

# Strategie-Umsetzung

so einfach wie möglich - aber nicht einfacher

Workshop beim Führungscampus der

ERSTE BANK AG

29.9.2008

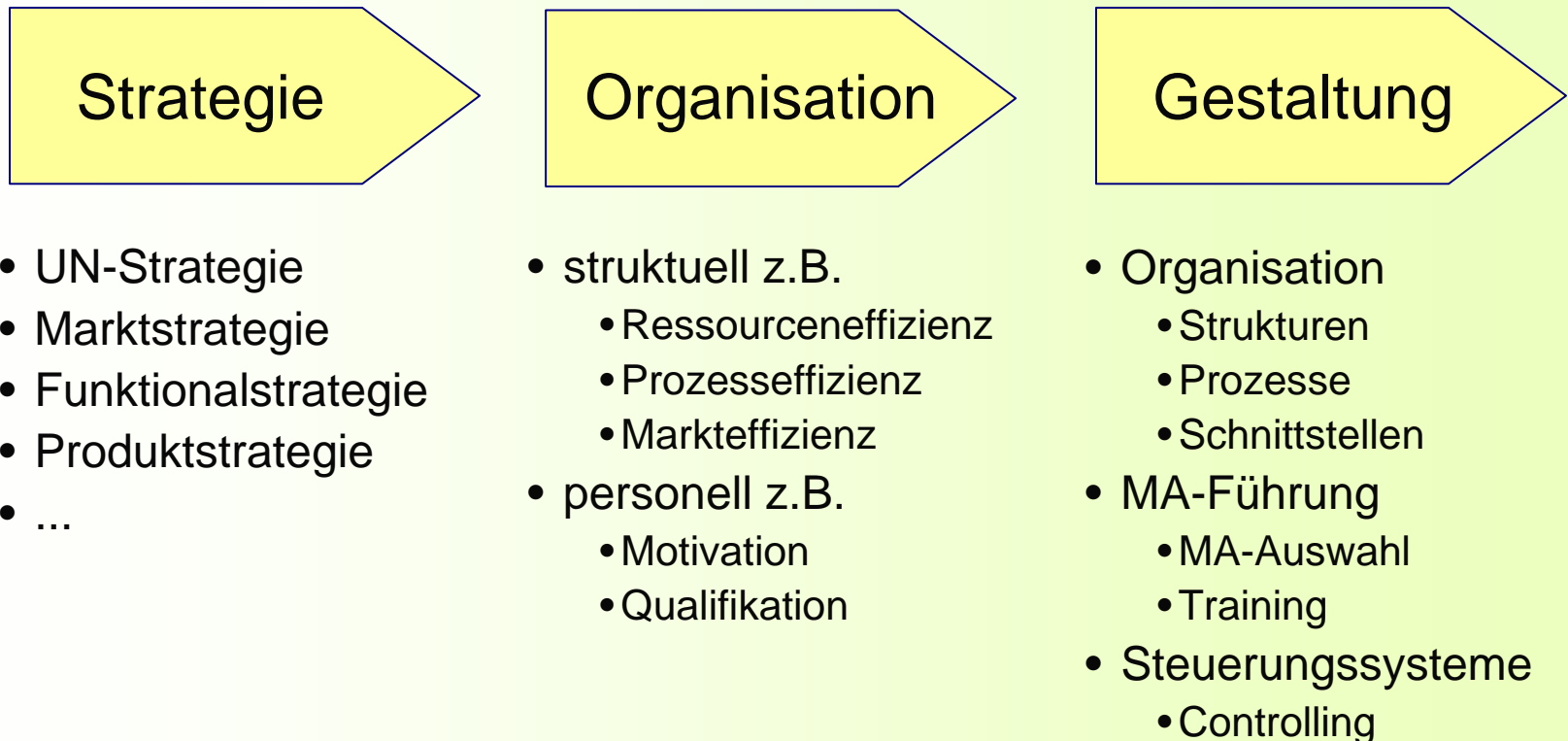
Dr. Leopold FALTIN

## Inhalt

- **das lineare Konzept „structure follows strategy“ ...**
- **...und seine unerwünschten Nebenwirkungen**
- **Umsetzungs-Probleme und Lösungen dazu**
- **finden wir ein besseres Umsetzungs-Konzept!**

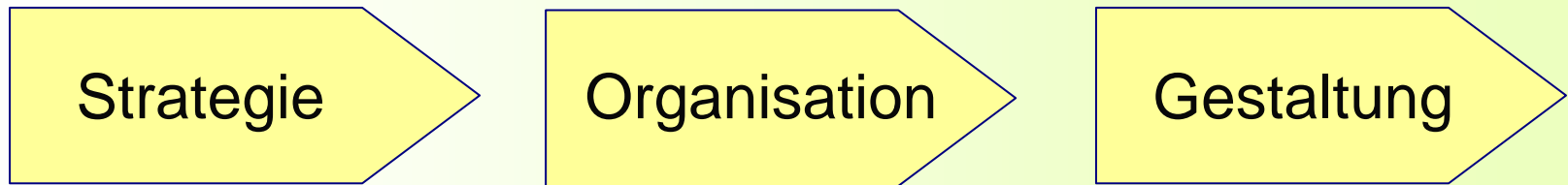
## ein lineares Konzept...

- **Alfred Chandler, 1962: *structure follows strategy***



...mit mehreren Defiziten

- ***structure follows strategy*** – aber nach welchen Grundsätzen?



- **Gestaltung** heißt noch lange nicht umsetzen
- **Change Management** ist weit mehr als bloßes Abarbeiten von **Projektplänen**

# Strategie-Umsetzung

- **Umsetzungsprozess wird oft „vergessen“**
  - blindes Vertrauen auf „Delegation“
- **was bedeutet Umsetzung wirklich?**
  - Planung der eigentlichen Umsetzungsschritte
  - Vorhersehen von Wirkung, unerwünschten Folgen und Nebenwirkungen
  - Prävention / Umgehen / Minimieren / Reparieren
  - proaktives Change Management
- **Folgen und Nebenwirkungen**
  - welche gibt es
  - woher kommen sie

## die Folgen

- **Strategie-Entwicklungs-Projekte werden oft nur partiell umgesetzt - 9 von 10 Projekten werden nicht oder nicht voll umgesetzt**
- **ca. 33...67% der MA sehen sich als „change victims“**
- **ca. 15...30% der MA praktizieren Aktionismus à la „rette-sich-wer-kann“**
- **das betrifft auch Personen, die in Change Projekte eingebunden waren - sogar Führungskräfte!**

## Verbesserungen in den Gebieten...

### 1. Ziele ableiten und/oder operationalisieren

- ◆ für ALLE Org-Einheiten
- ◆ bis zu den einzelnen MA

### 2. operative Erfolgssteuerung

- ◆ entwickeln oder outsourcen
- ◆ implementieren und BETREIBEN

### 3. Qualitäts-Standards

- ◆ schaffen
- ◆ implementieren und BETREIBEN

### 4. Risiken

- ◆ abschätzen und bewerten
- ◆ Aktionen ableiten und HANDELN

### 5. Prozesse & Prozesskultur

- ◆ entwickeln
- ◆ vereinbaren und BETREIBEN

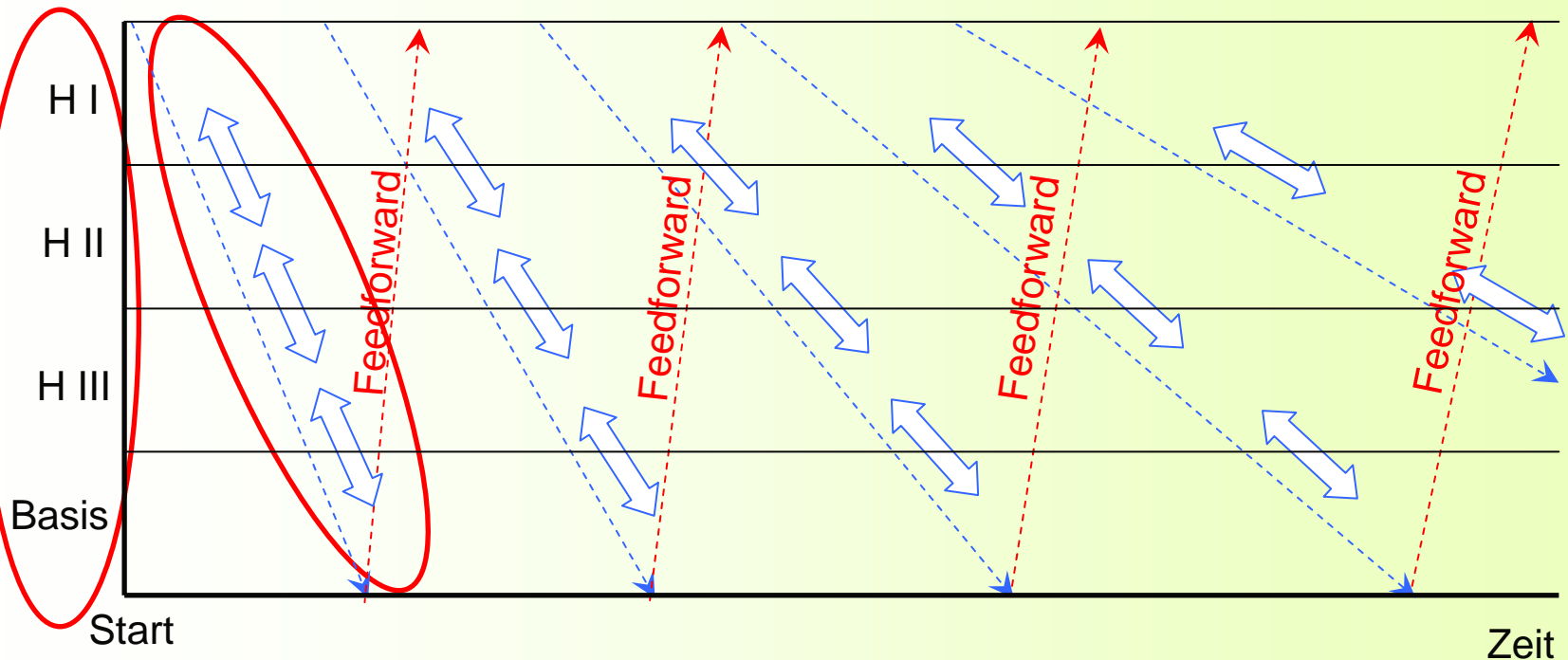
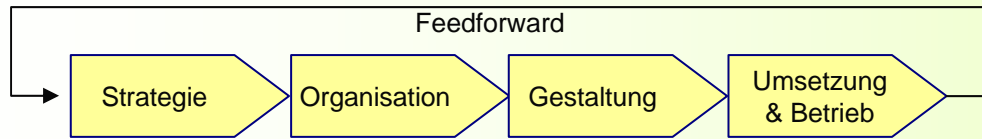
### 6. Feedbackschleifen

- ◆ einrichten und mit Frühwarnsystem versehen => Proaktivität
- ◆ proaktiv BETREIBEN

### 7. MA: Kommunikation & Commitment

permanent laufender Prozess

# 2-dimensionales *Umsetzungs*-Konzept



... Zielkommunikation mit laufendem Feedforward

Strategie-Umsetzung

2008

# vom Umsetzungs-*Projekt* zum Strategie-*Prozess*

- **Umsetzung auf allen Ebenen**
  - ◆ demonstriert glaubwürdige, proaktive Führung
  - ◆ bewirkt durchgängige Passung der Strategie
  - ◆ vom Projekt (im Team) zum Prozess (in der Linie)
  - ◆ erzeugt und erhält Prozesskultur
- **nutzenorientierte Zielkommunikation**
  - ◆ wirkungsvolles Delegieren heißt freigeben statt vorgeben
  - ◆ gibt Gestaltungsfreiheit, erzeugt Verpflichtung, gibt Sinn
  - ◆ Methode „Laterales Führen“
- **präventive Bearbeitung von Widerständen**
  - ◆ Widerstände  $\Leftrightarrow$  falsche Erwartungen der Veränderer
  - ◆ Auseinandersetzung mit den Ursachen
  - ◆ alle sind Veränderer!

viel Erfolg bei der Umsetzung wünscht...



Dr. Leopold FALTIN

**meincoach.at**

Coaching und  
Unternehmensberatung  
Wilhelminenstraße 147  
1160-Wien

0676 46 99 607

[LF@meincoach.at](mailto:LF@meincoach.at)

[www.meincoach.at](http://www.meincoach.at)

Certified Management Consultant, CMC



Professional Coach (ACC)



austriancoachingcouncil

Customers' Certified Trainer, CCT



Mitglied ARGE proEthik



proEthik