

**Forrer
Lombriser
& Partner**

Stolpersteine in der Strategiearbeit

Marcel Schöni

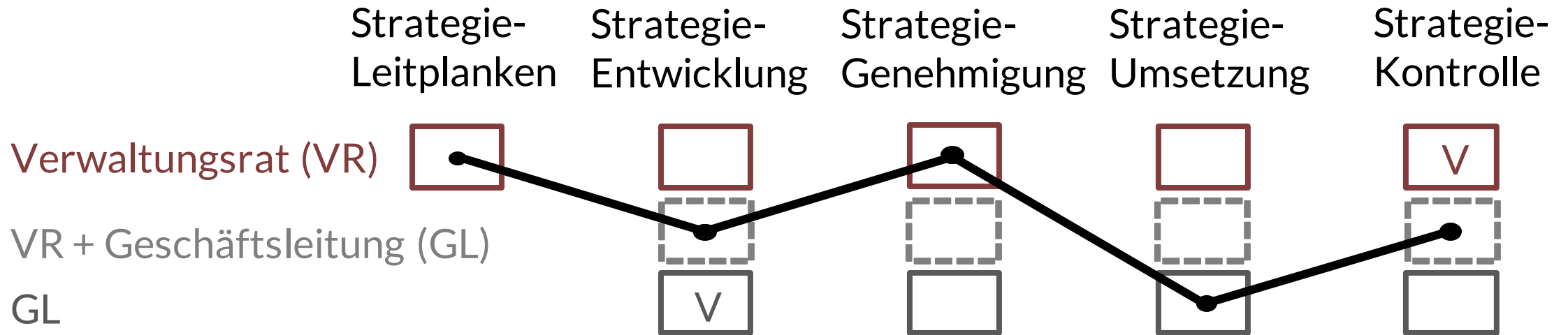


**Anders denken.
Anders sein.**

Agenda

- Rollen im Strategieprozess
- Strategieentwicklungsteam vs. Umsetzungsteam
- Operative Hektik vs. strategische Konsequenz
- Paralyse durch Analyse
- Wunsch und Wirklichkeit bei der Umsetzungsplanung
- Umsetzungskonsequenz

Rollen im Strategieprozess I



V = Verantwortung

Rollen im Strategieprozess II

Unterschiedliche Rollen in den verschiedenen Phasen

- Eindeutige Rollenzuordnung in den Phasen «strategische Leitplanken», «Strategiegenehmigung» und «Strategieumsetzung».
- Spielraum bei der Rollenzuordnung:
 - Strategische Visionen vs. Umsetzungsfokus
 - «Strategie ist Sache des VR!»
Formelle Verantwortung des VR vs. Detailkenntnisse von Branchen und Märkten
 - Zeitliche Verfügbarkeit an Strategieterminen

Strategieentwicklungsteam vs. Umsetzungsteam

- rechtliche Verantwortung (vgl. OR 716a: «Oberleitung der Gesellschaft») beim VR
- GL besitzt vertieftes Branchen-Know-how und Marktnähe.
- Multiplikatoren ausserhalb GL und VR: Denken Sie bereits bei der Zusammensetzung des Strategieteams an die Umsetzung.

Operative Hektik vs. strategische Konsequenz

- Tagesgeschäft bzw. Alltagshektik dominiert – Strategiearbeit benötigt Zeit!
- Definierte, mindestens halbtägige Zeitfenster für Strategiearbeit mit räumlicher Distanz zur Alltagshektik.
- Keine Vermischung von tagesaktuellen Problemen mit Strategiearbeit!

Paralyse durch Analyse

- Vertrauen Sie auf Ihre «Schwarmintelligenz»: eine ungefähre gute Schätzung ist besser als detaillierte, zeitaufwändige aber falsche Analyseergebnisse.
- «Das wissen wir nicht!» gibt's nicht. Vertrauen Sie auf Ihr Bauchgefühl!

Wunsch und Wirklichkeit bei der Umsetzungsplanung

- Euphorie ist schlecht für die Planung!
Planen Sie realistisch unter Berücksichtigung des Tagesgeschäftes, anderen Projekten und den dann noch freien Ressourcen.
- «on-the-top» ist ein schlechter Motivator!
Planen Sie ressourcenseitig realistisch. 70 von 100% realistischer Planung sind mehr als 10 von 100% unrealistischer Planung; zudem ist eine realistische Planung im Umsetzungscontrolling motivierender!
- Eine Kommunikation «Strategieumsetzung ist wichtig» und «on-the-top» verträgt sich schlecht. Bleiben Sie glaubwürdig!

Umsetzungskonsequenz

- Commitment* von VR und GL sind erfolgsentscheidend! Keine implizite – und schon gar nicht explizite – Distanzierung oder Desavouierung von Strategie und Umsetzungsmassnahmen.
- Steter Tropfen höhlt den Stein – oder: Wirkung der Strategieumsetzung benötigt Zeit!
«Konzipieren – umsetzen – anwenden – wahrnehmen (durch Kunden/durch Mitarbeitende u.a.) – wirken» kann viel Zeit beanspruchen.

* Commitment = sich zu etwas verpflichten/bekennen

... zum Schluss

Sie werden mit Ihrer Strategiearbeit erfolgreich sein, wenn Sie ...

- die verschiedenen Rollen vor Beginn des Strategieprozesses klären;
- bereits beim Bestimmen des Strategieteams an die Umsetzung denken;
- zeitliche Freiräume für die Strategiearbeit schaffen;
- Paralyse durch Analyse vermeiden und Ihrer Schwarmintelligenz vertrauen;
- realistisch und ressourcenbasiert Ihre Strategieumsetzung planen
- und sicherstellen, dass alle Führungskräfte (VR, GL und Kader) hinter der Strategie stehen und geduldig sind.