

Strategietransfer

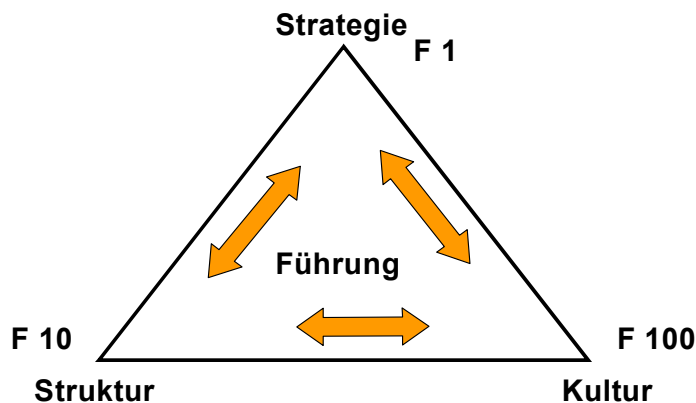


1 Strategientransfer

Der Erfolg der Strategien hängt weitgehend davon ab, wie es der Verwaltungsstelle gelingt, diese umzusetzen.

Benötigte die Unternehmung für die Entwicklung der Strategien einen Aufwand 1, so sind in der Verwaltungspraxis oft Faktor 10 an Aufwand und Energie notwendig, um sich zu zweckmässigen Führungsprozessen, Strukturen, Ressourcenverteilung und personellen Massnahmen durchzuringen. Dieser enorme Aufwand zur Gestaltung der Strukturen ergibt sich aus dem Widerstand von beteiligten Mitarbeitenden. Nicht das Auftreten von Widerständen ist besorgniserregend, sondern das Ausbleiben. Widerstand ist Indikator, dass wirklich etwas verändert wird.

Veränderte Prozesse und Strukturen wirken sich aus auf das Selbstverständnis und das Verhalten der Mitarbeitenden. Die Erfahrung aus zahlreichen Veränderungsprojekten in der Verwaltung zeigt, dass für die Anpassung der Menschen an das Neue und des Neuen an die Mitarbeitenden mit Faktor 100 an Zeit, Energie und Kalenderzeit gerechnet werden muss.

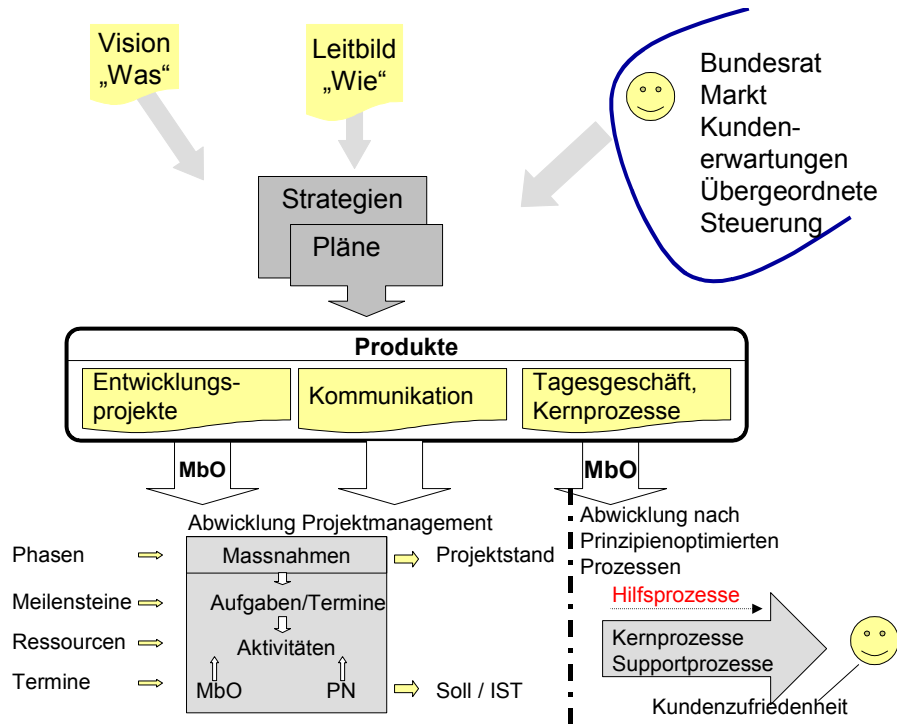


Konsequenzen: Die Veränderung ist nicht beendet, wenn die Struktur auf ein bestimmtes Datum überführt und ein IT unterstütztes Tool in Betrieb genommen worden ist. Der Einklang von Strategie, Struktur und Verhalten muss geführt werden und findet Ihren Niederschlag in der Veränderung der Tagesarbeit.

2 Die Umsetzung in Tagesarbeit

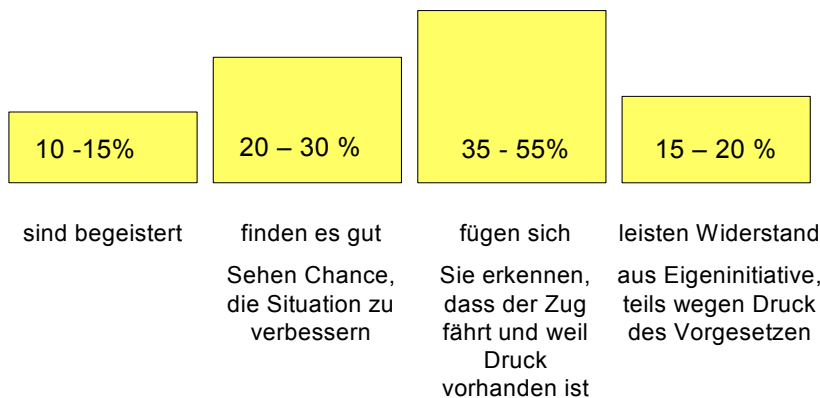
Die Umsetzung der Strategien in die Tagesarbeit, erfolgt in Form von

- Aufbau neuer Produkte
- Abbau bisheriger Produkte (Konzentration auf das Kerngeschäft)
- Veränderten Prozessen und Strukturen
- Inbetriebnahme neuer Entwicklungsprojekte,
- Priorisierung bestehender Projekte
- Sistierung von nicht realisierenswürdigen Projekten.
- Eingehen strategischer Partnerschaften (Absatzkanäle, Wissenszuwachs, Betriebswirtschaft, Optimierung).
- Benchmarking und Outsourcing
- Entwicklung der Kernkompetenzen
- Veränderter Kommunikation gegen Innen und Aussen



Die Schnelligkeit der Strategieumsetzung ist durch Strategieprojekte und Frühwarnsysteme, Nachhaltigkeit der strategischen Führung durch die Abstimmung von Strategie, Struktur, Kultur sowie durch das strategische Controlling sicherzustellen.

3 Nicht alle sind begeistert



Für rund die Hälfte der Mitarbeitenden ist die Betroffenheit gross und die Veränderungen z.T. einschneidend. Bei der Zusammensetzung der Projektteams ist darauf zu achten, dass begeisterte, wie auch Widerstandleistende vertreten sind.

Bei schockierenden Nachrichten verhalten sich die Mitarbeitenden nach folgenden Phasen:

- Phase 1 Schock
- Phase 2 Hoffnung auf Rückgängigmachen
- Phase 3 Aggression
- Phase 4 Depression

- Phase 5 Trauerarbeit

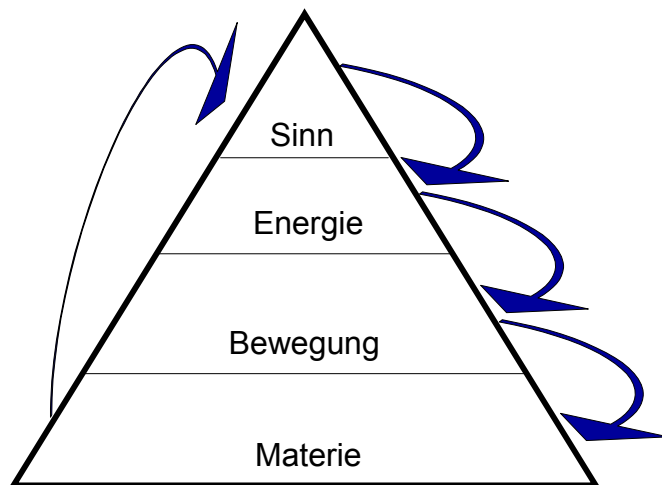
Die Regel für eine Überbringerin einer schlechten Nachricht lautet:

- Die Information rasch und direkt geben
- Wenn nötig, die Information wiederholen
- Zeit lassen, um den Schock überwinden zu können
- Aggression und Depression aushalten, nicht abwehren
- Keine Bagatellisierungsversuche machen, nicht von möglichen Vorteilen des Ergebnisses sprechen
- Erst dann Hilfe anbieten, wenn sie in der Phase der Trauerarbeit selbst gefordert oder erbeten wird
- Den Kontakt mit nahestehenden Menschen herstellen bzw. fördern

4 Umsetzung in Verhalten (Kultur)

Der Strategietransfer gehorcht den Gesetzen des Change Managements.

- Der Mensch hat den Hang zum Gleichgewicht, er verfügt über gewaltiges Beharrungsvermögen.
- Dank Sinn und Einsicht entsteht der Anstoss, - und damit die Bewegung. Mit produktiver Ungeduld auf der einen Seite, Neugier auf der anderen Seite, kann die Bewegung aufrecht erhalten bleiben.
- Es braucht, en feu sacré, Leadship, denn: „Was drinnen nicht brennt, kann aussen nicht glänzen“ oder „Zu Hause muss beginnen, was leuchten soll im Vaterland“ *Gotthelf*.
- Nun verstandene, be- griffene, ein – leuchtende Strategien bekommen Sinn.



Motivation zur Veränderung

5 Motivation zur Veränderung

- Gutes Vorbild leben
- Klare und glaubwürdige Ziele setzen
- Beweggründe für Veränderungen klar machen
- Anreize setzen
- Überblickbare Ziele und Meilensteine auf dem Weg der Veränderung

- Chancen aufzeigen
- Risikobereitschaft und Abenteuerlust wecken
- Erfolgserlebnisse ermöglichen und Anerkennung geben
- Unterstützung unterwegs ermöglichen

6 Strategische Erfolgskriterien für den Change

- Die neue Führung ist bestimmt und steht geschlossen hinter dem Vorhaben. Verbündete statt Einzelkämpfer!
- Schnelligkeit: Die Phase der Unsicherheit muss möglichst kurz sein.
- Integration der Kunden.
- Quantensprung statt blosse Optimierung.