

Strategieumsetzung

Prinzipien – Aufgaben - Instrumente



ÜBERSICHT:

A. Machen Sie Ihrer Strategie Beine	S. 2
B. Prinzipien der Strategieumsetzung	S. 4
C. Aufgaben der Strategieumsetzung	S. 6
D. Instrumente der Strategieumsetzung	S. 10
E. Veranstaltungshinweise & Impressum	S. 13

ABSTRACT / INHALT:

Strategieentwicklung ist nicht Selbstzweck - es ist die immer wiederkehrende Reproduktion der Daseinsberechtigung eines Unternehmens. Dies genügt jedoch nicht, denn erst die erfolgreiche Umsetzung der Strategie sichert das Fortbestehen. Obwohl Strategieentwicklung und -umsetzung getrennt von einander betrachtet werden können, bedingen sie sich gegenseitig. Das eine ist ohne das andere sinnlos.

Unzählige Bücher und Artikel wurden bereits über erfolgreich umgesetzte Strategien geschrieben. Sucht man nach Gemeinsamkeiten unter ihnen, so wird man feststellen, dass es praktisch keine gibt. Es gibt keinen „one-best-way“ für die Strategieumsetzung. Der verbindende Teil erschließt sich nicht auf den ersten Blick, sondern er ist hinter dem Sichtbaren verborgen. Der Schlüssel liegt in der Professionalität des Handelns. Die erfolgreichen Akteure in diesem Metier halten sich an bestimmte Regeln, nehmen ihre Aufgaben konsequent wahr und setzen die notwendigen Instrumente wirkungsvoll ein.

Wenn Sie die **OrangeTimes** – Newsletter beziehen oder nachbestellen wollen, so mailen Sie dies bitte an orangetimes@orange-cosmos.com . Sie können auch alle bisherigen Ausgaben samt Beilagen unter <http://www.orange-cosmos.com/Orange-Times.139.0.html> downloaden.

A. Machen Sie Ihrer Strategie Beine

Jeder Strategieentwicklungsprozess endet mit dem Umsetzungsprogramm. Umsetzung, wie auch Entwicklung, sind Prozesse, die sich gegenseitig bedingen und auch steuern. Sie werden zwar getrennt betrachtet, sind aber strukturell gekoppelt, d.h. keine Umsetzung ohne Strategie und umgekehrt, keine Strategie ohne Umsetzung.

Immer wieder sind wir in der Praxis mit der Frage konfrontiert: „*Welcher ist der ideale Umsetzungsprozess*“. Diese Frage beherrscht die Strategieliteratur und die Ausbildung von Organisationsveränderern aller Art. Doch die Frage ist falsch. Nach Jahrzehnten praktischer Erfahrung, vielen Gesprächen in erfolgreichen Strategieumsetzungsprozessen und die Ergebnisse jahrelanger empirischer Forschungsarbeit lassen nur einen Schluss zu – es gibt diesen allgemein gültigen richtigen Umsetzungsprozess nicht. Die Erkenntnis mag auf den ersten Blick überraschend sein. Sie ist aber logisch und konsequent und folgt dem Prinzip der Einzigartigkeit. Jede Strategie ist einzigartig, daher ist zwangsläufig auch der Weg zur Strategie einzigartig.

Der Vorschlag lautet daher, die Suche nach dem idealen Umsetzungsprozess aufzugeben und stattdessen nach dem **Weg** zu suchen, **der die entwickelte Strategie wirksam werden lässt**. Die zweite Frage unterscheidet sich gänzlich von der ersten. Ihr Ausgangspunkt ist nicht eine sich von allen anderen abhebende großartige Strategie, die unter allen Umständen umgesetzt werden muss. Ein geringfügiges Abweichen von den Vorgaben würde dann bereits als Scheitern betrachtet werden. Es gibt aber nur von Menschen entwickelte gewöhnliche Strategien, andere gibt es nicht. Vor diesem Hintergrund lautet das **Grundproblem der Umsetzung** nicht: Wie schaffen wir es unsere Strategie auf Punkt und Beistrich umzusetzen, sondern: Wie schaffen wir es unser Unternehmen zu außergewöhnlichen Leistungen zu befähigen? Was nicht gleichbedeutend ist mit: keine Strategie zu brauchen, sondern es ist ein Plädoyer dafür, im Zuge der Umsetzung immer wieder zu hinterfragen, ob wir auf dem richtigen Weg sind und wenn nicht, dann sind Abweichungen, Umkehr und Aufgabe adäquate Handlungsmöglichkeiten, um das Unternehmen abzusichern.

Jetzt erscheinen auch die immer wieder kolportierten 60 – 80 % der Strategien, die während der Umsetzung scheitern, unter einem anderen Licht. Dieses Scheitern ist durch den engen Rahmen der Vorgaben schon vorprogrammiert bzw. ist es für die Organisation meist von Vorteil, wenn solche Strategien nicht vollständig umgesetzt werden. Strategien haben meist einen Horizont von 4 bis 5 Jahren. Wer während dieses Zeitraums seine Umwelt nicht neuerlich bewertet und in seiner strategischen Ausrichtung berücksichtigt wird morgen nur schwer bestehen können. Dadurch wird Scheitern zum Selbstschutz für das soziale System.

Vergleicht man die Umsetzungsprozesse von den Top-Unternehmen, so wird man feststellen, dass es keine Gemeinsamkeiten gibt – außer der, dass sie wirksam sind. Der Erfolg liegt weder an besonderen Fähigkeiten der Führungskräfte, weder an gleichen Prozessmustern, noch an der Rahmenbedingungen. Selbstverständlich gibt es Top Performer an der Spitze von Unternehmen mit ausgeprägten Umsetzungsqualitäten, das erleichtert vieles. Aber entscheidend für den Erfolg ist das nicht.

Der Schlüssel liegt in der Art des Handelns. Die Branchen, die Größen, die Bereiche, in denen strategisch erfolgreicher Unternehmen tätig sind, sind so unterschiedlich wie sie nur sein können. Doch durch ihr Handeln zieht sich ein Muster, ein *roter Faden*. Die Gemeinsamkeiten, die man in Unternehmen finden kann, die in der Lage sind Strategien erfolgreich umzusetzen, sind einige Elemente der Vorgangsweise.

Erstens suchen sie nach *Prinzipien*, an die sie sich während der Umsetzung halten und orientieren. *Zweitens* erfüllen solche Unternehmen bestimmte *Aufgaben* mit besonderer Sorgfalt und Gründlichkeit und *drittens* beherrschen sie bestimmte Instrumente, die sie kompetent einsetzen. Dies sind genau jene Ingredienzien, die man für die Ausübung eines jeden Berufes benötigt.

Und das ist die vielleicht bedeutendste Entdeckung, die Umsetzung ist erlernbar. Es ist nicht nötig dafür geboren zu sein. Talent hilft, wenn es richtig eingesetzt wird, aber es ist nicht Voraussetzung dafür, dass ein Unternehmen durch die Strategieumsetzung wirksam wird.

Die **professionelle Beherrschung der Prinzipien, Aufgaben und Instrumente** sind die Elemente erfolgreicher Strategieumsetzung. Das Ergebnis der Einführung sollte zeigen, um Resultate erzielen zu können, ist es nicht wichtig wie etwas ist, sondern es hängt *davon ab wie gehandelt wird*. Es ist nicht möglich so zu sein wie sein eigenes Vorbildunternehmen oder wie ein Konkurrent. Es ist aber möglich so zu handeln, wie dies erfolgreiche Unternehmen tun. Die Ähnlichkeiten im Handeln von erfolgreich umgesetzten Projekten können weitergegeben werden. Es ist möglich die Regeln sichtbar zu machen, die Aufgaben herauszuarbeiten und die Tools, die verwendet werden, zu sammeln; und es ist möglich, das alles zu lernen.

Übersicht über Regeln, Aufgaben und Tools

Prinzipien der Strategieumsetzung

- Ergebnisorientierung
- Kundenorientierung zuerst
- Konzentration
- So wenig Team wie möglich aber so viel wie nötig
- Respekt vor Traditionen
- Transparenz

Aufgaben der Strategieumsetzung

- Permanente Kommunikation
- Planen
- Entscheiden
- Kontrollieren
- Projektmanagement
- Personalentwicklung

Instrumente der Strategieumsetzung

- Kunden- und Mitarbeiterbefragung
- Sitzungsmanagement
- Moderation
- Umsetzungs-Architektur
- Steuerungstools (Balance Score Card, Cockpit)
- Großgruppenveranstaltungen
- Mis en place

Hinterfragt werden nicht die Vision, die Leitbilder, die Unternehmensphilosophie, also sehr langfristige Orientierungspunkte, die bis auf die Gründung des Unternehmens zurückreichen können. Die sollten wirklich nur äußerst behutsam geändert werden. Die **strategischen Wege zu diesen Orientierungspunkten** sollten, ja müssen immer wieder, wenn auch nicht willkürlich, angepasst werden, da permanente Veränderungen in der Umwelt die Anpassung der Unternehmensausrichtung fordern. **Strategiearbeit heißt, täglich 5 Jahre vorauszublicken.**

B. Prinzipien der Strategieumsetzung

Prinzipien sind Regeln, die bei der Aufgabenerfüllung und bei der Einsetzung der Tools angewendet werden. Für ihre Anwendung ist kein Talent erforderlich. Notwendig jedoch ist so etwas wie Einsicht – Einsicht in die Bedeutung dessen wie man handelt und in die Gefahren, die mit Irrtümern verbunden sind. Weiters ist ein gewisses Maß an Disziplin nötig.

Ergebnisorientierung

Resultatorientierung heißt, sich Ziele vorzunehmen und diese mit Konzentration, Konsequenz und Disziplin zu verfolgen. Strategieumsetzung ist derjenige Prozess, der Ressourcen in Ergebnisse verwandelt. Der Beurteilungsmaßstab ist das Erreichen von Zielen und die Erfüllung von Aufgaben. Was immer die Ausgangspunkte bei der Strategieentwicklung waren, gemessen wird der Erfolg an der Erreichung dieser Punkte unter Berücksichtigung ihrer Veränderungen während des Prozesses.

Ein Bauunternehmer hat den Betrieb vor einigen Jahren von seinem Vater übernommen. Das Unternehmen erwirtschaftete bescheidene Erträge, da er mit seinem Angebot immer mit der Konkurrenz vergleichbar war. Traditionell fühlte er sich mit dem sozialen Wohnbau verbunden und für diese Sparte wurde eine Strategie entwickelt. Schon während der Umsetzung zeigte sich, dass zwar die Maßnahmen zu einer Verbesserung führen, aber letztlich keine ausreichenden Deckungsbeiträge in diesem Bereich erzielt werden können. Erfolgreich wurde das Unternehmen in diesem Geschäftsfeld als es sich vom „Ausführer“ zum Generalunternehmer entwickelt hat.

Keine Aufgabe kann immer Spaß machen. Daher ist die Forderung, dass die Strategieumsetzung immer Freude machen soll, faktisch unerfüllbar. Es gibt immer wieder Phasen, in denen sich die Sitzungen langatmig hinziehen, Entscheidungen spät fallen oder der Alltag immer wieder unsere ganze Kraft fordert. Daher erscheint die Forderung, dass die **Ergebnisse Freude bereiten** sollen, vernünftiger. Dies zielt genau auf diese Regel ab. An den Ergebnissen werden wir gemessen, daher sollen die Ergebnisse auch Freude machen.

Kundenorientierung zuerst

Regelmäßig haben Strategieprogramme die Ausweitung der Marktstellung, die Verbesserung der Qualität, den Aufbau von Serviceleistungen, die Reform der internen Kommunikation, usw. zum Inhalt. Ziel ist Umsätze und Ergebnisse zu steigern. Wird die Umsetzung ohne Begleitung begonnen, ist der erste Schritt oft der Aufbau neuer Strukturen oder von Controllingssystemen. Schnell wird eine Arbeitsgruppe eingesetzt, die sich den internen Strukturen und Prozessen widmet. Damit ist der Grundstein für die Innenorientierung (Konzentration auf sich selbst) gelegt. In der Praxis führt dieser Weg schnell ins Abseits, da die Kundenorientierung fehlt. Strategische Unternehmensführung heißt, sich intensiver an den Kundenwünschen zu orientieren. Gelingt dies, ist ein Wachstum nicht mehr aufzuhalten. (Siehe **OrangeTimes** 06/2006 bzw. 01/2007). Auch dies ist letztlich logisch. Kunden kaufen unsere Produkte und bestimmen so die Entwicklung unseres Unternehmens. Gelingt es den richtigen Platz im Kopf des Kunden zu besetzen sind Marktstellung, Umsatzsteigerungen und Erträge unausweichliche Folgeerscheinungen. Wie man leicht erkennen kann, unterstützen sich die beiden Regeln gegenseitig. Ergebnisorientierung bewirkt Kundenorientierung und umgekehrt ist die zwangsläufige Folge von Kundenorientierung eine Ergebnisverbesserung. Die Beschäftigung mit sich selbst hingegen erzeugt wenig Kraft in Richtung Ergebnis.

Konzentration

Strategieprogramme beinhalten eine große Zahl an Projekten und Programmen, die es umzusetzen gilt. Dies ist aufgrund der langfristigen Wirkung von Strategieprogrammen üblich. Daher ist nirgends die Tendenz so groß sich zu *verzetteln*. Erfolgreiche Umsetzungsprozesse beschränken sich darauf, nur eine kleine Zahl sorgfältig ausgewählter Projekte gleichzeitig laufen zu lassen. Dadurch können Wirkung und Erfolg gewährleistet werden. Der totalen Überlastung der Liniensysteme wird vorgebeugt. Projektzeiten von Mitarbeiter gehen immer zu Lasten der täglichen Arbeitszeit. Gleichzeitig sollen unnötige Doppelgleisigkeiten aus Ressourcengründen verhindert werden und bestimmte Doppelgleisigkeiten sogar bewusst zur Kreativitätssteuerung, Störungsanalyse und Absicherung geschaffen werden.

So wenig Team wie möglich, so viel Team wie nötig

Um es gleich vorweg zu sagen, ich bin kein Gegner der Teamarbeit. Es ist in der heutigen Arbeitswelt unabdingbar Mitarbeiter mit einzubeziehen, aber nicht bei jeder sich bietenden Gelegenheit. In manchen Unternehmen hat man das Gefühl, als ob Führungskräfte das wofür sie eigentlich bezahlt werden, nämlich Entscheidungen zu treffen, an Nebenhierarchien delegieren wollen. Dadurch sind viele Sitzungen mit vielen Personen notwendig, dadurch entsteht erst der Zeitmangel.

Die Frage lautet nicht: Können wir diese Aufgabe einem Team übertragen, sondern muss diese Aufgabe unbedingt durch ein bereichsübergreifendes Team gelöst werden? Besser noch, kann diese Aufgabe gar nicht anders gelöst werden? Dann, und nur dann ist es sinnvoll diese Aufgabe außerhalb der bestehenden Linienorganisation zu lösen.

Voraussetzungen für herausragende Teamleistungen sind:

- Ein klarer Auftrag (oft beginnt bei der Sitzung die Zielfindung)
- Dem Ziel entsprechende Ressourcen
- Zeitraum und Arbeitszeiten müssen klar geregelt sein
- Eine umfassende Umfeldanalyse
- Jeder Teilnehmer muss wissen, was sein Beitrag sein soll

Erst wenn diese Elemente erfolgreicher Zusammenarbeit geklärt sind, sollten Teams zusammengerufen werden (mehr zu effektiven Teams in der [OrangeTimes](#) 01/2005).

Bedenken Sie, die produktivste Ressource ist ein fähiger Mitarbeiter, den man arbeiten lässt und der durch nichts darin behindert wird.

Respekt vor Traditionen

Organisieren heißt Regeln aufstellen. Im Umkehrschluss heißt das nichts anderes als, dass die Grundlage jeder Gruppe, jedes Unternehmens, ja jedes sozialen Systems auf miteinander geteilten Regeln bzw. Normen und die darauf fußenden Geschichten bzw. Ritualen basiert. Was davon Bestand hat und innerhalb der Organisation gepflegt und weiter erzählt wird, wird als Tradition bezeichnet. Ein abrupter Bruch mit dem Selbstverständnis eines Unternehmens würde vermutlich zu deren vorübergehend Unsteuerbarkeit, im schlimmsten zu deren Auflösung führen.

Traditionen gewährleisten den inneren Zusammenhalt, daher ist ihnen mit Respekt zu begegnen. Zwei der wichtigsten Fragen in der Strategieumsetzung lauten daher:

- Was ist das Positive an unseren Werten?
- Was davon muss in der Zukunft auch erhalten bleiben?

Die meisten Unternehmen werden nicht gegründet, um damit viel Geld zu verdienen. In aller Regel sind es andere Gründe, wie beispielsweise Selbstverwirklichung, Freiheit, um selbst Arbeit zu haben.

Überlegen sie für sich selbst: Was waren die Gründungsideen für Ihr Unternehmen? Wie leben diese heute noch im Unternehmen? Welche Auswirkungen haben diese auf Strategie und Ertrag? Wären Anpassungen notwendig und sinnvoll?

Vertrauen

Ein ständiger Begleiter der Strategieumsetzung ist die Unsicherheit. Zukunft ist nicht exakt planbar, daher sind schwierige Situationen vorprogrammiert. Die Praxis lehrt, dass Mitarbeiter dann bereit sind ihren Führungskräften zu folgen, wenn sie ihnen vertrauen. Man kann feststellen, dass worauf es in letzter Konsequenz ankommt, ist das *gegenseitige Vertrauen*. Merkwürdigerweise ist dieser Vertrauensvorschuss unabhängig vom Führungsstil. Jede Führungskraft macht Fehler, ob sie will oder nicht. Die wichtige Frage lautet also, haben die Fehler Auswirkungen auf das gegenseitige Vertrauen oder nicht. Vertrauen entsteht rekursiv, d.h. in Führungssituation müssen die Geführten eine Vorleistung erbringen, sie schenken dem Anführer eine Portion Vertrauen. Werden die im Geschenk verpackten Erwartungen erfüllt, dann ist ein Vertrauen entstanden. Bei der Strategieumsetzung betreten sie regelmäßig unbekanntes Terrain. Die Mitglieder ihrer Organisation folgen ihnen genau dann, wenn es ihnen in der Vergangenheit gelungen ist ein robustes Vertrauensverhältnis aufzubauen.

Wichtige Regeln beim Aufbau von Vertrauen sind:

- Suchen sie niemals nach Schuldigen in Problemsituationen, sondern immer nach Lösungen.
- Hören Sie ihren Mitarbeitern konzentriert zu, wenn sie ihnen etwas sagen wollen.
- Kommunizieren Sie die etwaigen Probleme permanent in ihrer gesamten Entwicklung, sodass unpopuläre Entscheidungen, die am Endpunkt einer Entwicklung stehen, verstanden werden, sodass Sie das Vertrauen auch in schwierigen Situationen erhalten können.
- Bleiben Sie sich treu, denn ein bestimmter Führungsstil ist für den Vertrauensaufbau nicht wichtig.
- Machen Sie klar, wer das Vertrauen missbraucht, hat mit unausweichlichen Sanktionen zu rechnen.

C. Aufgaben der Strategieumsetzung

Im Folgenden werden jene Aufgaben erörtert, welche die Effektivität der Umsetzung maßgeblich bestimmen. Ohne die Erfüllung dieser Schlüsselaufgaben wird es nicht möglich sein das angestrebte Ergebnis zu erzielen. Für den Aufbau von Vertrauen, das Aufspüren der gepflegten Traditionen, die Ergebnis- und Kundenorientierung, ist Fachwissen unabdingbar. Trotzdem zielen Prinzipien doch eher auf die sozialen Kompetenzen ab. Die Erfüllung der Aufgaben erfordert naturgemäß eher Sach- und Fachwissen. Die Aufgaben sind abhängig von Umständen: etwa in welchem Entwicklungsstadium befindet sich das Unternehmen, wie sind Arbeitsabläufe organisiert, welchem Zweck dient das Unternehmen, in welcher Branche bzw. welchen Wirtschaftszweig ist man tätig, in welchem geografischen Gebiet ist man aktiv, wie groß ist das Unternehmen, u.v.a. ?

Ein Beispiel um die Unterschiede zu illustrieren. Die erste Aufgabe heißt permanente Kommunikation. Diese Aufgabe ist bei jedem Umsetzungsprozess zu erfüllen. Die Inhalte bzw. das „Wann“ und das „Wie“ ist in einem Bauunternehmen anders als in einem Architekturbüro zu organisieren; und ein Konzernunternehmen mit Niederlassungen in mehreren Ländern hat andere Kommunikationsbedürfnisse zu erfüllen als ein Elektroinstallationsunternehmen mit zwei Dutzend Mitarbeitern.

Permanente Kommunikation

In den letzten Jahren wurde Information zum neuen Produktionsfaktor hochstilisiert. Nach dem Zeitalter, je weniger meine Mitarbeiter wissen, umso glücklicher sind sie, hat das Pendel ins Gegenteil umgeschlagen. Der neue Grundsatz lautet: *Jeder wird immer über alles informiert*. Der Aufbau von Intra-Netzwerken führte zu einer völligen Informationsüberflutung. Nach einem 14tägigen Urlaub müssen sich Mitarbeiter durch hunderte E-Mails durcharbeiten, von denen höchstens 10 % relevant sind. Die Aufgabe der permanenten Kommunikation ist es die **Betroffenen** mit den **wesentlichen** und **richtigen Informationen** rechtzeitig zu versorgen. Gelingt dies nicht, erzeugen die innerbetrieblichen Kaffeeklatschempfänger Nebengeräusche, die dann zu den berühmten Ängsten während der Umsetzungsphase führen.

Die mit einer adäquaten Umsetzungsarchitektur und einem angepassten Sitzungsmanagement einhergehende Transparenz sorgt dafür, dass die unausweichlich aufkommenden Stimmungslagen und Bedürfnisse rascher erkannt werden und darauf entsprechend reagiert werden kann. Mit aller Klarheit, die Transparenz soll nicht zu einer Anpassung der Strategie an die Mitarbeiterbedürfnisse führen, sondern macht für alle sichtbar, welche Grundannahmen genau zu dieser Entscheidung geführt haben.

Die Einführung eines flächendeckenden Baustellen- bzw. Projektcontrollings führte regelmäßig bei Mitarbeitern zu Ängsten und Befürchtungen. Hinter diesen Ängsten stehen unter anderem Fragen wie:

Kann ich die Vorgaben überhaupt erreichen? Wenn nein, werde ich dann der Schuldige sein? Welche Auswirkungen hat ein Nichterreichen der Planwerte auf mich? Werden eventuell Schwächen von mir erkennbar?

In der Startphase heißt permanente Kommunikation dauernder Kontakt mit jenen, die das System umsetzen und anwenden. Ergebnisse ohne kosmetische Korrekturen so schnell wie möglich rückspiegeln und in der Besprechung auf Lösungen fokussieren und was Vielen oft schwer fällt: loben, loben, loben.

Weiters sollte eine ERFA-Gruppe eingerichtet werden, in der eigene positive wie auch negative Erfahrung diskutiert und das System weiterentwickelt werden.

Planen – Entscheiden – Kontrollieren: zählen in der klassischen Betriebswirtschaftslehre zu den dispositiven Faktoren. Sie stellen eine permanente Abfolge von Tätigkeiten dar, ohne die kein Betrieb langfristig wirksam sein kann. Auch die berühmten Bauchentscheidungen und Intuitionen beruhen auf Erfahrungen und Überlegungen.

Planen

Planen ist die Vorbereitung des Entscheidens. Um jedoch planen zu können, muss das Problem, das gelöst werden soll, klar sein. Dem allgemeinen Trend entsprechend werden heute verstärkt energieeffiziente Häuser nachgefragt. Doch welchen Bedarf hat der Kunde tatsächlich: Will er Geld sparen? Möchte er ein Haus nach den neuesten technischen Standards? Will er der Umwelt zusätzliche Belastungen ersparen? Will er Vorbild sein? Will er bewundert werden?

Dies ist nur ein kleiner Auszug aus den möglichen Bedürfnissen. Wahrscheinlich gibt es so viele Fragen wie Kunden. Grundsatzfrage in der Strategieumsetzung ist daher: *Welches Problem soll mit dieser geplanten Maßnahme gelöst werden.* Erst wenn das Problem wirklich klar ist, können die Lösungsvarianten geplant werden.

In guten Planungswerkzeugen werden in der ersten Phase immer alle Varianten gesucht, die unter den gegebenen Rahmenbedingungen von Relevanz sein können. Es werden jene ausgewählt die eine realistische Chance auf Umsetzung haben. Ein Plan ist nicht dazu da, dass er zu 100% so umgesetzt wird wie vorgezeichnet. Er ist vielmehr eine Richtschnur, eine Orientierungshilfe um ans Ziel zu gelangen. Das sture Festhalten führt in der Praxis oft ins Abseits. Das Besteigen eines 8.000 Meter hohen Bergers benötigt eine exakte Vorbereitung und birgt trotzdem noch ein hohes Risiko in sich. Wer aber bei schlechtem Wetter und sei es weniger als 100m vor dem Ziel bei extremem Schlechtwetter nicht umkehrt, setzt sein Leben und das Leben seiner Begleiter aufs Spiel. Ähnliches gilt für die Planung der Umsetzung. Voraussetzung ist ein detailliertes Umsetzungsprogramm, das laufend angepasst werden muss. Diese Anpassung erfolgt aber nicht willkürlich, sondern immer unter der Prämisse der Kunden- und Ergebnisorientierung.

Entscheiden

Eine wesentliche Aufgabe in der Strategieumsetzung ist das Entscheiden. Entscheiden ist immer eine Führungsaufgabe. Während die operative Planung und Kontrolle an die Ausführenden ausgelagert werden kann, sind wesentliche Entscheidungen immer vom Unternehmer selbst oder dem engsten Führungskreis zu treffen. Entscheiden ist die typischste Aufgabe von Führung. Entscheiden heißt, aus den Möglichkeiten der Planung eine Variante auszuwählen und sich gegen alle anderen zu entscheiden. Die Bedeutung dieser Tätigkeit ist enorm, daher erlebe ich in allen Unternehmen immer die Suche nach der richtigen Entscheidung. Je nach Typ wird im stillen Kämmerlein so lange gebrütet bis weißer Rauch aufsteigt und das Ergebnis verkündet wird oder es kommt zu einem endlosen Sitzungsmarathon. **Anstatt einen Dialog zu führen wird diskutiert!** Beim Dialog bringt jeder seine Sichtweise, seine Erfahrungen ein. In einer Diskussion geht es darum sich mit seiner Meinung durchzusetzen. Irgendwann wird es dem Vorgesetzten zu bunt und er trifft die Entscheidung selber.

Die Suche nach der richtigen Entscheidung scheint nicht der zielführendste Weg zu sein. Selten erlebe ich aber die Suche nach der Entscheidung mit der meisten Energie. Das sind dann die Durchbruchsentscheidungen. Dort wo die Energie ist, liegt auch die Aufmerksamkeit. Niemand weiß was morgen richtig ist, daher kann man heute keine richtigen Entscheidungen treffen. Stehen aber alle Mitglieder eines Unternehmens hinter einer Entscheidung, dann werden sie auch alles tun, damit sich diese Entscheidung im nachhinein als richtig herausstellt. Blicken Sie dann in ein oder zwei Jahren zurück, können sie feststellen, dass damals die richtige Entscheidung getroffen wurde.

Die Praxisformel ist einfach: Unternehmen Sie alles, damit alle hinter einer großen Entscheidung stehen. Dass ist die Garantie, dass sie sich im nachhinein als richtig erweist.

Kontrollieren

Dies ist wohl die unbeliebteste Aufgabe. Entgegen der weitverbreiteten Meinung kontrollieren Führungskräfte nicht gerne, es muss aber sein. Ist man an Qualität der Umsetzung interessiert, muss Kontrolle ernst genommen werden. Die Frage lautet: Wie kontrolliert man am besten. Ebenso entgegen des Mainstream erlebe ich immer wieder, dass Menschen gerne kontrolliert werden. Jedoch nicht nach der Methode hier die Guten, da die Schlechten, sondern

so, dass daraus etwas gelernt werden kann. Also weit weg von Schikane und absichtlichem Missbrauch von Machtpositionen. Der beste Weg wäre wahrscheinlich die Selbstkontrolle. Doch wer überwacht, ob die Selbstkontrolle funktioniert. Alle Autos sind mit einem Tachometer ausgerüstet, trotzdem halten sich nicht alle an die Geschwindigkeitsbeschränkungen. Strategieumsetzung kann in den Händen von ganz wenigen Personen liegen, welche sich in Sitzungen abstimmen und so die Fortschritte im Umsetzungsplan immer im Auge behalten. Ist die Umsetzung aber dezentral in vielen Gruppen versplittert muss Transparenz und gegenseitige Abstimmung organisiert werden. Gute Kontrollen sind informationsorientiert, d.h. Leitfragen sind: Wo steht das Projekt? Was läuft gut und warum? Was läuft schlecht und warum? Welche Maßnahmen wurden ergriffen um das Problem zu beseitigen? Sind noch weitere Maßnahmen nötig?

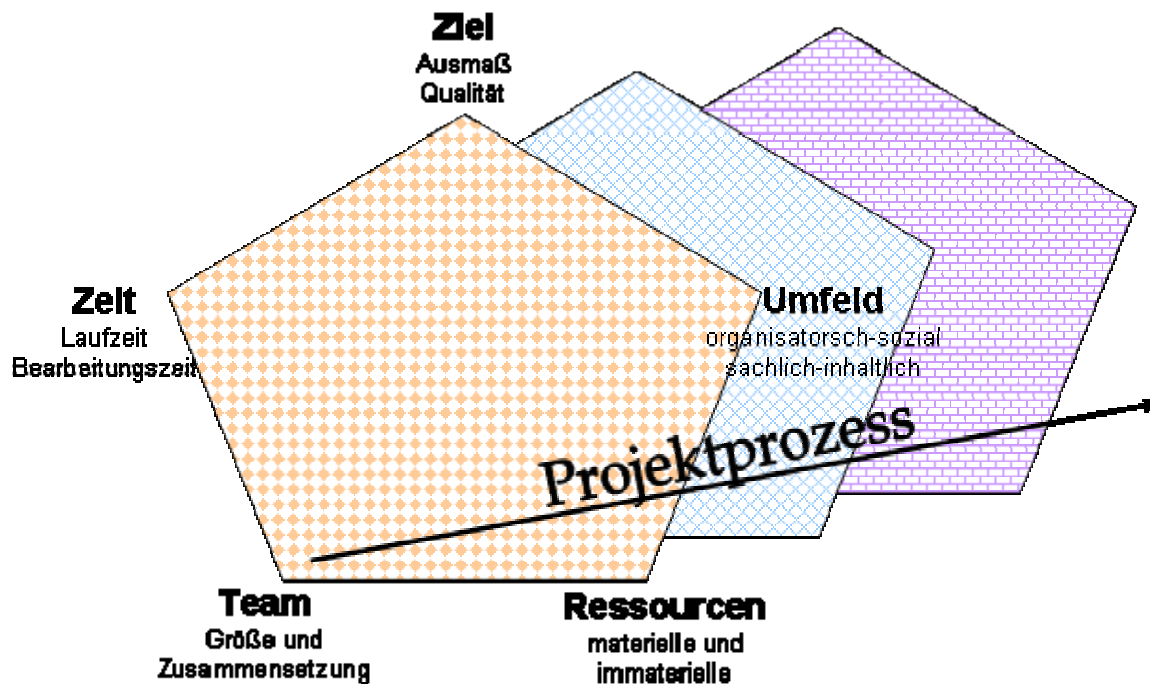
Es geht nicht um ein Beschnüffeln, sondern um ein Coaching, um echte Unterstützung leisten zu können. Oft kommen die Probleme daher, dass man sich zu viel vorgenommen hat oder dass das Alltagsgeschäft unterschätzt wurde. Fulltimejob in der Linie und Projekte im Zuge der Strategieumsetzung sind in manchen Phasen nicht vereinbar. Um das Ganze nicht zu gefährden müssen die Problemprojekte auf den Tisch. Dafür ist Kontrolle vorgesehen.

Projektmanagement

Projektarbeit zeichnet sich durch die laufende Verwirklichung der Idee aus. Durch den Umsetzungsprozess wird das Gewordene zur Herausforderung für das Werdende. Die in den einzelnen Phasen gewonnenen Erkenntnisse beeinflussen die Zusammensetzung der fünf Basisfaktoren des Projektmanagements:

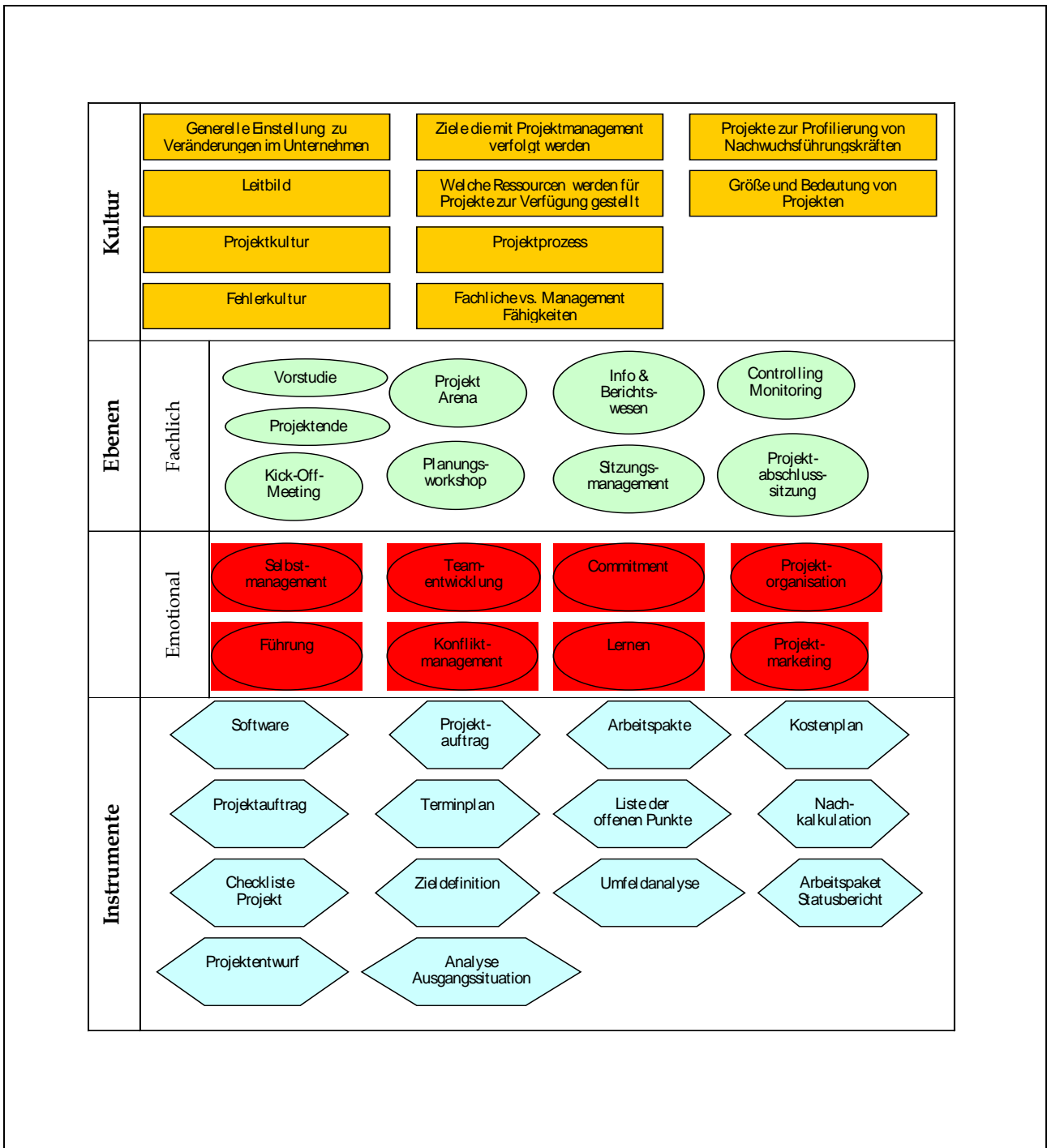
das **Projektteam**, das **Projektziel**, die **Laufzeit**, der **Ressourcenbedarf** und das **Umfeld**.

Die Relation zwischen den Basisfaktoren wird als „**Das magische Fünfeck des Projektmanagements**“ bezeichnet. Die Beziehung zwischen den einzelnen Basisfaktoren verändert sich im Zuge der Ausführung, z.B. durch eine Änderung im Ressourcenbedarf, eine Neufestsetzung der Zielsetzung durch den Auftraggeber oder eine neue Gesetzeslage. Unerwartete Änderungen, aber auch Mängel in der Projektplanung oder in der Projektdurchführung, können eine Neufestlegung des magischen Fünfecks notwendig machen. Grundsätzlich finden Sitzungen zwischen Auftraggeber und Projektleitung bzw. Projektteam alle 4 bis 8 Wochen statt. Inhalt sind im Wesentlichen die Basisfaktoren des Projektes.



Grundmodell: Ganzheitliches Projektmanagement (Magisches Fünfeck)

Als Basis für die Projektarbeit dient das Modell „Ganzheitliches Projektmanagement“. In diesem Modell wird die Integration von „gelebter“ Unternehmenskultur, fachlicher und emotionaler Ebenen und der Instrumente aufgezeigt. Welche Größen der fachlichen und emotionalen Ebene im Projekt betont werden, ist unmittelbar von der Kultur abhängig. Daraus ergibt sich dann schlüssig, welche Instrumente für die Zielerreichung in welchem Umfang eingesetzt werden. Da Projekte Einzelaufträge sind, und es diesbezüglich wenig Erfahrung gibt, führt eine Null-Fehler-Kultur oft zu einem rigiden Einsatz der Tools. Es bleibt dann nur mehr wenig Platz für Spontaneität und Flexibilität, die aber für das Gelingen von entscheidender Bedeutung wären.



Personalentwicklung

Kaum jemand würde bestreiten, dass Menschen das Wichtigste in der Strategieumsetzung sind. Etwas Neues zu lernen und Altes zu verlernen sind die Grundvoraussetzungen für den Erfolg.

Im Sinne von Max Frisch suchen Unternehmen Mitarbeiter; es kommen aber immer Menschen. Die Frage ist ja nicht: will ich sie entwickeln oder nicht, denn sie entwickeln sich so oder so, sondern wie kann ich beeinflussen, was die Menschen lernen? Ob sie das Erlernte anwenden, kann ich nicht sicherstellen, nur die Wahrscheinlichkeit, dass sie ihr Wissen nutzen. Der Förderung und Entwicklung von Mitarbeitern kommt dabei die entscheidende Funktion zu. Es geht nicht um einen bunten Strauß an Maßnahmen, die in einem Bildungskatalog angeboten werden. Vielmehr ist die gezielte Auswahl von Kompetenztrainings sowohl on als auch off the job notwendig. Wer sich mit Strategieumsetzung beschäftigt, sollte zumindest eine Grundhaltung von Personal- und Organisationsentwicklung haben. Wer operativ mit Gruppen arbeitet, sollte Grundkenntnisse als Trainer und Moderator besitzen.

Stellen Sie sicher, dass ihre Mitarbeiter alle Kenntnisse besitzen, die für die Umsetzung der Strategie in Bezug auf die Kundenorientierung notwendig sind. Vergessen Sie bei der Umsetzung nicht auf die operativen Führungskräfte. Ihnen kommt für die Wirksamkeit der neuen Strategie entscheidende Bedeutung zu. Sie sind es, die als Vorbild gesehen werden. Sie müssen vom neuen Bazillus ebenso infiziert sein wie jene, die den Bazillus entwickelt haben. Strategie lebt dann, wenn sie durch tägliches Handeln bestätigt wird. Dies gelingt dann, wenn alle Hierarchien in die Umsetzung eingebunden sind. Das TOP-Management entwickelt die Strategie, mit der Umsetzung wird das mittlere Management beauftragt. Das Lower-Management wird durch eine Weiterbildungsmaßeⁿ voll integriert.

Um Ihr Umsetzungsteam auf die Hausforderungen vorzubereiten entwickeln wir gerne mit Ihnen Programme zur Aus- und Weiterbildung hinsichtlich Organisation- und Personalentwicklung, Training und Moderationstechnik. Auf Wunsch auch mit anerkannter Zertifizierung.

Für Ihre operativen Führungskräfte erstellen wir gerne ein praxistaugliches Programm, das Ihre Strategie im gesamten Unternehmen zum Leben erweckt. Auf Wunsch stellen wir Ihnen gerne das Programm „**FührungskRAFT**“ vor.

D. Instrumente der Strategieumsetzung

Dieser Abschnitt handelt von den Instrumenten wirksamer Strategieumsetzung. Genauer: es soll verdeutlichen, welche Werkzeuge man beherrschen soll, wenn man Strategien erfolgreich in Unternehmen integrieren möchte. Um ein Instrument zu beherrschen ist unermüdliches Üben Voraussetzung. Viele kennen weder die Tools noch üben sie deren Anwendung. Natürlich gibt es viele wichtige Instrumente wie Netzplantechnik, Kosten-Nutzen-Analysen, Businessplanerstellung, Die sollten aber von den Spezialisten eingesetzt werden. Im Zentrum der nachstehenden Überlegungen stehen Instrumente, deren Grundkenntnisse jeder, der sich mit der Umsetzung von Strategien auseinandersetzt, beherrschen soll.

Kunden- und Mitarbeiterbefragung

Grundlage jeder Strategie ist eine eingehende Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen der derzeitigen bzw. mit künftigen Kunden. Ebenso beliebt in Veränderungsprojekten ist die Befragung von Mitarbeitern. Nur wenige davon bieten vernünftige Aussagen für strategische Maßnahmen. Zum einen fehlen die grundlegenden Hypothesen und Dimensionen, auf denen die Befragung aufgebaut ist. Daher sind valide und reliable Messungen unmöglich. Die Zukunft mit geschlossenen Fragen erschließen zu können, halte ich für beinahe unmöglich. Antworten sind nur auf vorgegebene Möglichkeiten zulässig, die sich am allgemeinen Wissensstand orientieren. Die hier notwendige qualitative Forschung wird von Fachleuten schneller und daher günstiger durchgeführt. Ausschließlich qualitative Befragungen bieten die Chance der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein und damit näher am Kunden.

Der Fehler bei Mitarbeiterbefragungen liegt in der Einbahnstraßen-Sicht der Auftraggeber. Wir befragen Mitarbeiter, aber das Ergebnis geben wir nicht weiter. Wer so denkt und handelt, braucht sich nicht zu wundern, wenn er beim nächsten Mal mehr Totoergebnisse nach der Methode 1-2-X erhält, anstatt brauchbarer Ergebnisse.

Sitzungsmanagement

Alle mit der Umsetzung betreuten Personen verbringen einen großen Teil ihrer Zeit in Sitzungen. Eine Studie belegt, dass 60 Prozent aller Sitzungen ineffizient und unproduktiv sind. Dies ist ein unakzeptabler Zustand, daher müssen und können Sitzungen produktiver gemacht werden.

Ein erster und wichtiger Schritt ist die Anzahl der Sitzungen zu reduzieren. Es werden einfach zu viele Sitzungen anberaumt. Oft werden Aufgaben von Teams bearbeitet, die besser von der Linienorganisation erledigt werden könnten. Anstatt drei, vier Telefongespräche zu führen, wird eine Sitzung anberaumt, in der das Thema nicht kurz abgehandelt, sondern breit getreten wird. Mit dem Zusatzeffekt, dass aus einem Projekt gleich mehrere entstehen, weil anscheinend alles so wichtig ist. Daher, überlegen Sie sich gut bevor Sie eine Sitzung einberufen, ob sie überhaupt notwendig ist. Suchen Sie nach anderen Wegen, die Aufgabe zu erledigen oder das Problem zu lösen. Erfolgsentscheidend ist eine gute Vorbereitung und Nachbereitung von Sitzungen. Grundsätze dabei sind:

- Keine Sitzung ohne Tagesordnung und Zeitplanung
Jedem Teilnehmer sind Tage vor der Sitzung die Tagesordnung und die notwendigen Unterlagen zu übersenden. Jeder sollte sich gut vorbereiten, damit Sitzungen nicht unnötig in die Länge gezogen werden.
- Jeder muss seine Rolle kennen
In einer Sitzung gibt es verschiedene Rollen. Der Vorsitzende, der Moderator, der Protokollant, die Teilnehmenden, usw. Jeder sollte seine Beiträge, in seiner jeweiligen Rolle und dem gerade behandelten Thema sehen.
Sitzungsleitung ist harte Arbeit und muss auch geübt werden.
- Keine Sitzung ohne Protokoll
Ausgezeichnete Führungskräfte verlassen sich nicht auf Ihr Gedächtnis, sie schreiben mit. Um sie zu entlasten sollte jede Sitzung mit einem Protokoll enden. Es geht hier nicht wie im Parlament um eine wortgetreue Wiedergabe, sondern um das Festhalten der wichtigsten Ergebnisse, Beschlüsse, usw.

Moderation

Um Teams steuern zu können ist eine Fähigkeit unabdingbar, die der Moderation. Es ist genau jene Methode, die **aus Betroffenen Beteiligte** in Prozessen **werden lässt**. Sie ist eine Mischform aus Planungs- und Visualisierungstechnik. Der Moderator ist der Dienstleister der Gruppe. Die Ausgangsfrage lautet: Wie können wir gemeinsam schnell zu brauchbaren Ergebnissen kommen? Moderatoren stehen dem Inhalt als auch dem Ergebnis wertneutral gegenüber. Ihre Rolle besteht darin, durch geeignete Fragen den Prozess in Gang zu setzen. Im Umsetzungsprozess wird oft gefragt, ob die Moderatoren aus dem eigenen Unternehmen kommen können? Diese Frage ist natürlich mit einem eindeutigen Nein zu beantworten. Unsere Erfahrung aus der Vergangenheit zeigt, dass je höher die Hierarchie und je spezialisierter die Teilnehmer sind, umso eher sollte ein Externer beauftragt werden. Weiters sollte der Moderator möglichst kein Wissen zum inhaltlichen Thema selbst haben, da er aufgrund seiner Sonderstellung eher manipuliert, als den Prozess leitet.

Weiter Informationen finden Sie auf unserer Homepage unter:

www.orange-cosmos.com/Moderation.48.0.html

Umsetzungs-Architektur

Diese Frage beherrscht weite Teile der Literatur und der Ausbildungen. Weil diesem Thema so großer Raum gewidmet wird, ist die Architektur in vielen Organisationen überdimensioniert. Wesentlich wichtiger als die Architektur, ist Teams nicht wahllos ins Leben zu rufen, durch permanente Kommunikation für Transparenz und Akzeptanz zu sorgen und der gezielte Einsatz von Großgruppenveranstaltungen. Architektur ist dann einzusetzen, wenn Sie eine effizientere Umsetzung gewährleistet. Sie zieht Sitzungen, Besprechungen und zusätzliche Schnittstellen an, wie das Licht die Motten.

Wurde aus gutem Grund eine Architektur gewählt, dann sollte sie zumindest eine Verzahnung von den internen Auftraggebern (Geschäftsführung) und den Auftragnehmern umfassen. Je nach Schule wird dieses Gremium Steuerungsgruppe genannt. Einzelne Personen aus dieser

Gruppe leiten dann Projekte, in denen die Betroffenen vertreten sein sollen. Daneben gibt es noch die Gruppe der Opinion Leader, deren Aufgabe es ist, für den internen Informationsfluss zu sorgen und die Stimmungsschwankungen zu lokalisieren und einzudämmen. Daneben sollen in Großgruppenveranstaltungen die Meinung der Mitarbeiter abgeholt bzw. diese mit den neuesten Informationen versorgt werden.

Bei den von orangecosmos entwickelten Fraktalen Teams coachen sich die Projektgruppen gegenseitig.

Steuerungstool (Balanced Score Card, Cockpit)

Aus dem Spitzensport kennen wir das System der Zwischenzeiten. Ein Eisschnellläufer weiß auf seinem Weg zu einem Weltrekord eine jede Rundenzeit, je näher er an den Vorgabezeiten liegt, umso größer ist der Ansporn. Ähnliches bewirkt die Messung des Vorsprungs bei Radrennen oder im Langlauf.

Für die Strategieumsetzung bieten sich hier die Balanced Score Card (BSC) bzw. das Steuerungscockpit an. Wobei zweiteres eine abgespeckte Version der BSC ist. Sie fokussiert auf die wenigen, aber wesentlichen Elemente der Umsetzungssteuerung. Erfahrene Führungskräfte benötigen 7 +/- 2 Kennzahlen um die Gesamtsituation des Unternehmens beurteilen zu können. Mitarbeiter in den Zwischenebenen benötigen aber Informationen, die ein Cockpit oft nicht bieten kann. Ebenso ist eine Vernetzung und Verzahnung der Informationen im Cockpit nur schwer möglich. Die Wahl zwischen beiden Tools ist nie einfach.

Großgruppenveranstaltungen

Die in den vergangenen Jahren grassierende Sucht nach Methoden für große Gruppen dürfte der Ernüchterung, was damit zu erreichen ist, gewichen sein. Beseelt vom Gedanken alle Organisationsmitglieder möglichst einzubinden, um dann in der Umsetzung schneller zu sein, wurden eine Reihe von Großgruppentechniken entwickelt. Übersehen wurde dabei regelmäßig, dass für viele Mitarbeiter die Information darüber, was sich im Unternehmen abspielt, genügt. Sie wollen nicht mitreden oder sich aktiv beteiligen. Dafür haben sie ja Führungskräfte und die sollen ihren Job machen. Selbstverständlich wollen sie Informationen bzw., wenn sie von Maßnahmen betroffen sind, auch mitreden. Für eine rasche Verbreitung von Informationen bzw. um Mitarbeiter bei der Ausarbeitung von Programmen einzubinden hat orangecosmos **OpenSynergy** entwickelt. **Ein tolles System, bei dem Moderations- und systemische Elemente geschickt verbunden werden, um unterschiedliche Sichtweisen transparent zu machen, schnelle Informationsweitergabe gewährleistet und die unterschiedlichen Motivationslagen der Mitarbeiter berücksichtigt.**

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Homepage unter:

<http://www.orange-cosmos.com/Open-Synergy.295.0.html>

Mis en place

Organismen haben die Möglichkeit sich von Stoffen, die sie nicht mehr brauchen, zu befreien. Diese kontinuierliche Entgiftung ist für sie überlebensnotwendig.

Nachdem ein Barmixer einen Drink serviert hat, säubert er seinen Arbeitsplatz und stellt die verwendeten Geräte in den Spüler. Diese Tätigkeit nennt man „Mis en place“. Es handelt sich dabei um eine kontinuierliche Müllabfuhr. Dies sollten sie zumindest einmal im Jahr auch für Ihren Arbeitsplatz durchführen. Menschen sind Gewohnheitstiere, aber auch Jäger und Sammler. In Projekten werden üblicherweise neue Tätigkeiten erfunden. Altes wird weiterhin mitgeschleppt und gesammelt, aus reiner Gewohnheit. Die alles entscheidende Frage lautet: Was von dem, was ich heute mache, würde ich nicht machen, wenn ich es nicht schon machen würde? Wenn Sie also eine Tätigkeit finden, bei der Sie auf die folgenden Fragen 3 x mit Nein antworten, dann lassen Sie sie in Zukunft weg. 1) *Brauche ich das Ergebnis dieser Arbeit wirklich?* 2) *Braucht jemand anderer im Unternehmen das Ergebnis dieser Arbeit wirklich?* 3) *Welche Erkenntnisse bringen die Ergebnisse aus dieser Arbeit dem Unternehmen?* Mis en place ist die einfachste Möglichkeit Arbeitsinhalte sinnvoll zu reduzieren. Es gewährleistet eine effektive „Reduction of workload“.

Unser Angebot:

Zu Ihrer Unterstützung steht Ihnen **orangecosmos** gerne zur Verfügung.

Sichern Sie Ihre Zukunft ab, durch die Ermittlung Ihrer strategischen Erfolgspotentiale.

- *Wir stehen Ihnen als Planer, Begleiter, Organisator und Sparringpartner für die **effektive Umsetzung Ihrer Strategien** zur Verfügung*
und / oder
- *Wir begleiten Ihre Mitarbeiter in Fragen der **Personalentwicklung und Organisationsentwicklung***
und / oder
- *Wir erarbeiten einen auf Ihr Unternehmen zugeschnittenen **Instrumentenkoffer***
und / oder
- *Wir erheben die **Bedürfnisse und Motivationsfaktoren** Ihrer Kunden und Mitarbeiter.*

Zögern Sie nicht uns anzurufen:

0664-241 39 80 Hr. Schützingner / 0650-533 38 63 Hr. Kremsmair
0664-422 86 55 Hr. Gumpetsberger

Wir freuen uns auf ein Telefonat mit Ihnen!

Vorschau:

Sind Sie an strategischen Themen interessiert?

Arbeiten Sie **OrangeTimes** durch - Sie werden zahlreiche Anregungen für Ihre tägliche (Strategie-)Arbeit mitnehmen können.

In der **nächsten Ausgabe** schreiben wir über „Einsetzen, durchsetzen, umsetzen - das Management strategischer Projekte“. Für Informationen & Diskussionen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

Impressum & Kontaktdaten

Viele Grüße und viel Erfolg bei der Umsetzung Ihrer Strategien und Ziele wünschen



Harald Schützingner

Mag. Harald Schützingner

Holzstraße 20,
4181 Oberneukirchen
schuetzinger@orangecosmos.com

Tel: 0664-2413980

Fax: 07212-7308-25



Erich Kremsmair

Mag. Erich Kremsmair

Goethestraße 20,
4020 Linz
kremsmair@orangecosmos.com

Tel: 0650-5333863

Fax: 0732-946060



Gumpetsberger Andreas

Mag. Andreas Gumpetsberger, MBA

Fuxstraße 31,
4600 Wels
gumpetsberger@orangecosmos.com

Tel: 0664-4228655

Fax: 07242-910696

orangecosmos ist auf **Strategiethemen** spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategiefindung** und **Strategieentwicklung**
- Moderation und Begleitung von **Strategieprozessen**
- **Strategieumsetzung** & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Markt- und Konkurrenzanalysen, Positionierung & Vermarktungskonzepte
- Schaffung und Absicherung von Wachstum
- **Innovationsmanagement** und **Trendanalyse**

orangecosmos „Beratung zum Wohlfühlen“

www.orange-cosmos.com / office@orange-cosmos.com

orangecosmos ist Mitglied des Beraternetzwerkes „Das Lentos Polygon“ und kann durch erfahrene Partner branchenübergreifend die folgenden Bereiche anbieten:



Personalentwicklung / IT / Marketing & Werbung / Coaching / Nachfolge / Fitness

Blattlinie: **OrangeTimes** liefert Ihnen Informationen, Tipps & Tricks für Ihre Strategie-Entwicklung. Wir informieren Sie als Unternehmer bzw. Führungskraft laufend über folgende Themen:

- Wie entscheide ich mich für die richtigen Unternehmensstrategien?
- Wie kann mein Unternehmen trotz oder wegen schwieriger Zeiten wachsen?
- Wie schaffe ich Innovation?
- Wie setze ich meine Strategien effektiv – d.h. wirklich erfolgreich - um?

orangecosmos Veranstaltungshinweise

Am **12. Oktober 2007** (WIEN) und am **19. Oktober 2007** (LINZ) veranstalten wir wieder den „**Strategieworkshop zum Miterleben und Mitmachen**“, zu dem wir Sie herzlich einladen. Schaffen Sie effektive und umsetzbare Strategien und setzen Sie den ersten Schritt mit unserem Workshop an einem Tag:

„**Strategieentwicklung zum Miterleben und Mitmachen**“

Nähere Informationen finden Sie im Attachement zu diesem Mail bzw. auf unserer Homepage.

Wir ersuchen um Anmeldung unter office@orange-cosmos.com oder per Fax-Formular der beiliegenden Veranstaltungsbeschreibung.

Im **27. November 2007** (LINZ) und am **28. November 2007** (WIEN) veranstalten wir erstmals einen Workshop „**Strategie-Umsetzung zum Miterleben und Mitmachen**“, zu dem wir Sie herzlich einladen. Sichern Sie die Umsetzung Ihrer Strategie durch konsequentes Verhalten und lernen Sie die professionelle Anwendung der Instrumente kennen.

Nähere Informationen finden Sie im Attachement zu diesem Mail bzw. auf unserer Homepage.

Wir ersuchen um Anmeldung unter office@orange-cosmos.com oder per Fax-Formular der beiliegenden Veranstaltungsbeschreibung.