Leadership

Strategisches Management

© Dr. Serge Imboden, 2025

Von der Praxis für die Praxis

Hes·so VALAIS WALLIS

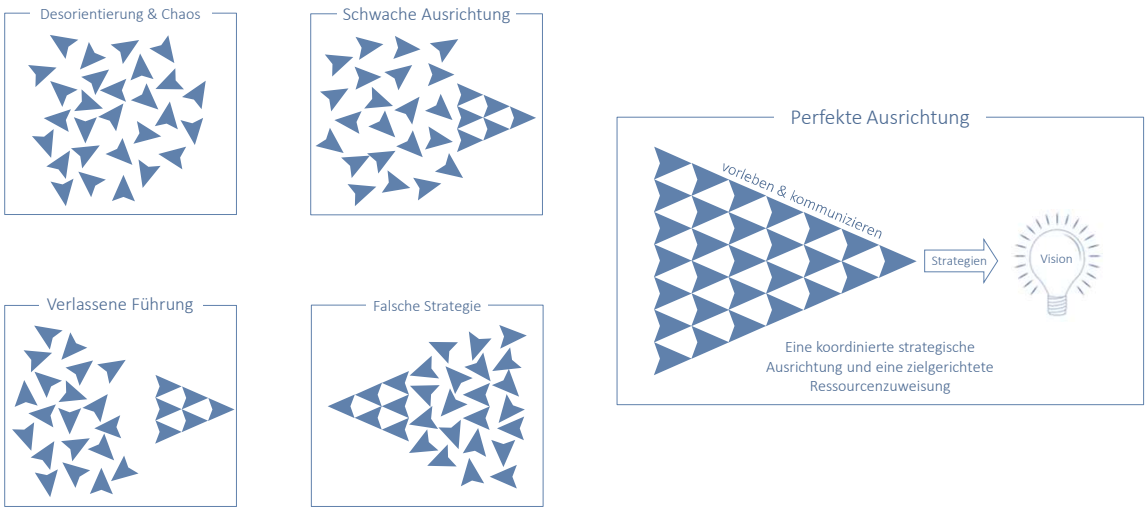
1

„Strategisches Management ist nichts anderes als die Mitarbeitenden auf ein gemeinsames Ziel (Vision) auszurichten“

(S. Imboden, 2024)

2

Die Vision und die Strategien helfen, sich zu orientieren



3

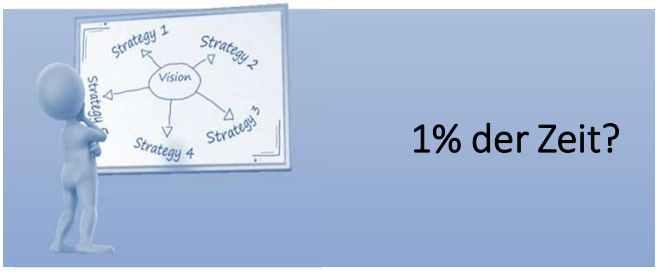
4

Agenda

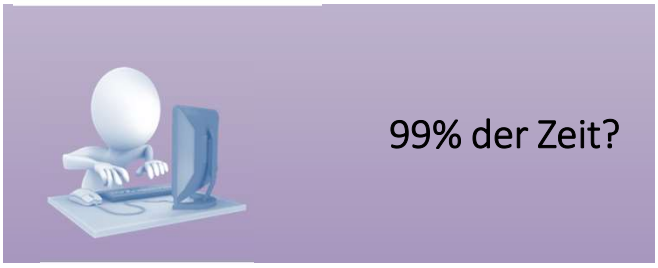
1. Fünf Herausforderungen bei der Führung eines komplexen Systems
2. Nutzen eines Führungscockpits
3. Grundelemente eines guten Cockpits
4. Fazit

5

Herausforderung Nr. 1: die strategische von der operativen Ebene trennen



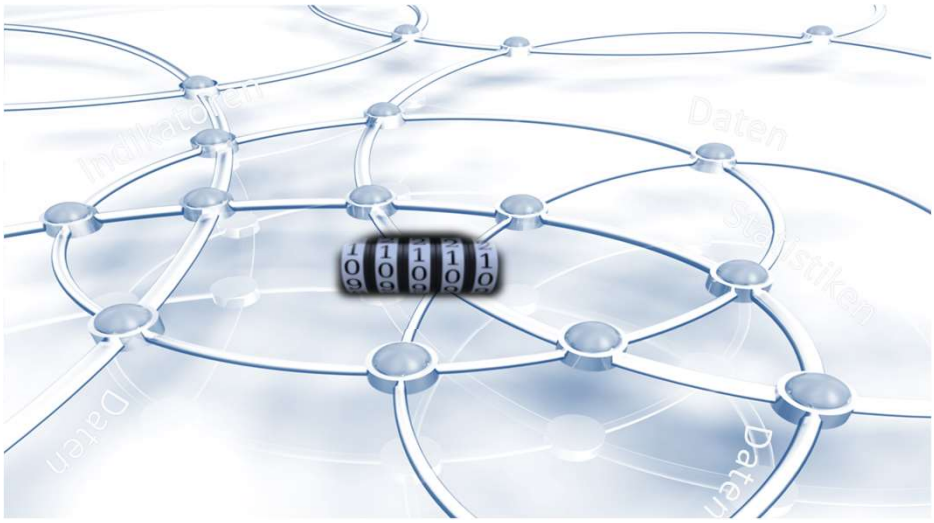
1% der Zeit? — Strategische Ebene



99% der Zeit? — Operative Ebene

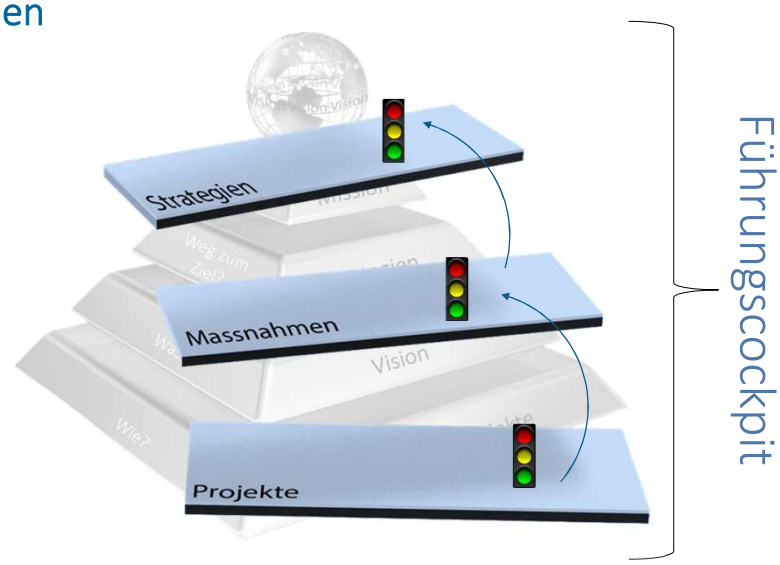
6

Herausforderung Nr. 2: strategische Kennzahlen verwalten



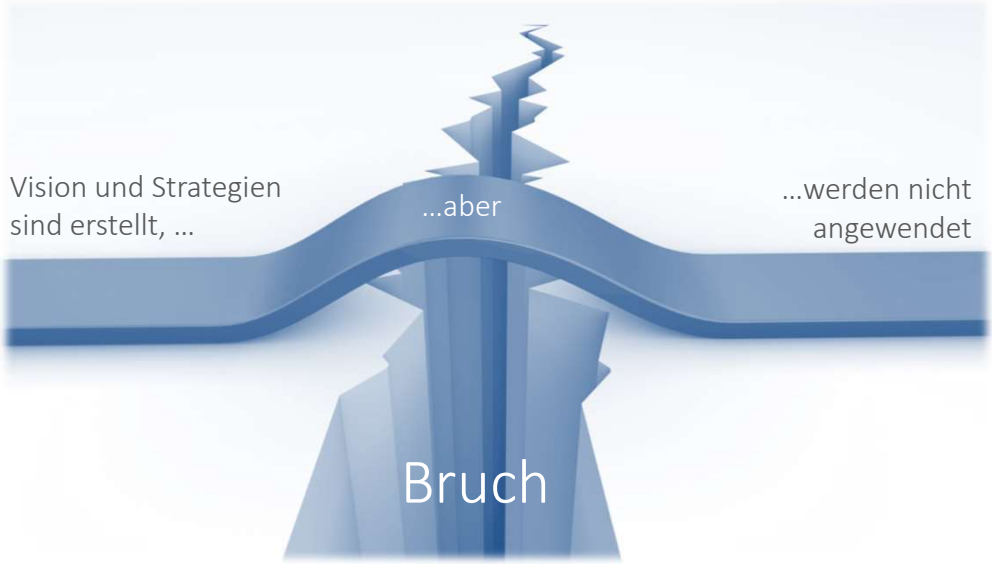
7

Herausforderung Nr. 3: die Projekte mit den Strategien verbinden



8

Herausforderung Nr. 3: Zur Tat schreiten



9

Herausforderung Nr. 5: leiten und Kontrolle der strategischen Projekte

10

Es ist nicht einfach Chef-fin zu sein…

	+	Planung	+	Kompetenzen	+	Ressourcen	+	Motivation	+	Information	+	Evaluation	=	Verwirrung
Vision	+		+	Kompetenzen	+	Ressourcen	+	Motivation	+	Information	+	Evaluation	=	Chaos
Vision	+	Planung	+		+	Ressourcen	+	Motivation	+	Information	+	Evaluation	=	Angst
Vision	+	Planung	+	Kompetenzen	+		+	Motivation	+	Information	+	Evaluation	=	Frustration
Vision	+	Planung	+	Kompetenzen	+	Ressourcen	+		+	Information	+	Evaluation	=	Resistenz
Vision	+	Planung	+	Kompetenzen	+	Ressourcen	+	Motivation	+		+	Evaluation	=	Isolation
Vision	+	Planung	+	Kompetenzen	+	Ressourcen	+	Motivation	+	Information	+		=	Stagnation
Vision	+	Planung	+	Kompetenzen	+	Ressourcen	+	Motivation	+	Information	+	Evaluation	=	Erfolg /Wandel

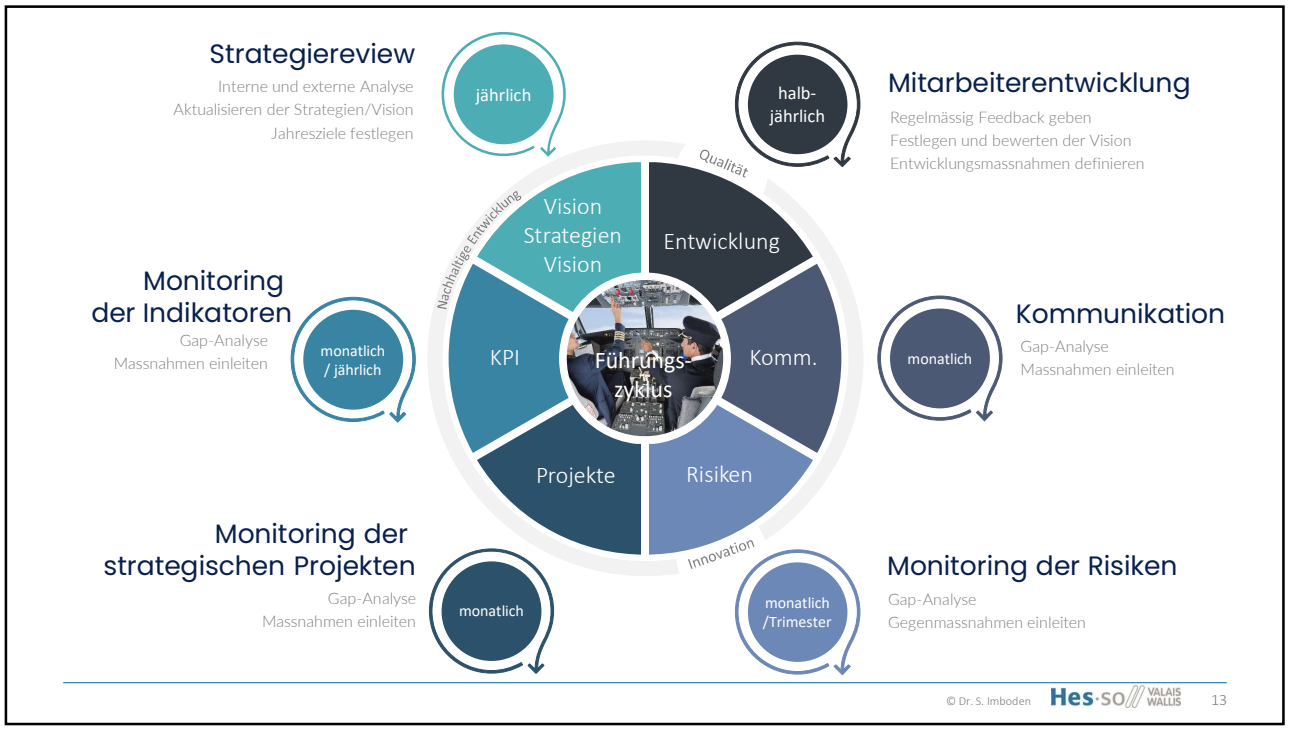
Quelle: in Anlehnung an Knoster T. (1991)

11

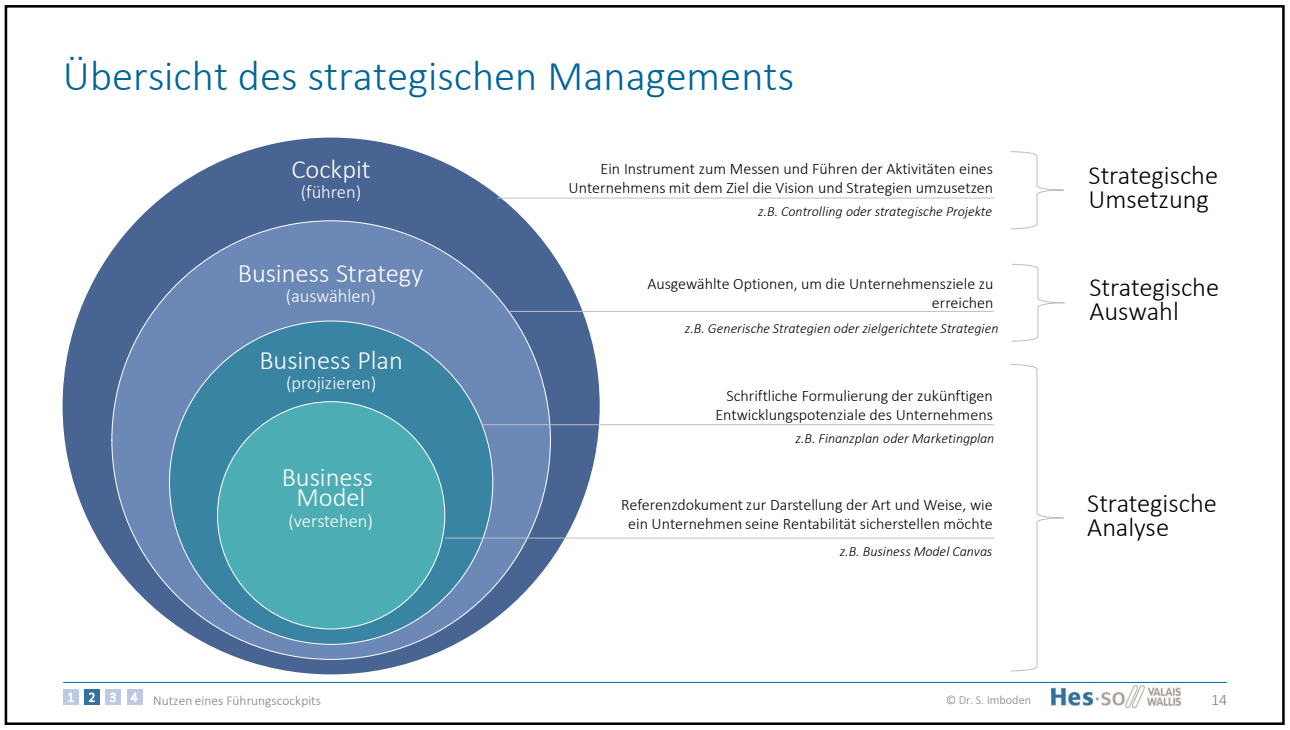
Agenda

1. Fünf Herausforderungen bei der Führung eines komplexen Systems
2. **Nutzen eines Führungscockpits**
3. Grundelemente eines guten Cockpits
4. Fazit

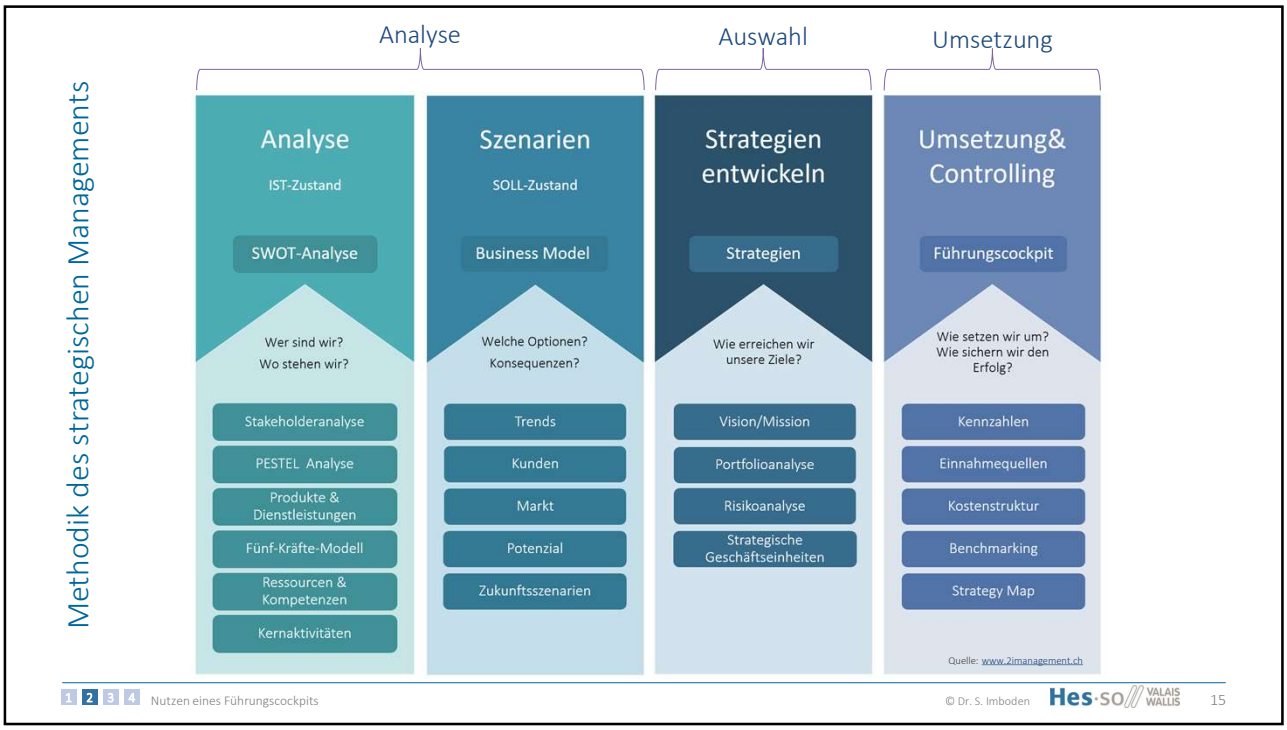
12


Strategiereview
Interne und externe Analyse
Aktualisieren der Strategien/Vision
Jahresziele festlegen
jährlich
halb-jährlich
Mitarbeiterentwicklung
Regelmässig Feedback geben
Festlegen und bewerten der Vision
Entwicklungsmassnahmen definieren
Qualität
Nachhaltige Entwicklung
Vision Strategien Vision
Entwicklung
KPI
Führungs-zyklus
Komm.
Projekte
Risiken
Innovation
Monitoring der Indikatoren
Gap-Analyse
Massnahmen einleiten
monatlich / jährlich
monatlich
Kommunikation
Gap-Analyse
Massnahmen einleiten
Monitoring der strategischen Projekten
Gap-Analyse
Massnahmen einleiten
monatlich
monatlich /Trimester
Monitoring der Risiken
Gap-Analyse
Gegenmassnahmen einleiten
© Dr. S. Imboden
Hes·so VALAIS WALLIS
13

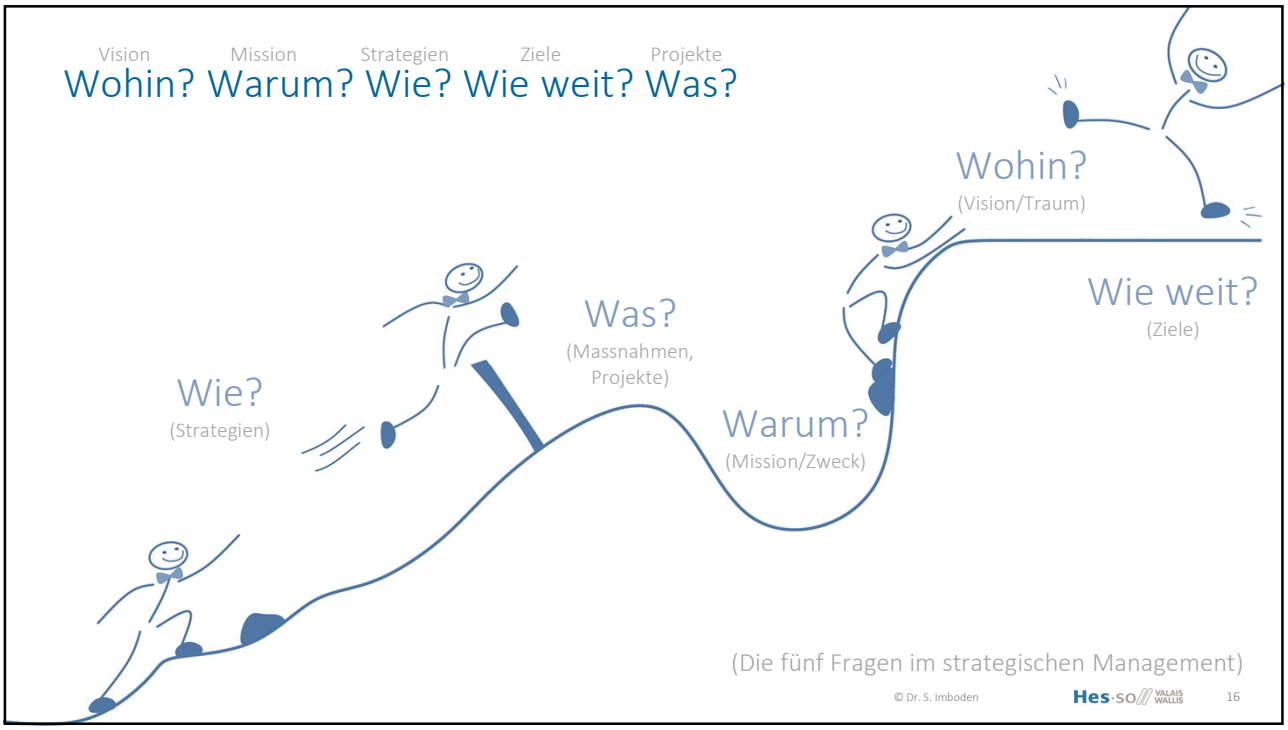
13


Übersicht des strategischen Managements
Cockpit
(führen)
Business Strategy
(auswählen)
Business Plan
(projizieren)
Business Model
(verstehen)
Ein Instrument zum Messen und Führen der Aktivitäten eines Unternehmens mit dem Ziel die Vision und Strategien umzusetzen
z.B. Controlling oder strategische Projekte
Ausgewählte Optionen, um die Unternehmensziele zu erreichen
z.B. Generische Strategien oder zielgerichtete Strategien
Schriftliche Formulierung der zukünftigen Entwicklungspotenziale des Unternehmens
z.B. Finanzplan oder Marketingplan
Referenzdokument zur Darstellung der Art und Weise, wie ein Unternehmen seine Rentabilität sicherstellen möchte
z.B. Business Model Canvas
Strategische Umsetzung
Strategische Auswahl
Strategische Analyse
1 2 3 4 Nutzen eines Führungscockpits
© Dr. S. Imboden
Hes·so VALAIS WALLIS
14

14

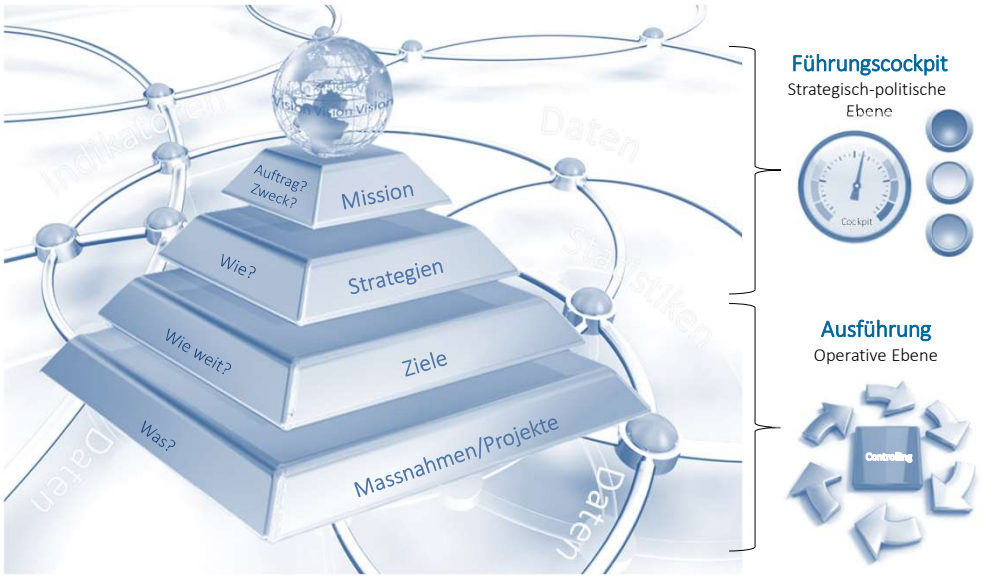

Methodik des strategischen Managements
Analyse
Auswahl
Umsetzung
Analyse
IST-Zustand
SWOT-Analyse
Wer sind wir?
Wo stehen wir?
Stakeholderanalyse
PESTEL Analyse
Produkte & Dienstleistungen
Fünf-Kräfte-Modell
Ressourcen & Kompetenzen
Kernaktivitäten
Szenarien
SOLL-Zustand
Business Model
Welche Optionen?
Konsequenzen?
Trends
Kunden
Markt
Potenzial
Zukunftsszenarien
Strategien entwickeln
Strategien
Wie erreichen wir unsere Ziele?
Vision/Mission
Portfolioanalyse
Risikoanalyse
Strategische Geschäftseinheiten
Umsetzung& Controlling
Führungscockpit
Wie setzen wir um?
Wie sichern wir den Erfolg?
Kennzahlen
Einnahmequellen
Kostenstruktur
Benchmarking
Strategy Map
Quelle: www.2imanagement.ch
1 2 3 4 Nutzen eines Führungscockpits
© Dr. S. Imboden
Hes·so VALAIS WALLIS
15

15


Vision Mission Strategien Ziele Projekte
Wohin? Warum? Wie? Wie weit? Was?
Wohin?
(Vision/Traum)
Wie weit?
(Ziele)
Was?
(Massnahmen, Projekte)
Wie?
(Strategien)
Warum?
(Mission/Zweck)
(Die fünf Fragen im strategischen Management)
© Dr. S. Imboden
Hes·so VALAIS WALLIS
16

16

Die strategische Ebene sollte von der operativen getrennt werden



17

Das Führungscockpit erhöht die Steuerungsqualität

- erhöht die **Transparenz** im Unternehmen
- stellt sicher, dass **alle** im Unternehmen die **Strategie kennen**
- ist ein **Motivations-** und **Kommunikationsinstrument**
- fördert eine **ganzheitliche Sichtweise** («Gärtlidenken» wird vermindert)
- hilft, sich auf das **Wesentliche** zu konzentrieren und dadurch Zeit zu sparen
- **übersetzt** die Strategien ins **operative Geschäft**
- bindet jeden **Mitarbeitenden** aktiv in die Strategien ein (Zielvereinbarungsgespräche)
- … und dient insbesondere als **Orientierung** und **Entscheidungsgrundlage**

(Arnold et al., 2014)

18

Agenda

1. Fünf Herausforderungen bei der Führung eines komplexen Systems
2. Nutzen eines Führungscockpits
3. **Grundelemente eines guten Cockpits**
4. Fazit

19

Strategisches Management mit 3 Instrumenten

Stategisches Management

Führungs-cockpit

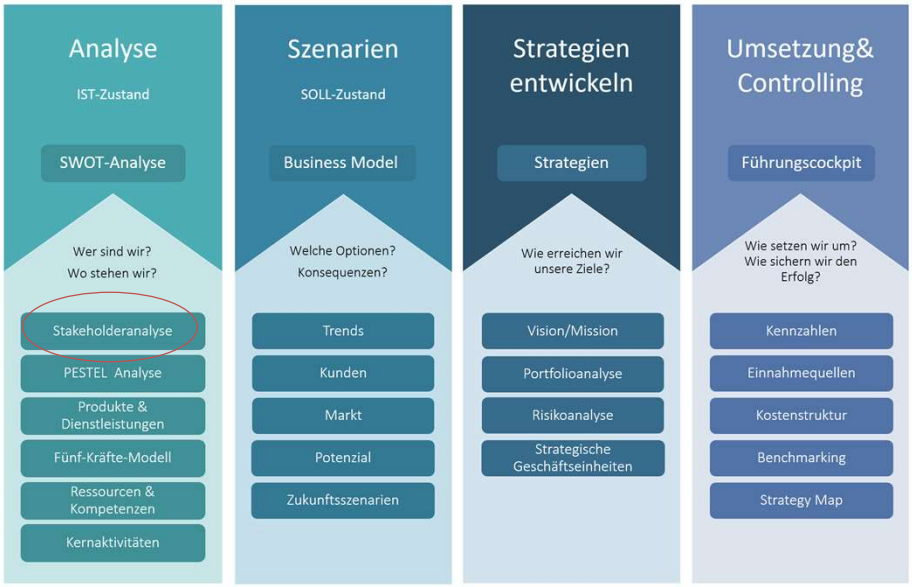
Projekt Management

20

Elemente des Cockpits

21

Beispiel Stakeholder Analyse



Quelle: www.2imanagement.ch

22

Beispiel: HES-SO (Hochschule für Wirtschaft)

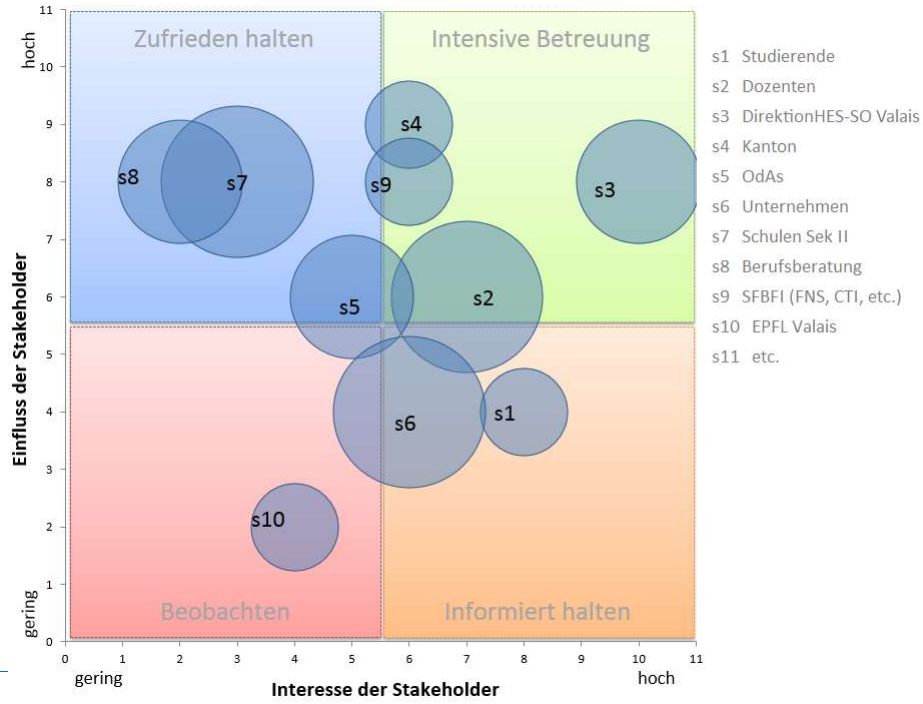
STAKEHOLDER-ANALYSE

HEG HES-SO Valais-Wallis

Nr.	Anspruchsgruppe	Stärke der Interessen	Höhe des Einflusses	Interessen, Erwartungen	Grösse der Gruppe	Chancen (+) und Gefahren (-)	Mögliche Massnahmen	Status
s1	Studierende	8	4	- Fachhochschulabschluss - Breite Auswahl an Ausbildungen - Kompetente Dozenten - Perfekte Organisation		+ Umsatzsteigerung + Mund-zu-Mund Propaganda - Abwanderung in andere Schulen	- Gestion des alumnis - Informations régulières - Formation continue	✓
s2	Dozenten	7	6	- Sicherer Arbeitsplatz - Gute Entlöhnung - Gute Infrastruktur - Angenehme Arbeitsbedingungen - Mitspracherecht		+ Gute Unternehmenskultur + Gutes Image gegen Innen und Aussen + Zufriedene Kunden - Schlechter Unterricht	- Gute Arbeitsklima schaffen	✓
s3	Direktion HES-SO Valais	10	8	- Freie Gestaltung der Führung - Mitspracherecht auf kantonaler und nationaler Ebene		+ Gute Führung + Gutes Image gegen Aussen und Innen - Unzufriedene Mitarbeiter	- Gute Arbeitsklima schaffen	!
s4	Kanton	6	9	- Ausbildung für die Jugend im Kanton		+ Finanzierung	- Regelmässig informieren	✓
s5	OdAs	5	6	- Sind interessiert, dass ihr Berufsstand ein hohes Ansehen geniesst			- Zusammenarbeit bei Inhalten	✓
s6	Unternehmen	6	4	- Suchen gut ausgebildete Arbeitskräfte		+ Praxisbezug	- Regelmässig informieren - Gemeinsame Projekte	✓
s7	Schulen Sek II	3	8	- Zubringer der HES-SO			A faire quelque chose avec eux / Améliorer les liens	!
s8	Berufsberatung	2	8	- Können die zukünftigen Studierenden beeinflussen		- Haben nicht genügend Informationen zu den Abschlüssen	A faire quelque chose avec eux / Améliorer les liens	!
s9	SFBFI (FNS, CTI, etc.)	6	8	- Professionnelle Ausbildung auf Tertiärstufe			Contactes régulier	✗
s10	EPFL Valais	4	2	- Synergien in den Bereichen Energie (Wasserkraft, Intelligente Netze)		+ Synergien	Relations à développer	✓
s11	etc.							

Quelle: www.2imanagement.ch

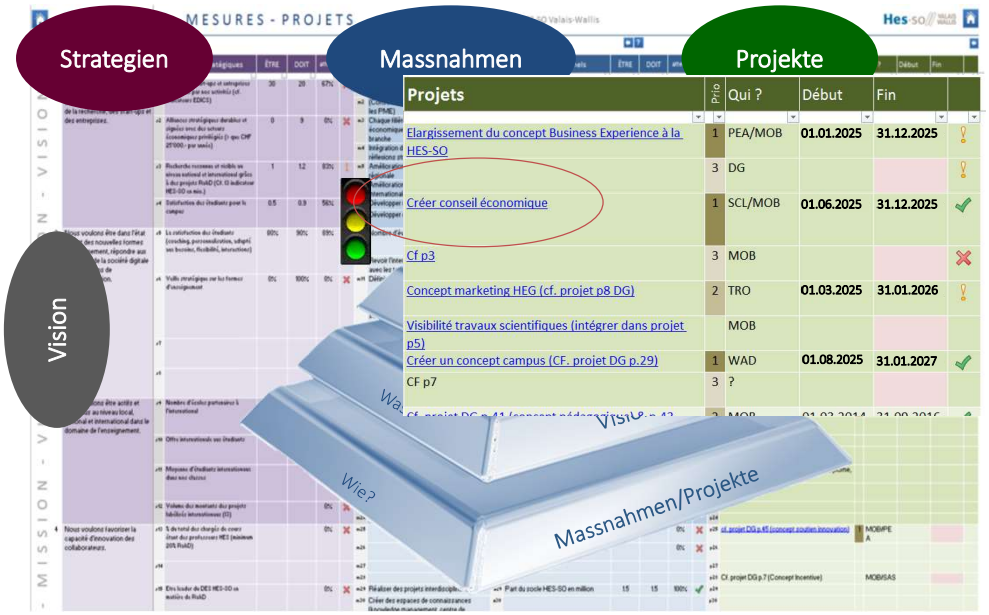
23



24

Elemente des Cockpits

25

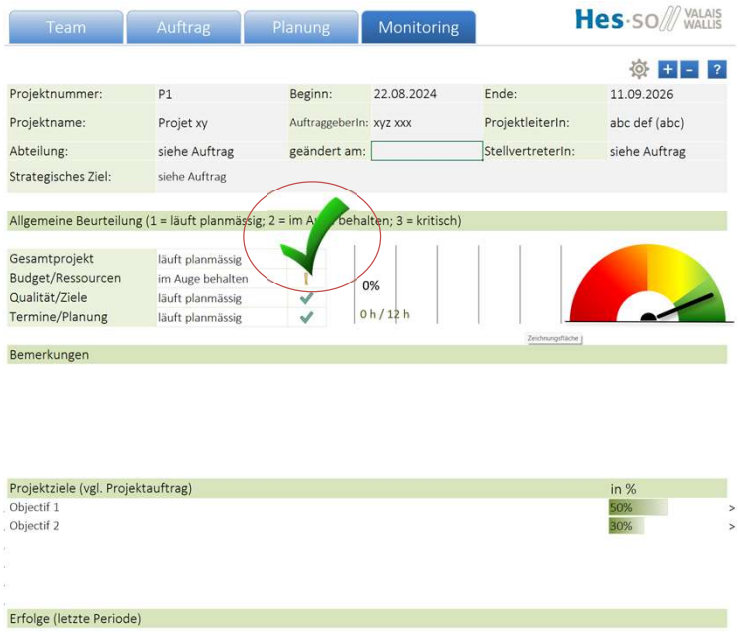


26

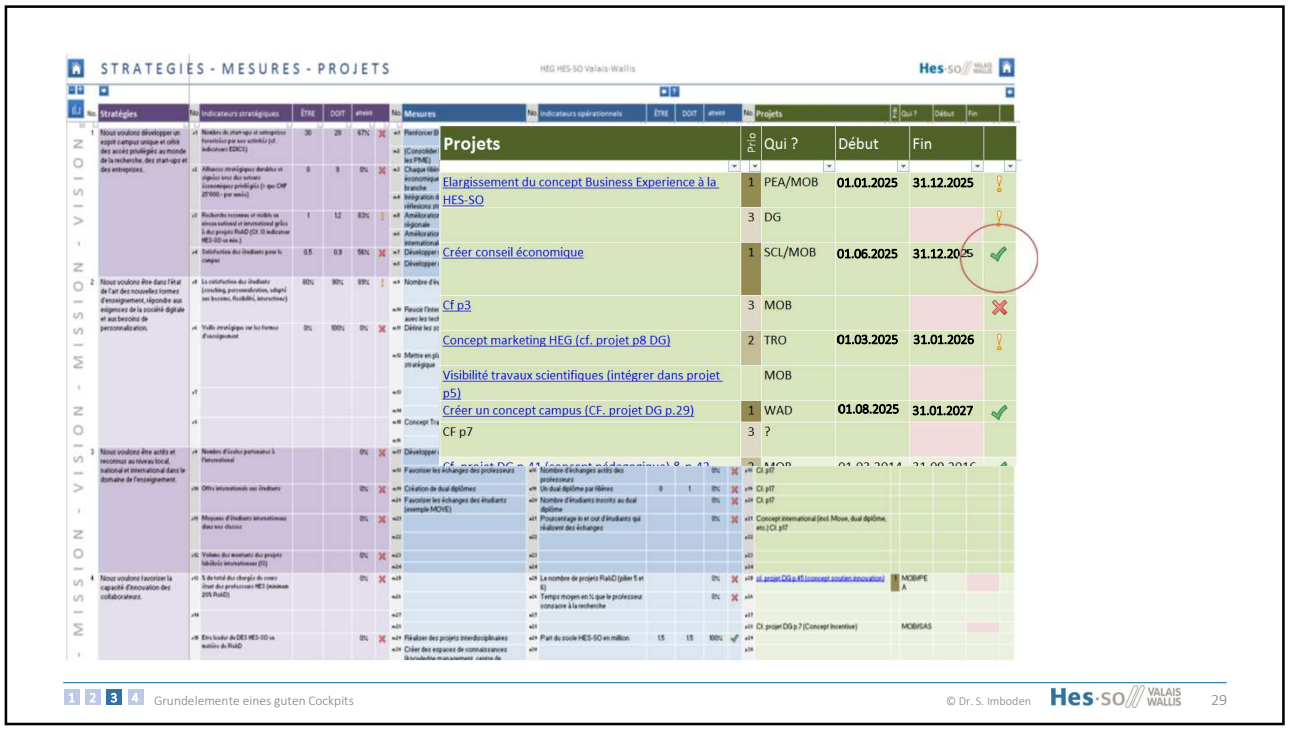
Strategische Projekte leiten und verfolgen

27

max. eine A4-Seite



28

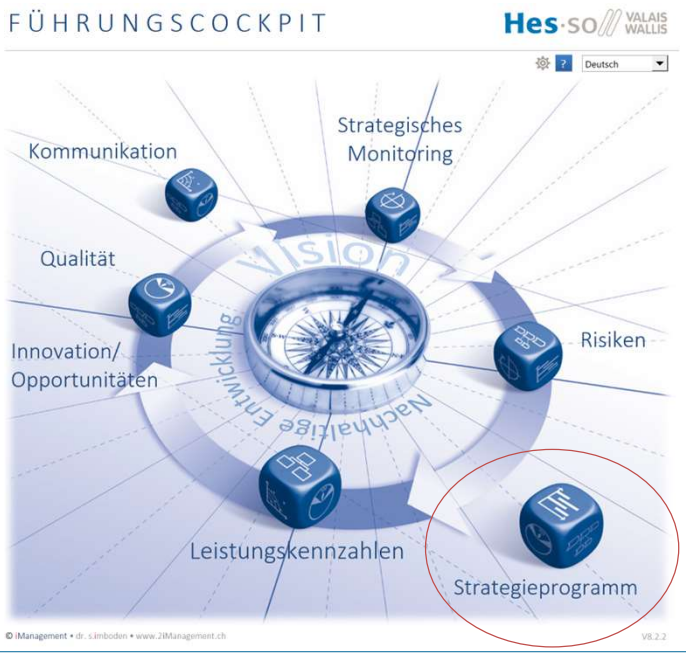

STRATEGIES - MESURES - PROJETS
HES-SO Valais-Wallis
Projets
Prio
Qui ?
Début
Fin
Elargissement du concept Business Experience à la HES-SO
1 PEA/MOB 01.01.2025 31.12.2025
3 DG
Créer conseil économique
1 SCL/MOB 01.06.2025 31.12.2025
Cf p3
3 MOB
Concept marketing HEG (cf. projet p8 DG)
2 TRO 01.03.2025 31.01.2026
Visibilité travaux scientifiques (intégrer dans projet p5)
MOB
Créer un concept campus (CF. projet DG p.29)
1 WAD 01.08.2025 31.01.2027
CF p7
3 ?
1 2 3 4 Grundelemente eines guten Cockpits
© Dr. S. Imboden
29

29

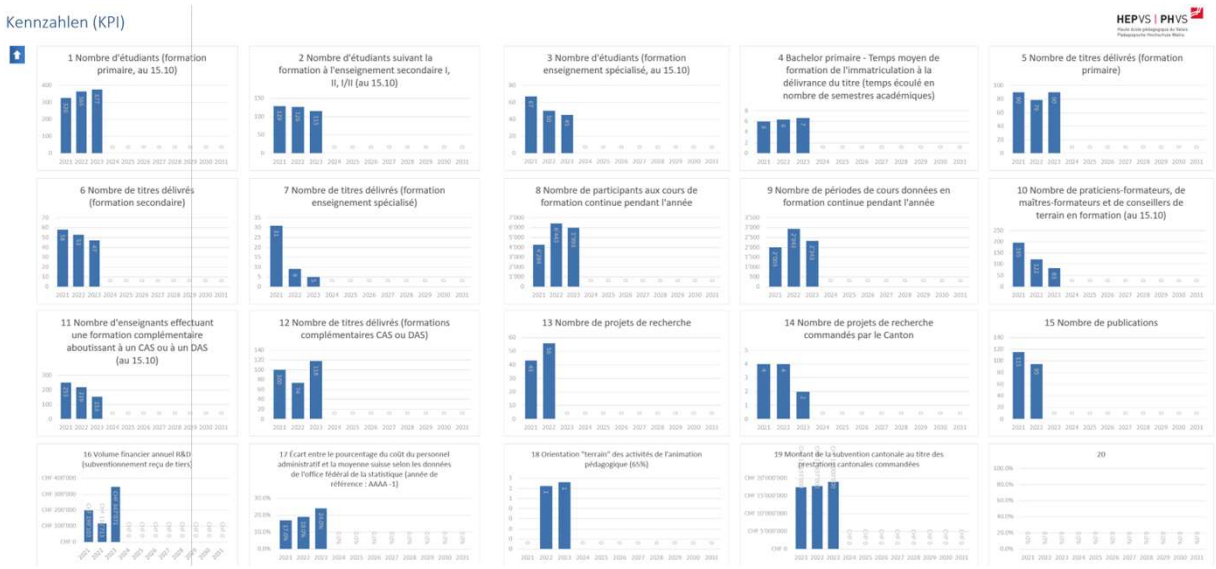
SERVICE
PLANUNG
QUALITÄT
AUSFÜHRUNG
RISIKO
KONTROLLE
PROJEKT
BUSINESS
PROJEKT
MANAGEMENT
Eine Strategie ist nur so gut wie ihre Umsetzung!

30

Elemente des Cockpits



31



32

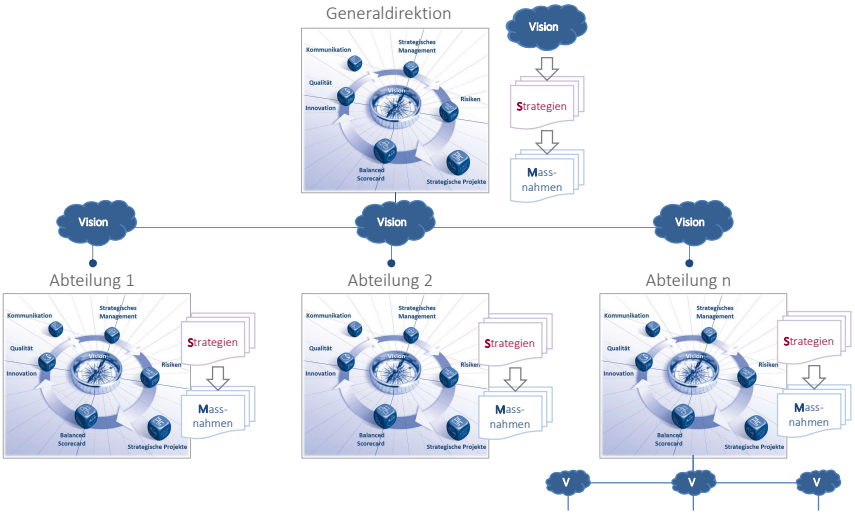
Gesetz von Goodhart

«Wenn eine Massnahme zum Ziel wird, hört sie auf, eine gute Massnahme zu sein»

(Goodhart, 1975)

33

Führen mit dem Cockpit über mehrere Stufen



34

Demo: tools unter www.2iMangement.ch

35

Agenda

1. Fünf Herausforderungen bei der Führung eines komplexen Systems
2. Nutzen eines Führungscockpits
3. Grundelemente eines guten Cockpits
4. **Fazit**

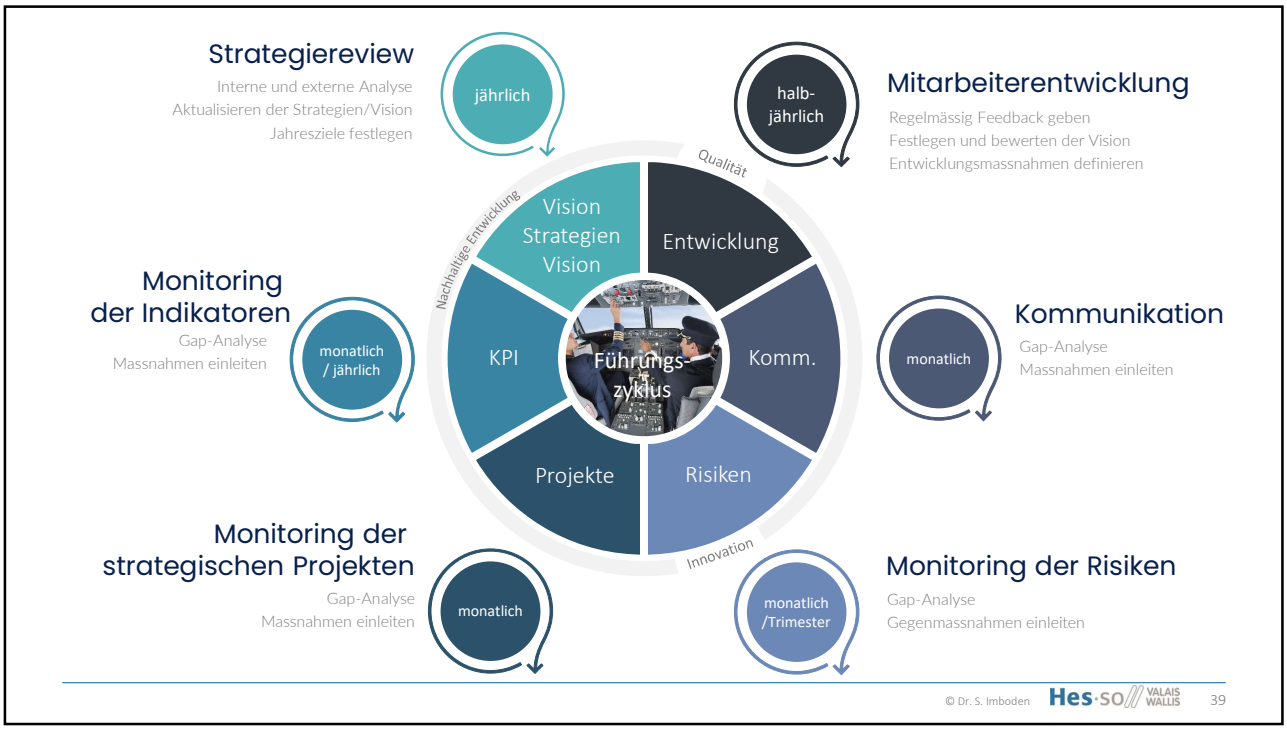
36

Sie sind der/die Pilot/in!

37

Der Führungszyklus ist Chef-Sache und kann nicht delegiert werden!

38



39

Fazit

1. Angesichts der wachsenden Komplexität ist ein **Cockpit** für die zukunftsorientierte Führung eines Unternehmens/Organisation **unumgänglich.**

2. Das Führungscockpit erhöht die **Steuerungsqualität** indem es hilft zu **planen**, zu **entscheiden**, zu **delegieren**, zu **kommunizieren** und zu **überwachen.**

3. Das Cockpit bildet die Grundlage für **Zielvereinbarungsgespräche** mit den Mitarbeitenden und richtet damit das Unternehmen auf die gemeinsame Vision aus.

40

„Ein Leader ohne Führungscockpit ist wie ein Vogel ohne Flügel.“

(S. Imboden, 2024)

41

Der Absturz ist vorprogrammiert ☺

42

Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Hochschule für Wirtschaft & Tourismus
Dr. Serge Imboden
Techno-Pôle 3
3960 Sierre
+41 27 606 90 72
+41 79 217 06 08
serge.imboden@hevs.ch
www.2iManagement.ch

43

Literatur

Arnold, W., Tobias, A., & Alexander, A. (2014). Das Unternehmenscockpit Erfolgreiches Navigieren in schwierigen Märkten (2. Auflage., p. 148). Springer Verlag.
Drucker, P. F. (2002). Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren (p. 398). Econ.
Imboden, S. (2013). Effective Leadership. In Y. Motarjemi, R. Stadler, & H. Lelieveld (Eds.), Food Safety Management, A Practical Guide for the Food Industry (p. 1192). San Diego: Elsevier.
Imboden, S. (2016). www.2iManagement.ch
Imboden, S. (2017). Leadership in der Berufsbildung. Eine Interventionsstudie zur Stärkung der Führungskompetenzen. Konstanz: Konstanzer Online-Publikations-System (KOPS).

Führungstools herunterladen auf: www.2iMangement.ch

© Dr. S. Imboden 44

44