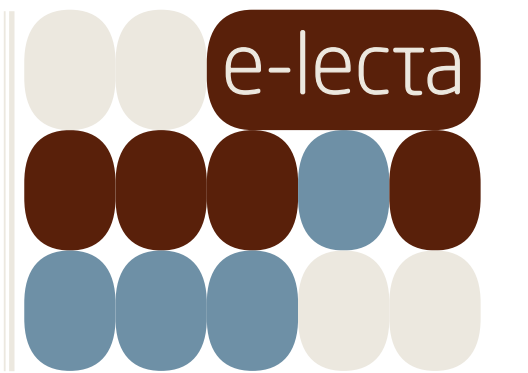


**INHALT 01-2010**

- 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

Wissen Sie eigentlich wie Ihr Unternehmen tickt? Haben Sie sich schon mal gefragt, welche Eigenheiten Ihr Unternehmen hat? Diese Frage mit Kolleg/innen diskutiert und darauf spannende Antworten erhalten?

Dazu eine kleine Geschichte:

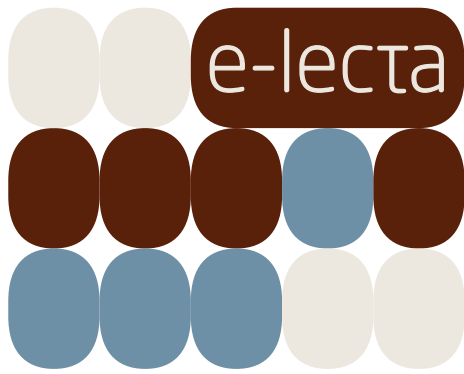
Mit einigem Bangen sieht Peter Long seinem Gespräch mit dem Geschäftsführer über «seine Zukunft im Unternehmen» entgegen. Peter Longs Aufgabe als neu eingestellter Manager war die Leitung eines sehr wichtigen Projektes. Es stellten sich aber bald zunehmende Schwierigkeiten ein, bis schliesslich das gesamte Projekt als absolut gescheitert erklärt werden musste. Und nun das Gespräch! Nach einer Diskussion über seine schwache Leistung in seiner ersten Aufgabe wird der Stellvertretende Geschäftsführer herangezogen. Nicht – wie es Peter Long erwartet hätte – um zum Axtschlag auszuholen, sondern um dafür Sorge zu tragen, dass sich Peter Long in einem anderen Projekt bewähren kann. Peter Long registriert voller Freude, dass er eine zweite Chance bekommt. Und diesmal klappte es: Long wurde später einer der meist geschätzten Leute im Unternehmen. Die «zweite Chance» ist ein feststehender Grundsatz bei OZCO.<sup>1</sup>

Das ist ein Beispiel für einen Puzzlestein im gesamten Spektrum der Unternehmenskultur. Wie pflegen Unternehmen mit Misserfolgen ihrer Mitarbeitenden umzugehen? Neben diesem einen Puzzlestein gibt es unzählige andere Puzzlesteine, die das «Verhalten des Unternehmens» bestimmen.

Gerade im Rahmen der Strategieumsetzung ist die Frage nach der Unternehmenskultur eine unverzichtbare. Die Praxis zeigt immer wieder, dass die Umsetzung neuer strategischer Orientierungen durch die bestehende Unternehmenskultur blockiert werden kann.

Wir laden Sie ein, gemeinsam mit uns nachzudenken, wie Ihr Unternehmen «tickt» und sich die Frage zu stellen, was das für Konsequenzen im Prozess der Strategieumsetzung hat.

<sup>1</sup> Schreyögg, G. (1999). Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. Wiesbaden: Gabler.



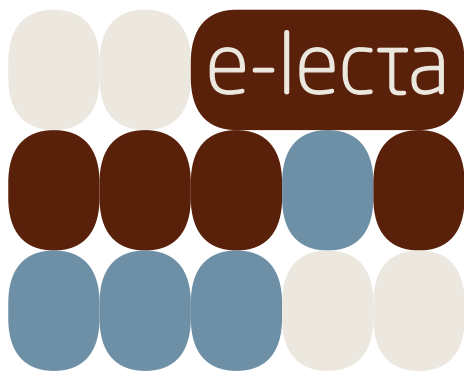
ectaveo

TANGENS\_

KNAPPE BERÜHRUNG MIT DEM THEMA

**Es gibt eine Innen-  
seite der Dinge,  
die sich ebenso weit  
erstreckt wie ihre  
Aussenseite.**

T. de Chardin (1881–1955), frz. Theologe, Paläontologe u. Philosoph

**FOCUS** \_

AKTUELLES THEMA IM BRENNPUNKT

**DIE BEDEUTUNG VON KULTURARBEIT IM RAHMEN DER STRATEGIEUMSETZUNG**

Ectaveo arbeitet mit Unternehmen aus ganz unterschiedlichen Branchen und Sektoren zusammen. Mit Verbänden im Bildungsbereich, mit Privatschulen, mit kleinen und grossen Dienstleistungsunternehmen, mit Privatbanken oder auch mit Industriebetrieben. In der täglichen Arbeit mit unseren Kunden in den unterschiedlichsten Unternehmen sehen wir Tausende solcher Puzzlesteine der Unternehmenskultur – manche dieser Puzzlesteine mögen wir, manche finden wir irritierend, manche finden wir nachahmenswert, manche finden wir veraltet, manche überraschend.

Was wir finden, zählt nicht. Sondern wie Sie als Unternehmen in Strategieumsetzungsprozessen mit diesen Puzzlesteinen umgehen oder eben nicht umgehen – das interessiert! Gelingt es Ihnen, diese Puzzlesteine zu einem Ganzen zu fügen und ein Bild zu erhalten, das zeigt wie Ihr Unternehmen tickt? Sind Sie bereit, das Ticken des Unternehmens ernst zu nehmen und im Strategieumsetzungsprozess zu berücksichtigen? Gefällt Ihnen denn, wie Ihr Unternehmen tickt?

**«Unternehmenskultur» – eine begriffliche Annäherung**

---

Unternehmenskultur umfasst die **gemeinsamen** Werte, Orientierungen und Handlungsmuster einer Organisation.

---

Unternehmenskultur ist im Wesentlichen implizit und liegt als selbstverständliche Annahme dem täglichen Handeln der Mitarbeitenden zugrunde.

---

Unternehmenskultur vermittelt **Sinn und Orientierung** in einer komplexen Welt, hilft Ereignisse im Unternehmen zu bewerten und überhaupt wahrzunehmen.

---

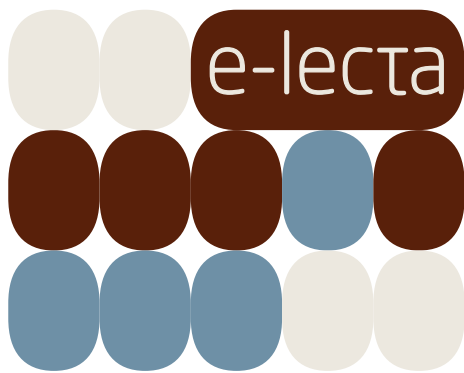
Unternehmenskultur prägt nicht nur die Kognition, es geht auch um **Emotionen** und umschreibt, was im Unternehmen mit Geduld ertragen wird und was aggressiv zurückgewiesen wird.

---

Unternehmenskultur ist das Ergebnis eines **historischen Lernprozesses** im Unternehmen. Wege des Denkens und Problemlösens zeigen sich im Laufe der Zeit als «gut» oder «schlecht».

---

Unternehmenskultur wird in einem Sozialisationsprozess vermittelt und **nicht bewusst gelernt**.

**FOCUS** \_**AKTUELLES THEMA IM BRENNPUNKT  
(FORTSETZUNG)****«Kulturwandel» – Möglichkeiten und Grenzen**

Die Unternehmenskultur – dieses so schwer fassbare Set an Werten, Normen und Regeln, das zu einem grossen Teil unbewusst das Handeln der Organisationsmitglieder mitbestimmt – hat einen wesentlichen Einfluss auf das Thema der Strategieumsetzung. Verknüpfen wir die Strategieumsetzung mit dem Konstrukt der Unternehmenskultur, so wirft das die Frage auf, ob die Unternehmenskultur kompatibel mit den neuen strategischen Ausrichtungen eines Unternehmens ist. Oder anders ausgedrückt: Gibt es Facetten der Unternehmenskultur, die blockierend oder fördernd für die neue strategische Orientierung sind?

Wenn die neue strategische Ausrichtung eine Veränderung der Unternehmenskultur erfordert – eben weil die bestehenden Denk- und Handlungsmuster blockierend wirken – dann ist man bei einer der zentralen Fragen angelangt:

«Ist es denn überhaupt möglich, die Unternehmenskultur zu verändern und wenn ja, wie?»

Gerade in der Frage des Kulturwandels werden in der Fachliteratur sehr unterschiedliche Positionen vertreten. Versucht man eine grundsätzliche Einteilung, so kann man von drei Perspektiven ausgehen. Auf der einen Seite gibt es die **Kulturingenieure**, welche die Annahme zugrunde legen, dass Unternehmenskulturen ähnlich wie andere Führungsinstrumente systematisch aufgebaut und dementsprechend planmässig verändert werden können. Hinter dieser Annahme verbirgt sich aus theoretischer Sicht ein sehr technokratisch-mechanistisches Organisationsverständnis, das wohl zeitlich überholt ist. Den entgegengesetzten Pol bilden die **Kulturalisten**. Sie betrachten die Unternehmenskultur als eine organische gewachsene Lebenswelt, die sich jedem gezielten Herstellungsprozess entzieht. Damit rücken sie die Unternehmenskulturen letztlich in den Status eines Naturereignisses – so als müssten diese als fatalistische Geschehnisse hingenommen werden. Wenn wir uns jedoch nochmals vergegenwärtigen, dass Unternehmenskulturen die schwer fassbaren Denk- und Handlungsmuster der Organisationsmitglieder widerspiegeln, dann erhalten die Kulturalisten eine Gegenposition. Denn wenn Menschen grundsätzlich in der Lage sind, sich ihre eigenen Normen und Orientierungsmuster bewusst zu machen, über sie nachzudenken und gegebenenfalls zu ändern, dann sind auch Unternehmenskulturen im Prinzip einem willentlichen Wandel zugänglich. In diesem Sinne lässt sich eine dritte Position mit dem Stichwort **Kurskorrektur** umschreiben, die genau an diesem Punkt ansetzt. Die Position der Kurskorrektur akzeptiert die Idee des geplanten Wandels im Sinne des Initiierens einer Veränderung in einem grundsätzlich offenen Prozess.

Geht es darum diesen Prozess zu gestalten und den Kulturwandel zu initiieren, so empfiehlt sich ein Vorgehen in drei Schritten:

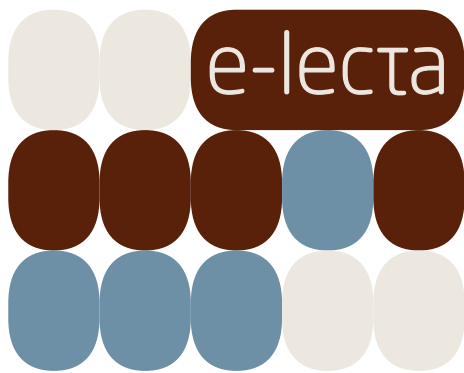
- 
1. Diagnose

---

  2. Beurteilung

---

  3. Massnahmen

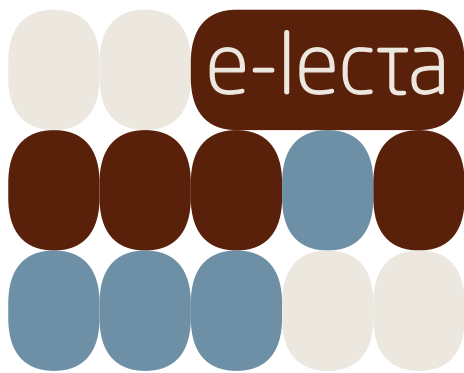
**FOCUS** \_**AKTUELLES THEMA IM BRENNPUNKT  
(FORTSETZUNG)**

1. Der erste und wichtigste Schritt einer solchen Kulturentwicklung ist die Beschreibung und die **Bewusstmachung der bestehenden Kultur** im Unternehmen. Nachdem es sich dabei im Wesentlichen um unsichtbare Größen handelt, lässt sich diese nicht einfach so fassen, sondern es sind umfassende Deutungsleistungen zu erbringen. Wichtig ist es dabei, mit der Rekonstruktion den «interessierenden» Teil einer Unternehmenskultur zu reflektieren und in seiner Wirkung zu diskutieren.
2. In einem zweiten Schritt ist der **Veränderungsbedarf der Unternehmenskultur** abzuklären. Es sind Fragen zu beantworten wie: Wo wirkt diese Kultur blockierend? Wo widerspricht sie neuen strategischen Orientierungen? Eine solche kritische Bewertung ist die Grundlage für einen geplanten Kulturwandel, ohne Motiv, ohne Einsicht in die Notwendigkeit einer Veränderung wird kein Raum für Veränderung gegeben.
3. In einem dritten Schritt können schliesslich **Anstösse zu einer «Kurskorrektur»** gegeben werden. Am effektivsten erweist sich dabei immer **das schlichte Andershandeln**, das faktische Durchbrechen von Routinen. Allerdings ist in der Praxis zu beobachten, dass sich das Angebot neuer Kulturmuster häufig im Aufschreiben eines neuen Leitbildes erschöpft, das dann kaskadenförmig über die Hierarchie-ebenen «heruntergebrochen» werden soll. Dieser Ansatz bleibt meist eine hölzerne Übung, die keine wirklichen Anschlüsse an die faktischen Orientierungsmuster der Organisation darstellt.<sup>2</sup>

Die theoretischen Ausführungen zeigen auf, dass es zum Ersten nicht einfach ist, überhaupt auffindig zu machen wie das eigene Unternehmen eigentlich «tickt». Zum Zweiten lässt sich dieses «Ticken» von Unternehmen schon gar nicht per Anordnung und sofortiger Wirkung verändern. Das alles macht die Sache sehr komplex. Wenn es jedoch gelingt, ausgewählte Puzzlesteine im Bereich der Unternehmenskultur konstruktiv zu nützen, liegt darin ein wirksamer Hebel für eine erfolgreiche Strategieumsetzung.

Grundsätzlich gibt es zwei Wege die Unternehmenskultur im Rahmen der Strategieumsetzung «bearbeitbar» zu machen. Die eine Möglichkeit ist es, parallel zur Strategieumsetzung ein eigenes Projekt zum **Kulturwandel** im Unternehmen zu initiieren. Erfahrungsgemäss sind solche Projekte aufwändig und Erfolgsgarantien gibt es keine. Es gilt eine ähnliche Problematik, wie die oben angesprochene bei der Umsetzung von Leitbildern. Man läuft Gefahr, dass man aus den meist abstrakt formulierten Strategiepapieren keine wirklich greifbaren Ansatzpunkte findet, welche die Denk- und Handlungsmuster der Mitarbeitenden verändern und sich somit auf einer wenig konkreten und schwer greifbaren Ebene bewegt. Die zweite Möglichkeit ist es, das Thema Kulturwandel als **integralen Bestandteil** des Strategieumsetzungsprozesses zu sehen. Die Bearbeitung der Unternehmenskultur erfolgt dabei gezielt – im kleinen und nicht im grossangelegten Projekt. Und zwar immer dann, wenn es um die Frage geht, was sich im täglichen Handeln der Mitarbeitenden durch die neue strategische Orientierung ändern wird und wie sich die Mitarbeitenden zukünftig zu verhalten haben. Diese zweite Möglichkeit basiert auf den folgenden Überlegungen.

<sup>2</sup> Schreyögg, G. (1999). Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. Wiesbaden: Gabler.



## FOCUS \_

AKTUELLES THEMA IM BRENNPUNKT  
(FORTSETZUNG)

Während bei der Strategie**entwicklung** die gedankliche Konstruktion der erfolgreichen Zukunft des Unternehmens im Mittelpunkt steht, geht es bei der Strategie**umsetzung** darum, von der Ebene der gedanklichen Vorstellungen auf die Ebene des Handelns zu kommen. Das bedeutet, dass die «strategische Denkarbeit» im gesamten Unternehmen – und somit im täglichen Handeln aller Mitarbeitenden – umgesetzt werden soll.

Der Erfolg der Strategieumsetzung bewegt sich dabei rund um die herausfordernden Fragen der Konkretisierung der Strategie sowie der Kompetenz der Mitarbeitenden, diese Veränderungen zu bewältigen.<sup>3</sup>

Bei der **Konkretisierung** der Strategie soll es gelingen, von den oftmals vagen und abstrakten Vorstellungen des Strategiepapiers auf die täglichen Arbeitssituationen der Mitarbeitenden einzugehen:

---

Was konkret ändert sich für mich als Mitarbeiter/in in der täglichen Arbeit?

---

Was genau ist anders oder neu zu machen?

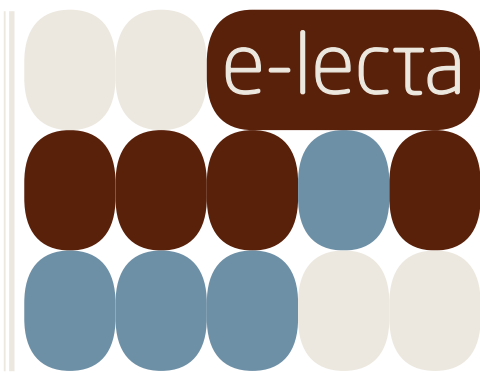
Dadurch kann bei den Mitarbeitenden Sicherheit erzeugt werden. Werden diese Fragen im Strategieumsetzungsprozess sorgfältig und zuverlässig beantwortet, so erhalten die Mitarbeitenden ein neues Angebot an Orientierungsmustern. **Die Mitarbeitenden wissen, wie sie anders zu handeln haben.**

Genauso wichtig ist aber auch der zweite Punkt. Wenn Tätigkeiten für Mitarbeitende neu sind oder zukünftig in einer anderen Qualität ausgeführt werden sollen, so setzt das voraus, dass die Mitarbeitenden über die entsprechenden Kompetenzen (= Fähigkeiten) verfügen oder sich diese aneignen. Nur so können sie die Aufgaben erfolgreich bewältigen. Dieses Set an neuen Kompetenzen liefert ebenfalls neue Orientierungsmuster. **Die Mitarbeitenden sind befähigt, faktisch anders zu handeln.**

Strategieumsetzung in diesem Sinne gedacht, beinhaltet somit immer auch Ansatzpunkte für eine «Kurskorrektur» im Bereich der Unternehmenskultur. Alte Handlungsmuster werden hinterfragt, neue Ansprüche formuliert und dabei die Werthaltungen dahinter thematisiert.

Ist es wirklich möglich zu verstehen, wie das Unternehmen in seiner Gesamtheit «tickt»? Oder ist es nicht viel eher so, dass man immer nur einzelne Puzzlesteine nachzeichnen kann? Und wenn ja, könnte es dann nicht sinnvoll sein, an den einzelnen Puzzlesteinen zu arbeiten anstatt am grossen Wandel?

<sup>3</sup> Dazu: strategieArbeit. Vom gedanklichen Konstrukt zum Handeln im Unternehmensalltag. Manual der Ectaveo, AG. [www.ectaveo.ch/\\_page104.htm](http://www.ectaveo.ch/_page104.htm)



## LITERATURTIPP

### Change Management

Den Unternehmenswandel gestalten

Doppler, K. & Lauterburg, C. (2008). Frankfurt/New York: Campus Verlag.

### Organisation

Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien

Schreyögg, G. (1999). Wiesbaden: Gabler.

### Strategisches Management

Wie strategische Initiativen zum Wandel führen

Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2005). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

### Unternehmenskultur

Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen

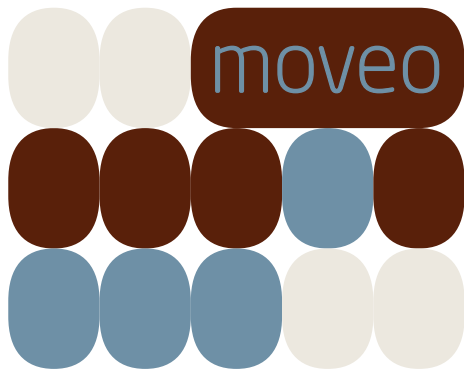
Schmidt, S. J. (2005). Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.

## ENTWICKLUNGSSCHWERPUNKT «STRATEGIEUMSETZUNG» DER ECTAVEO

Seit längerem setzen wir uns mit dem Thema Strategieumsetzung vertieft auseinander.

Bisher ist ein Manual zu diesem Entwicklungsschwerpunkt zum Thema «strategieARBEIT. Vom gedanklichen Konstrukt zum Handeln im Unternehmensalltag» erschienen. Sie können es unter

[www.ectaveo.ch/\\_page104.htm](http://www.ectaveo.ch/_page104.htm) bestellen. Weitere Manuale zum Thema sind in Arbeit.



## 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 «DIE BEDEUTUNG VON KULTURARBEIT IM RAHMEN DER STRATEGIEUMSETZUNG»

Nachdem beim letzten Themenapéro Frau Dr. Katharina Rüdlinger und Herr Thomas K. Hauser zum Themenbereich «Corporate Governance – ein Spannungsfeld zwischen Anspruch und Wirklichkeit» referiert haben, blicken wir diesmal auf das Thema der Unternehmenskultur.

Edoardo Ghidelli, Kulturverantwortlicher der Schweizerischen Post – Poststellen und Verkauf.

Pierre- André Steim, Präsident Bildung Detailhandel Schweiz und langjähriger Verantwortlicher für Fragen der Strategieumsetzung bei der Migros.

Die beiden Referenten diskutieren gemeinsam mit uns über Möglichkeiten und Grenzen eines Kulturwandels in Organisationen.

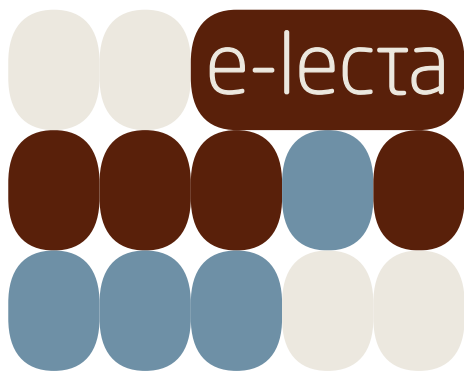
Wir laden Sie gerne dazu ein.

**24. März 2010 / 18.00 Uhr**

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

**[www.ectaveo.ch/\\_page56.htm](http://www.ectaveo.ch/_page56.htm)**

Unsere Themenapéros sind eine beliebte Gelegenheit um Kontakte zu knüpfen und sich mit Personen zu vernetzen, die an ähnlichen Problemen und Fragestellungen dran sind. Möchten Sie kurze Einblicke in vergangene Moveos gewinnen, so lesen Sie die entsprechenden Berichte oder schauen Sie sich die entsprechenden Bilder auf unserer Homepage an: **[www.ectaveo.ch/\\_page56.htm](http://www.ectaveo.ch/_page56.htm)**



## SCENA\_

MITARBEITER/INNEN IM  
RAMPENLICHT

### INTERVIEW

Bernadette, 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?

Mein erster Gedanke: «Das muss ein Irrtum sein. Es ist ja noch viel zu dunkel.» Nachdem der Wecker dann ein zweites und ein drittes Mal geklingelt hat, muss ich mich doch der Realität stellen.

Welche Tätigkeiten machst du als Erstes im Büro?

Im Büro angekommen genehmige ich mir erst einmal eine Tasse Kaffee. Dann check ich meine E-Mails und strukturiere meinen Tagesablauf.

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

Vor allem da ich selbst nicht gerade die routinierteste Köchin bin, kann ich nur bewundern, was meine Kolleg/innen so alles auf den Tisch zaubern. Hieraus einen Favoriten zu wählen, fällt mir äusserst schwer. Der Salat im Glas erhält aber auf jeden Fall den Innovationspreis.

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

Am besten erhole ich mich an der frischen Luft – obwohl es hierzu vor allem im Winter oft ziemliche Überwindung braucht und die Wohnzimmercouch schon sehr verlockend ist. Und auch bei einem guten Glas Wein lässt sich der Abend wunderbar ausklingen.

Müde – Zeit zum Schlafen gehen. Welches Buch liegt aktuell auf dem Nachttisch?

«Wer bin ich – und wenn ja wie viele? Eine philosophische Reise» von Richard David Precht.

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

Zu Ostern geht es erst einmal nach Tirol zum Ski fahren – sofern es die Schneeverhältnisse noch zulassen. Im Sommer wird es dann wahrscheinlich ganz klassisch: Sonne, Strand und Meer.

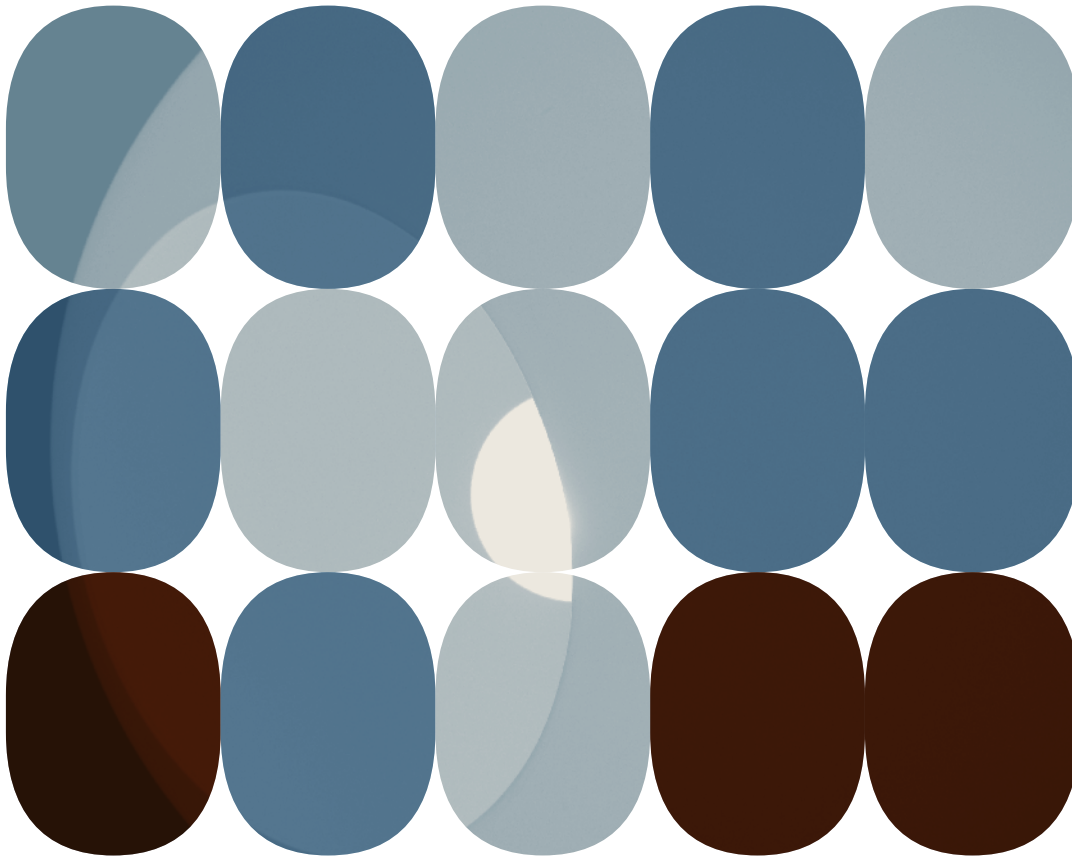
Wenn du dir einen Arbeitstag in Erinnerung rufst, was macht dir besondere Freude?

Schön finde ich es, mich voll und ganz in eine Sache zu vertiefen. Auch die Arbeit im Team macht mir grosse Freude.



### STECKBRIEF:

Bernadette Ranigler  
Jahrgang: 1984  
Diplompsychologin



Wir wünschen Ihnen viel Freude an den länger werdenden Tagen, an immer noch klirrend kalten Temperaturen und den ersten Sonnenstunden, die Sie über der Nebelgrenze geniessen dürfen.

Ectaveo, Ihr Team

**AUSBLICK 02-2010**

Die nächste Ausgabe von e-lecta erscheint im Sommer 2010 und beschäftigt sich mit:  
«Vom Strategiepapier zum Mitarbeitenden»

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