

Gehen Sie überlegt vor?

Newsletter März 2022

- > Bewusste Stellenbesetzung
- > Grenzen externer Projektbegleitung
- > Fachtagungen 2022

Anders denken.
Anders sein.

Liebe Leserin Lieber Leser

Wir erleben in unseren Projekten immer wieder ähnliche, herausfordernde Situationen. Von zwei Situationen, die uns immer wieder begegnen, soll in diesem Newsletter die Rede sein: Einerseits geht es um das Verhalten bei Stellenbesetzungen, andererseits um konsequente Umsetzen von in der Konzeptphase definierten Massnahmen.

Nutzen Sie unsere Erfahrungen und Empfehlungen in Ihren ähnlich gelagerten Projekten! Wir würden uns freuen.

Fritz Forrer

Grenzen der externen Projektbegleitung



Fritz Forrer

Strategien zu formulieren und Optimierungskonzepte zu entwickeln ist das Eine, Wirkung erzeugen diese aber erst mit einer konsequenten Umsetzung. Zwei, drei wesentliche Tipps begünstigen die Umsetzung.

Seit vielen Jahren begleiten wir Kunden beim «Strategien entwickeln» und «Organisationen optimieren». Die meisten unserer Kundenprojekte werden abgeschlossen, wenn die neue oder aktualisierte Strategie vorliegt oder die aktualisierte Organisation samt Umsetzungsmassnahmen festgeschrieben sind. Für die Umsetzung liegt die Verantwortung wieder beim Kunden, bei der Kundin.

Wir müssen öfters feststellen, dass Strategie- oder Organisationsumsetzungsprojekte von der definierten Zeitachse abweichen oder dass definierte Massnahmen unbegründet angepasst werden und deshalb die erwünschte Wirkung nicht oder nicht fristgerecht resultiert. Diese Tatsache ist erstaunlich, wissen doch alle Führungskräfte, dass Strategien und Organisationskonzepte nur so gut sind, wie deren konsequente nachhaltige Umsetzung. Was ist vorzukehren, dass Umsetzungen sich nicht verzögern oder nicht unbegründet vom Weg abkommen?

1. Der Einbezug von Schlüsselpersonen in die Lösungssuche ist eine gute Investition in eine reibungslosere Umsetzung: Wer hinter der Lösung steht, setzt sich für deren Implementierung ein. Wer an der Erarbeitung des Massnahmenplans mitgewirkt hat, stellt die Massnahmen nicht mehr in Frage. Denken Sie bei der Zusammensetzung des Teams, welches sich um die Lösungssuche kümmert, bereits an die Umsetzung! Top down mag in der Lösungssuche schneller sein – braucht aber in der Umsetzung deutlich mehr Überzeugungsarbeit.

2. Planen Sie in der Euphorie über die gefundene Lösung nicht auch noch die Umsetzung euphorisch. Planen Sie für die Umsetzungsphase sowohl zeitlich als auch inhaltlich realistisch: Berücksichtigen Sie die Belastung der involvierten Mitarbeitenden im operativen Tagesgeschäft, schaffen Sie Zeitpuffer. Weniger kann mehr sein. Priorisieren Sie! Ein realistischer Zeitplan erspart Ihnen und den an der Umsetzung beteiligten Mitarbeitenden Frust und Enttäuschungen.

3. Wählen Sie die verantwortliche Projektleitung bewusst. Die Wahl der umsetzungsverantwortlichen Person ist erfolgsentscheidend für die Umsetzung. Die Projektleitung sollte – insbesondere bei für die Organisation besonders erfolgskritischen Projekten wie Strategie- und Reorganisationsprojekten – breite Akzeptanz besitzen. Kritisch wird es, wenn die Projektleitung von anderen Personen bereits vor Umsetzungsstart im Sinne von «Die oder der schafft das sowieso nicht!» eingeschätzt wird.

Berücksichtigen Sie in Ihrem nächsten Projekt diese Überlegungen – und die Wahrscheinlichkeit, dass sie zeitlich, inhaltlich und bezüglich Wirkung erfolgreich sind, steigt.

Stellenbesetzung – von Macherinnen und Integrierern

Kündigungen bieten auch Chancen, Korrekturen am Stellenprofil vorzunehmen. Nutzen Sie diese bewusst!

Die Situation ist bekannt: Eine Führungsperson tritt aus dem Unternehmen aus. Sie als Vorgesetzte oder Vorgesetzter sind nicht ganz unglücklich über die Kündigung, war die Stelleninhaberin oder der Stelleninhaber doch stark top down unterwegs, stiess mehrfach Schlüsselmitarbeitende vor den Kopf und sorgte für ungewollte Unruhe und ein angespanntes Arbeitsklima. Jetzt haben Sie die Chance mit der Wahl der richtigen Nachfolgerin oder des richtigen Nachfolgers den erwünschten Wandel zu initiieren.

Unsere Erfahrung zeigt, dass wahrscheinlich ein stark gegenteiliges Profil definiert wird. Das Pendel schlägt quasi zum Gegenpol aus. Ausgeschrieben wird beispielsweise das Profil einer integrierenden, Entscheide auf Konsens aufbauenden und auf Harmonie bedachten Führungsperson. Geben Sie nicht dem ersten Reflex nach – nutzen Sie Ihren Gestaltungsraum bewusst!

Machen sie einen Schritt zurück, verschaffen Sie sich Distanz. Stellen Sie – nebst der Frage, welche Eigenschaften die neue Stelleninhaberin oder der neue Stelleninhaber im Vergleich zur bisherigen Person ganz sicher nicht besitzen soll – auch die Frage, welche Fähigkeiten und Eigenschaften Sie an der austretenden Führungsperson geschätzt haben und für Ihre Organisation nützlich waren. Klären Sie auch, was in den nächsten Jahren ansteht und welche Konsequenzen sich daraus für das Stellenprofil und das Wunschprofil der Bewerberinnen und Bewerber ergeben. Diese beiden Profile werden nach der Beantwortung der obigen Fragen anders, passender, zukunftsgerichteter und weniger durch die Vergangenheit geprägt sein. Viel Erfolg beim nächsten Anstellungsprozess.



Fritz Forrer

Forrer Lombriser & Partner

Forrer Lombriser & Partner AG
Pestalozzistrasse 2
Postfach 634
9001 St.Gallen

T 071 272 65 65
info@forrer-lombriser.ch

forrer-lombriser.ch

printed in
switzerland

Nächste Fachtagungen

Donnerstag, 24. März 2022
13.30 - 16. 30, Hotel Glockenhof, Zürich

Strategien für KMU

- Wie ist ein zielführender Strategieprozess zu gestalten?
- Welches sind die strategischen Herausforderungen von KMU?

Donnerstag, 5. Mai 2022
13.30–16.30, Hotel Seedamm Plaza, Pfäffikon

KMU- Nachfolge – Erfolgsfaktoren und Stolpersteine

- Wie planen Sie die Nachfolge in Ihrer Institution?
- Wie erhöhen Sie die Chance, eine passende Nachfolgerin oder einen passenden Nachfolger zu finden?
- Welche Stolpersteine gilt es zu bewältigen?

In Zusammenarbeit mit schochauer Rechtsanwälte, St.Gallen und consis Treuhand und Wirtschaftsprüfung, Wil.

Dienstag, 21. Juni 2022
13.30 - 16. 30, Hotel Glockenhof, Zürich

Soziale Institutionen im Spannungsfeld von operativer und strategischer Führung

- Wie arbeiten Vorstand oder Stiftungsrat und Geschäftsleitung harmonisch und zielführend zusammen?
- Wie entwickeln Sie die Führungskultur im Geschäftsleitungsgremium?

Donnerstag, 24. November 2022
8.30 - 11. 30, Hotel Glockenhof, Zürich

Systematisches Reporting

- Worauf soll ein systematisches Reporting aufbauen?
- Welchen Kriterien müssen Kennzahlen genügen?



Fritz Forrer
Dr. oec. HSG



Marcel Schöni
Betriebsökonom FH, EMBA



Geraldine Pellet
Betriebsökonomin FH



Roman Lombriser
Prof. Dr., MBA



Rouven Zürcher
Betriebsökonom FH



Erika Miskos-Fritschi
Verkaufskordinatorin FA