analysen zu machen, Zukunftsszenarien zu entwickeln, Alternativen auszuarbeiten, um nicht zuletzt die relevanten strategischen Eckpfeiler für das Unternehmen festzulegen. Hier wird viel Energie und Zeit investiert und oftmals werden dafür keine Kosten gescheut. Dieser Teil der Strategiearbeit ist kreativ, gestalterisch und mit einem hohen Renommee versehen. So kann man dann auch immer wieder in den Medien von den Unternehmenserfolgen lesen, die auf raffinierte Führungspersonen bzw. findige Strategen zurückgeführt werden.

Einmal entwickelt, sollte die Strategie umgesetzt werden. Die Frage ist nur: Wer trägt dafür die Verantwortung? Die Führungskräfte des mittleren Managements? Die Mitarbeiter/innen? Oder vielleicht doch das HR, die Personalentwicklung oder die Kommunikationsabteilung?

Empirische Studien zeigen, dass Unternehmensstrategien oftmals wenig erfolgreich in den Arbeitsalltag umgesetzt werden. Die angeführten Ursachen sind vielfältig und erscheinen eher zufällig zusammengestellt. Böse Zungen behaupten, dass hier das Engagement von allen Beteiligten abnimmt, da die Veränderung des Alltags bzw. die damit verbundenen Schwierigkeiten mühsam sind. Oder liegt es möglicherweise daran, dass das geeignete Instrumentarium und Rollenverständnis für diese Aufgaben bei den Beteiligten fehlt?

Wir werden uns 2008 mit den Unwegsamkeiten der Strategieumsetzung, aber natürlich auch mit möglichen Erfolgsfaktoren auseinandersetzen. Gehen wir doch von der Annahme aus, dass alle Beteiligten – neben der Eigentümerschaft auch das Management und die Mitarbeitenden – an einer langfristigen Unternehmenssicherung interessiert sind. Und an dieser Stelle können wir schon mit Sicherheit sagen, dass alle Beteiligten ein Stück der Verantwortung tragen.



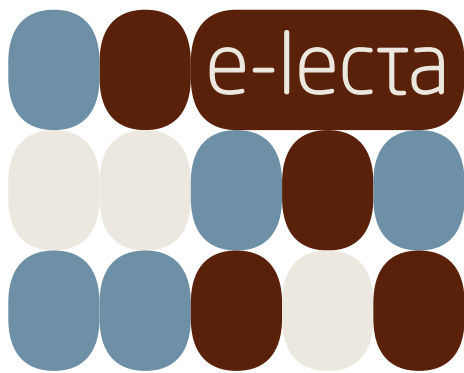
ectaveo

TANGENS_

KNAPPE BERÜHRUNG MIT DEM THEMA

**Je üppiger
die Pläne blühen,
desto verzwickter
wird die Tat.**

Erich Kästner (1899-1974), dt. Schriftsteller

**FOCUS** _

AKTUELLES THEMA IM BRENNPUNKT

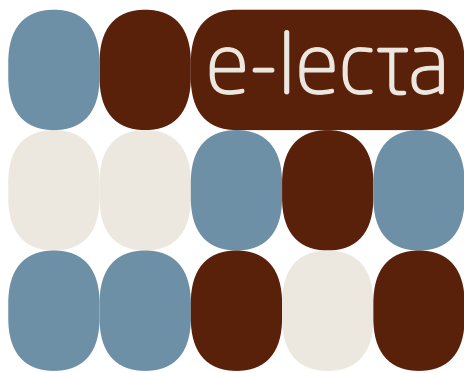
STRATEGIEUMSETZUNG – EINE ERSTE AUSLEGEORDNUNG**Strategie – ein viel verwendeter Begriff**

Aus den beiden griechischen Wörtern stratos (Heer) und agein (führen) leitet sich der Begriff Strategie ab. Literaturrecherchen zum Themenbereich Strategie führen unter anderem zu bedeutenden militärischen Leitfiguren, wie beispielsweise Carl von Clausewitz (1780–1831), deren Theorien bis in die Unternehmensführung vordrangen. Der Strategiebegriff ist seit den 50er-Jahren in die Unternehmensführung eingezogen. Das strategische Management – die darauf aufbauende Disziplin – ist eine relativ junge Wissenschaft, die sich seit den 60er- und 70er-Jahren als eigenständige wissenschaftliche Fachrichtung entwickelt hat. Kennzeichnend für das strategische Management ist, dass es stark von anderen Disziplinen wie z.B. der Volkswirtschaft, der Psychologie und der Soziologie beeinflusst wird. Die Verwendung der Begriffe «Strategie» und «strategisch» könnte man fast als inflationär bezeichnen (4'890'000 Google-Treffer). Es scheint, dass alles im Umfeld der Unternehmensführung – was wichtig, bedeutend und nachhaltig ist – damit umschrieben wird. Die häufige Verwendung des Begriffes führt zu einer Verwässerung der dahinter stehenden Aufgaben und Funktionen und führt eher zu Verwirrung als zum Aufbau eines einheitlichen Verständnisses.

Strategiearbeit praktisch gesehen

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen von Unternehmen und ihrem Umfeld unterlagen schon immer dem Primat der ständigen Veränderung. Dabei spielen Einflussfaktoren wie Technologie, Informationssysteme, Globalisierung, Wertewandel und andere eine zentrale Rolle.

Die Dynamik des gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Wandels nimmt in den letzten Jahren in immer stärkerem Ausmasse zu – die raschen Veränderungszyklen und die Ausweitungen der Anforderungen an die Unternehmen schaffen zunehmende Verunsicherung. Konnte ein Betrieb bislang noch Strategien im Zeithorizont von einigen Jahren entwickeln, haben unterdessen viele Organisationen zu Strategieanpassungszyklen von 1 bis 3 Jahren gewechselt. Die Gefahr von «Aktionismus» auf der strategischen Ebene steht im Raum. Die Herausforderungen an die Unternehmensführung sind umfassend und komplex. Unternehmer/innen müssen in wenig vorhersehbaren, sehr dynamischen Zeiten – mit der Forderung nach Führung, Vorgaben und Planungssicherheit seitens ihrer Mitarbeitenden und der Eigentümerschaft konfrontiert – geeignete Strategien entwerfen.

**FOCUS** _**AKTUELLES THEMA IM BRENNPUNKT
(FORTSETZUNG)**

Gerade in einer dynamischen, von umfassender Veränderung geprägten Zeit, ist das Ausrichten an Unternehmensstrategien von grösster Bedeutung. Hier eröffnet sich ein Spannungsfeld zwischen den Polen «längerfristige Ausrichtung des unternehmerischen Handelns» und «kurzfristige Anpassung an aktuelle Veränderungen». Dieses Spannungsfeld kommt vor allem in der Phase der Strategieumsetzung zum Tragen, denn Konzepte sind schneller angepasst, als das Handeln der Unternehmensmitglieder im Tagesgeschäft.

In diesem Umfeld ist es nicht weiter verwunderlich, dass die verantwortlichen Personen in der Unternehmensleitung nach hilfreichen Methoden und Instrumenten für die Strategiearbeit suchen. Trendige «Strategiemodelle» werden aufgenommen und öfters wieder fallen gelassen. Für eine gewisse Zeit wird die «Differenzierung» als heilbringender Ansatz angesehen, bald ist es die «Fokussierung auf wenige Kernkompetenzen». Hat man in den 90er-Jahren auf externe Begleitung bei der Strategieentwicklung gesetzt, so rückt diese Aufgabe wieder mehr in den Aufgabenbereich der Unternehmensleitung. Diese Entwicklungen zeigen sich auch im wissenschaftlichen Kontext bzw. werden von diesem mitbestimmt.

Strategiearbeit wissenschaftlich gesehen

Die Fachliteratur beschreibt verschiedenste Strategieprozesse und -modelle. Dabei lassen sich folgende Phasen der Strategiearbeit erkennen:

Strategische Analyse

Welche Stärken und Schwächen zeichnen die Unternehmung aus? Wie sieht die Konkurrenzsituation aus? Wie entwickeln sich Trends und Umfeld? Worin liegen die strategischen Herausforderungen?

Strategieentwicklung

Was wollen wir als Unternehmen erreichen? Welche strategischen Optionen bestehen? Welche strategische Stossrichtung werden wir verfolgen? Wie sieht die strategische Positionierung aus?

Strategieumsetzung

Wie und wann müssen wir was tun, um die strategischen Zielrichtungen erfolgreich zu verfolgen?

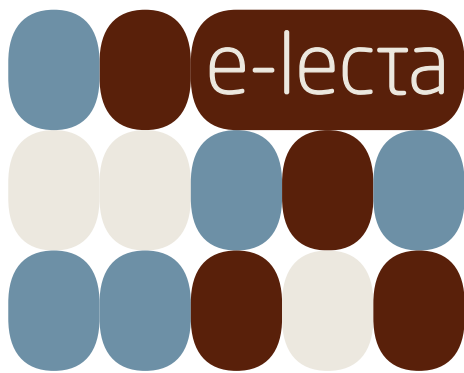
Strategisches Controlling

Wie effektiv und effizient sind wir bei der Verfolgung unserer strategischen Zielsetzungen? Welche Massnahmen bieten sich im Sinne einer nachhaltigen Strategieumsetzung an?

Strategisches Lernen

Wie erfolgreich sind wir in unserer Strategiearbeit? Welche Konsequenzen leiten wir für unsere Strategiearbeit für die Zukunft ab? Diese Phase gewinnt durch den raschen Anpassungsbedarf der Unternehmen zunehmend an Bedeutung.

(Vgl. z.B. Nagel, R.: (2007) oder Nagel, R./Wimmer R.: (2008))

**FOCUS** _**AKTUELLES THEMA IM BRENNPUNKT
(FORTSETZUNG)**

Es fällt auf, dass vor allem zu den Phasen der strategischen Analyse und Strategieentwicklung eine Menge an Literatur, wissenschaftlichen Erkenntnissen und Instrumenten zu finden ist. Rund um die Thematik der Evaluation bzw. Überprüfung der Strategieumsetzung lassen sich ebenfalls Hinweise und Instrumente finden.

Beim Thema der Strategieumsetzung selbst werden die konkreten Anregungen bzw. wissenschaftlichen Modelle dürftiger. Als nützliches Werkzeug für die Umsetzungsarbeit wird wiederholt die Balanced Scorecard nach Robert S. Kaplan und David P. Norton aufgeführt. In neueren Beiträgen wird dieses Instrument jedoch eher dem Controlling zugeordnet, was dessen Zielsetzung eher entspricht.

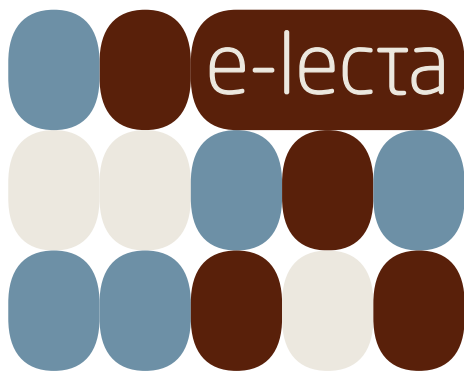
Unabhängig davon handelt es sich bei der Phase der Strategieumsetzung um wenig bearbeitetes Terrain im Sinne der theoretischen Auseinandersetzung. Empirische Studien zeigen zudem auf, dass die Praxis gerade in dieser Phase oftmals scheitert (vgl. Mankins, M. C./Steele, R. (2005)).

Problemzone Strategieumsetzung

Während sich Literatur und empirische Studien lange Zeit auf die «Formulierung» von Unternehmensstrategien konzentriert haben, blieb deren zielgerichtete Umsetzung eher ein Nebenschauplatz. Dabei steht vor allem die Frage nach der erfolgreichen Umsetzung im Tagesgeschäft im Zentrum.

Obwohl bei vielen Führungspersonen der Eindruck besteht, über konkretisierte Strategien inklusive Umsetzungsmassnahmen zu verfügen, zeigen sich bei genauerem Hinsehen verschiedene Unstimmigkeiten und Mängel. Bei der Analyse der Umsetzungsmassnahmen auf der Ebene der Mitarbeitenden zeigt sich, dass die Strategie oftmals zu wenig konkret kommuniziert wird. Obwohl die Unternehmensstrategien vor allem vom mittleren Management und den Mitarbeitenden in den Unternehmungen umgesetzt werden sollten, sind diese oft nur mangelhaft bis gar nicht über Sinn und Zweck der Unternehmensstrategie in Kenntnis gesetzt. Zu häufig wird ein Defizit an Information und Kommunikation innerhalb der Organisation beobachtet und damit verbunden ein fehlendes Commitment der Basis. Es zeigt sich immer wieder, dass die Konsequenzen für das Tagesgeschäft sowie die Verantwortlichkeiten zu wenig überlegt wurden. Wie sieht denn der neue Alltag im Sinne der strategischen Eckpfeiler genau aus? Welche Erwartungen werden an die Mitarbeitenden gestellt? Oftmals lässt sich das auch zu einem frühen Zeitpunkt noch gar nicht genau definieren. Auf alle Fälle hinterlässt diese Lücke Unsicherheiten und die Möglichkeit des «Nichtstuns».

Zusätzlich zu den operativen Mängeln kommt die dem Tagesgeschäft immanente Verteidigung der Routine hinzu, die an sich eine wichtige Grundlage für die Handlungsfähigkeit in Unternehmen darstellt. Die Differenz zwischen der Erhaltung von Bestehendem und der Aufnahme von Neuem zeigt sich dann in Widerständen und Blockaden der Mitarbeitenden bei der Umsetzung von neuen Handlungsweisen, Prozessen etc. Diese können noch verstärkt werden, indem die vorherrschenden Ziel- und Entlohnungssysteme kaum oder gar nicht an die Strategieumsetzung gekoppelt sind, also die konkreten Zielsetzungen, Abläufe und Rahmenbedingungen dazu fehlen.



FOCUS _

AKTUELLES THEMA IM BRENNPUNKT
(FORTSETZUNG)

Die Umsetzungskontrolle erweist sich oft als schwierig und wird nur oberflächlich vorgenommen, da auch auf dieser Ebene die konkreten Parameter fehlen. Stellt man ein Scheitern im Sinne der Zielverfolgung fest, kommt es häufig vor, dass in Ermangelung einer detaillierten Analyse – der Stolperstein der Strategieumsetzung – der eingeschlagene Weg lieber abgebrochen und ein neuer in Angriff genommen wird. Neben dem Ressourcenverschleiss nimmt man damit den Effekt in Kauf, dass die Beteiligten frustriert werden und deren Bereitschaft sich auf Neuerungen einzulassen abnimmt. Und nun?

Ansatzpunkte erfolgreicher Strategieumsetzung

Generell kann gesagt werden, dass die Strategieumsetzung mit derselben Energie und einem wahrscheinlich noch grösseren Zeitaufwand von den Führungskräften begleitet werden muss als für die Formulierung der Strategie verwendet wird und die jeweiligen Verantwortlichkeiten auf allen Ebenen des Unternehmens verankert werden müssen.

Wobei sich diese Frage nach der Art und Weise einer professionellen Begleitung berechtigt als Anschlussfrage stellt. Diese Frage ist, zumindest in der wissenschaftlichen Bearbeitung, nicht konsequent beantwortet. Die Lösungsansätze erscheinen eher zufällig und decken jeweils einzelne Aspekte ab – eine Systematik im Hintergrund ist nicht erkennbar (siehe zum Beispiel auch Kaplan/Norton oder Mankins/Steele). Eine Ursache dafür könnte in der Komplexität und Interdisziplinarität der Fragestellung liegen. So werden für die Umsetzung Kompetenzen aus der Betriebswirtschaft, der Psychologie und der Sozialpsychologie benötigt. Dies zeigt sich zum Beispiel bei folgenden Erfolgsfaktoren:

Beteiligung aller Führungsebenen

Aktiver Einbezug der relevanten Mitarbeiter/innen

Gestaltung der notwendigen Organisationsveränderungen

Abbildung in der finanziellen Planung und dem finanziellen Controlling

Zielgerichtete Steuerung des Veränderungsprozesses

Konstruktiver Umgang mit Widerständen gegen die Veränderung

Abbildung in den Führungs- und Anreizsystemen

Konsequente Information und Kommunikation

Diese Auswahl ist nicht vollständig, zeigt aber, dass eine Strategieumsetzung komplex ist und viel Zeit beansprucht und dies immer zusätzlich zum Tagesgeschäft.

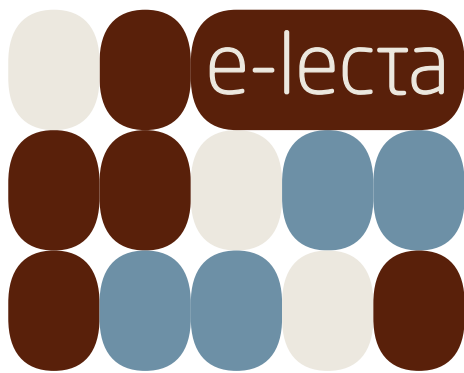
Im Entwicklungsschwerpunkt «Strategieumsetzung» versuchen wir theoretische Erkenntnisse zu systematisieren und darauf aufbauend pragmatische Handlungskonzepte zu entwickeln, welche eine professionelle Strategieumsetzung im Unternehmensalltag möglich machen.

Verwendete Literatur

Mankins, M.C./Steele, R.: Turning Great Strategy into Great Performance. In: Harvard Business Review. Vol. 83 (2005).

Nagel, R. (2007): Lust auf Strategie: Workbook zur systemischen Strategieentwicklung. Stuttgart: Klett-Cotta.

Nagel, R./Wimmer, R. (2008): Systemische Strategieentwicklung: Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. 4. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.



LITERATURTIPP

Systemische Strategieentwicklung

Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider.

Nagel, R./Wimmer, R. (2008). 4. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.

Strategisches Management

Wie strategische Initiativen zum Wandel führen.

Müller-Stewens, G./Lechner, Ch. (2005). Stuttgart: Schäfer-Poeschel.

ENTWICKLUNGSSCHWERPUNKT «STRATEGIEUMSETZUNG»

Sind Sie an unserem geplanten Vorgehen interessiert, finden Sie weitere Informationen unter:

www.ectaveo.ch/_page77.htm

Wir würden uns über eine mögliche Zusammenarbeit mit Ihnen in diesem Bereich freuen. Angaben dazu finden Sie auch auf unserer Homepage.

WORKSHOPS

Erfolgsfaktoren von Strategieumsetzungsprozessen

Unser wirtschaftliches Umfeld ist durch Dynamik und Schnelligkeit gekennzeichnet. Eine konsequent gestaltete und von allen mitgetragene Strategieentwicklung und -umsetzung im Unternehmen erhält dabei eine zentrale Bedeutung. Die Prozesse der Strategieentwicklung erfolgen häufig mit viel Energieeinsatz, die Umsetzung erhält meist weniger Augenmerk. Es ist hilfreich, auch für die Umsetzung über eine Landkarte mit den wichtigsten Erfolgsfaktoren und den zur Verfügung stehenden Methoden und Instrumenten zu verfügen.

14. Mai 2008 / 13.30 bis 18.30 Uhr

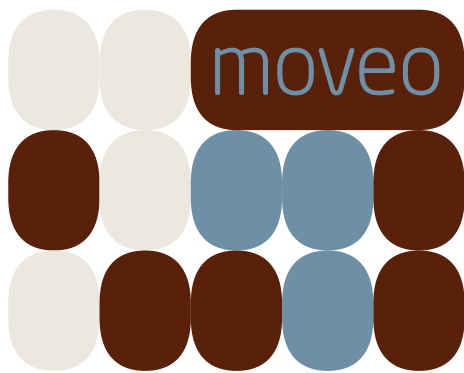
Weitere Informationen finden Sie unter: **www.ectaveo.ch/_page84.htm**

Integriertes Kompetenzmanagement in Unternehmen

Im Zuge rasanter Marktentwicklungen gewinnen insbesondere in wissensintensiven und innovativen Branchen die Kompetenzen der Mitarbeitenden eine immer wichtigere strategische Bedeutung. Die systematische Nutzung der vorhandenen Kompetenzen und die zielgerichtete Kompetenzentwicklung spielen hierbei eine wichtige Rolle. Ein integriertes Kompetenzmanagement hilft bei der Umsetzung im Alltag.

3. Juni 2008 / 13.30 bis 18.30 Uhr

Weitere Informationen finden Sie unter: **www.ectaveo.ch/_page86.htm**



MOVEO

**EINLADUNG ZUM THEMENAPÉRO
DER ECTAVEO AG**

Moveo – so nennen wir unsere kleine und feine Veranstaltungsreihe. Ein Apéro, gute Referate und Gespräche zu einem bestimmten Thema und einige Häppchen auf den Nachhauseweg.

MOVEO THEMENAPÉRO «ERFOLGSFAKTOREN DER STRATEGIEUMSETZUNG»

Bei unserem ersten Themenapéro im Rahmen des Entwicklungsschwerpunkts «Strategieumsetzung» nehmen wir die Spur nach den Erfolgsfaktoren dieser unternehmerischen Tätigkeit auf. Dabei führt der Ausflug über wissenschaftliche Erkenntnisse, die im Rahmen eines ganzheitlichen Modells dargestellt werden. Selbstverständlich bleibt genügend Zeit für die Diskussion der praktischen Relevanz und Ihre – ganz «alltäglichen» – Fragestellungen.

Sind Sie interessiert gemeinsam mit uns die Spur aufzunehmen – wir laden Sie gerne dazu ein:

27. Mai 2008 / 18.00 Uhr

Sie erleichtern uns die Organisation, wenn Sie sich über unsere Homepage anmelden:

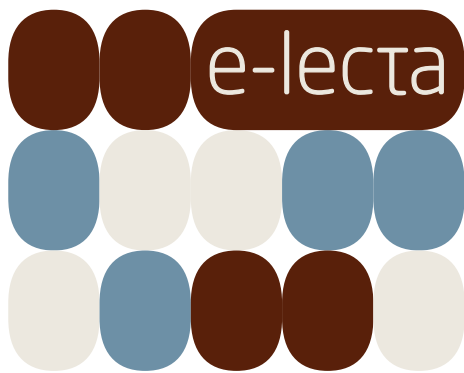
www.ectaveo.ch/_page56.htm

RÜCKBLICK AUF DEN MOVEO THEMENAPÉRO «PLANEN UND UMSETZEN KOMPETENZORIENTIERTER BILDUNGSMASSNAHMEN»

Am Mittwoch, dem 28. November 2007 fand der dritte Moveo-Themenapéro «Planen und Umsetzen kompetenzorientierter Bildungsmassnahmen» statt. Hier haben wir gemeinsam mit den Referent/innen einen Ausflug in die medizinische Welt gemacht.

Gabrielle von Arx, Dozentin an der Schule für Ergotherapie Zürich, berichtete vom Aufbau des Studiengangs für Ergotherapeutinnen und -therapeuten. Das zweite Referat hielt Joachim Liebermann, Anästhesist am Merian Iselin Spital in Basel, der an einem On-the-job-Bildungsprojekt für Assistenzärzt/innen mitgearbeitet hat. Beide Personen berichteten eindrücklich von den Erfolgen und Stolpersteinen, die sie bei der Umsetzung erlebt haben. Auch wenn Bratwurst und Bier schon fast Tradition haben, entschieden wir uns im informellen Teil jahreszeitengerecht für Raclette und Weisswein.

Sind Sie neugierig auf die Fotos? Sie finden diese unter: **www.ectaveo.ch/_page91.htm**



SCENA_

MITARBEITER/INNEN IM
RAMPENLICHT

INTERVIEW

Petra, um dich ein bisschen näher kennen zu lernen, begleiten wir dich in Gedanken einen Tag lang:

Es ist morgen, der Wecker klingelt: Was denkst du?

Vor der ersten Tasse Kaffee und einer ausgiebigen Dusche noch nicht recht viel. Ausser es gibt sehr viel zu tun, dann gehe ich unter der Dusche schon mal den Tag gedanklich durch.

Welche Tätigkeiten machst du als Erstes im Büro?

Ich bin meistens die Erste – Computer starten, Kaffeemaschine einschalten, Rollläden hoch drehen, Lüften und dann mal in aller Ruhe E-Mails und Termine checken.

Über Mittag wird bei euch ja gekocht. Welches sind deine Lieblingsgerichte?

Wir haben ein grosses Glück, denn alle die kochen, kochen sehr gut und tun es auch noch gerne. Zu meinen Favoriten gehören alle Arten von Aufläufen – und die gibt es Gott sei Dank häufig!

Der Arbeitstag geht zu Ende – was sind deine bevorzugten Formen der Erholung?

Pilates, in einer Zeitschrift oder einem Buch schmökern, ein Glas Rotwein trinken, Essen mit Freunden und im Sommer natürlich Gartenarbeit – in welcher Reihenfolge auch immer.

Müde – Zeit zum Schlafen gehen – welches Buch liegt aktuell auf deinem Nachttisch?

«Schilf» von Juli Zeh und «Lust auf Strategie» von Reinhard Nagel.

Die Ferien stehen vor der Türe – welches Reiseziel wirst du als Nächstes anstreben?

Da mir ein Umzug bevorsteht, werde ich die nächsten Ferien damit verbringen, mein neues Heim zu gestalten.

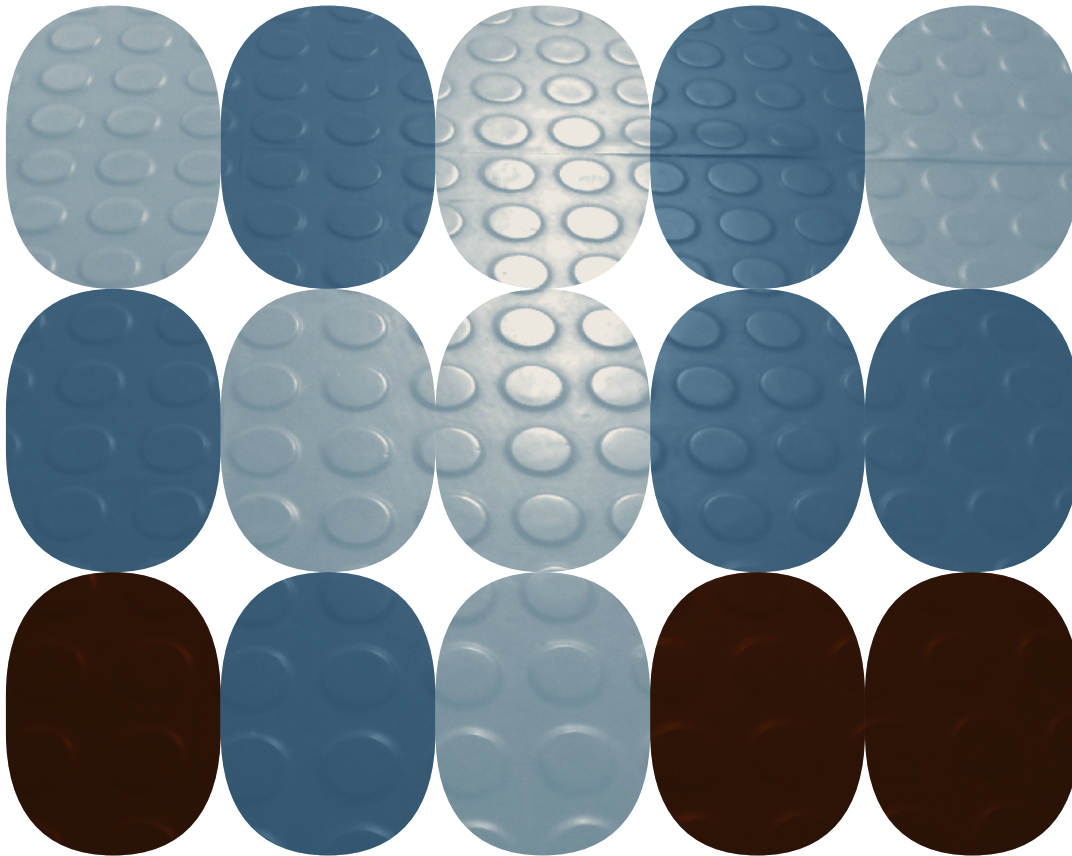
Wenn du dir einen Arbeitstag in Erinnerung rufst, was macht dir besondere Freude?

Besonders Freude macht mir, wenn es uns gelungen ist, gemeinsam im Team unter Hochdruck ein Ziel zu erreichen. Dies sind immer auch Momente für ein spontanes Glas österreichischen Weisswein.



STECKBRIEF:

Hämmerle, Petra
Jahrgang 1966
Ökonomin



Wir wünschen Ihnen für den Frühling 2008 phantastische Firmabfahrten, freudvolle Blicke auf die ersten Schneeglöckchen und Momente der Muse, um dem kecken Treiben der Natur nach dem langen Winterschlaf ein bisschen Aufmerksamkeit zu schenken.

Ectaveo, Ihr Team

AUSBLICK 02-2008

Die nächste Ausgabe e-lecta im Frühsommer 2008 beschäftigt sich mit:

«Erfolgsfaktoren der Strategieumsetzung»

ECTAVEO AG
RIEDTLISTRASSE 15A
8006 ZÜRICH
TELEFON 044 360 40 60
TELEFAX 044 360 40 66
INFO@ECTAVEO.CH
WWW.ECTAVEO.CH