



Arbeitskreis Personal und Organisation

Sandwichposition:
Wie die Strategieübersetzung durch die
2. Führungsebene im Unternehmen gelingen kann

Michael Deeg
26. September 2017

» Führung und Strategieübersetzung » Agenda

- & Führungssysteme im Wandel
- & Analyse: Blick von zwei unterschiedlichen Stühlen
- & Welche Bedingungen unterstützen die Strategieübersetzung?
- & Umsetzungsmomentum erzeugen
- & Fragen & Diskussion

Blick von 2 unterschiedlichen Stühlen



STRATEGIE_{F1} = DA MÜSSEN WIR HIN –

ER WILL NICHT
+
ER KANN NICHT

» Führung und Strategieübersetzung » Perspektive Geschäftsführung



F1

- & Die Themen sind seitens GF kommuniziert und/oder gemeinsam z. B. in Strategiesitzungen erarbeitet
- & Die Erwartung/Aufgabe der GF an die 2. Führungsebene ist kommuniziert
- & Strategiethemen werden nicht erwartungsgemäß von der 2. Führungsebene umgesetzt
- & Führungskräfte der 2. Ebene wollen nicht und blockieren die Entwicklung
- & Führungskräfte der 2. Ebene sind nicht fähig/kompetent oder nicht in der Lage, abstrakte Strategien in konkrete Maßnahmenbündel zu übersetzen
- & Gespräche mit der 2. Führungsebene bringen keine substantziellen Veränderungen

STRATEGIE_{F2} = $\frac{\text{DER CHEF WILL DAS}}{\text{JA, WIR MÜSSEN WAS TUN}}$ – DAS FUNKTIONIERT EH NIE

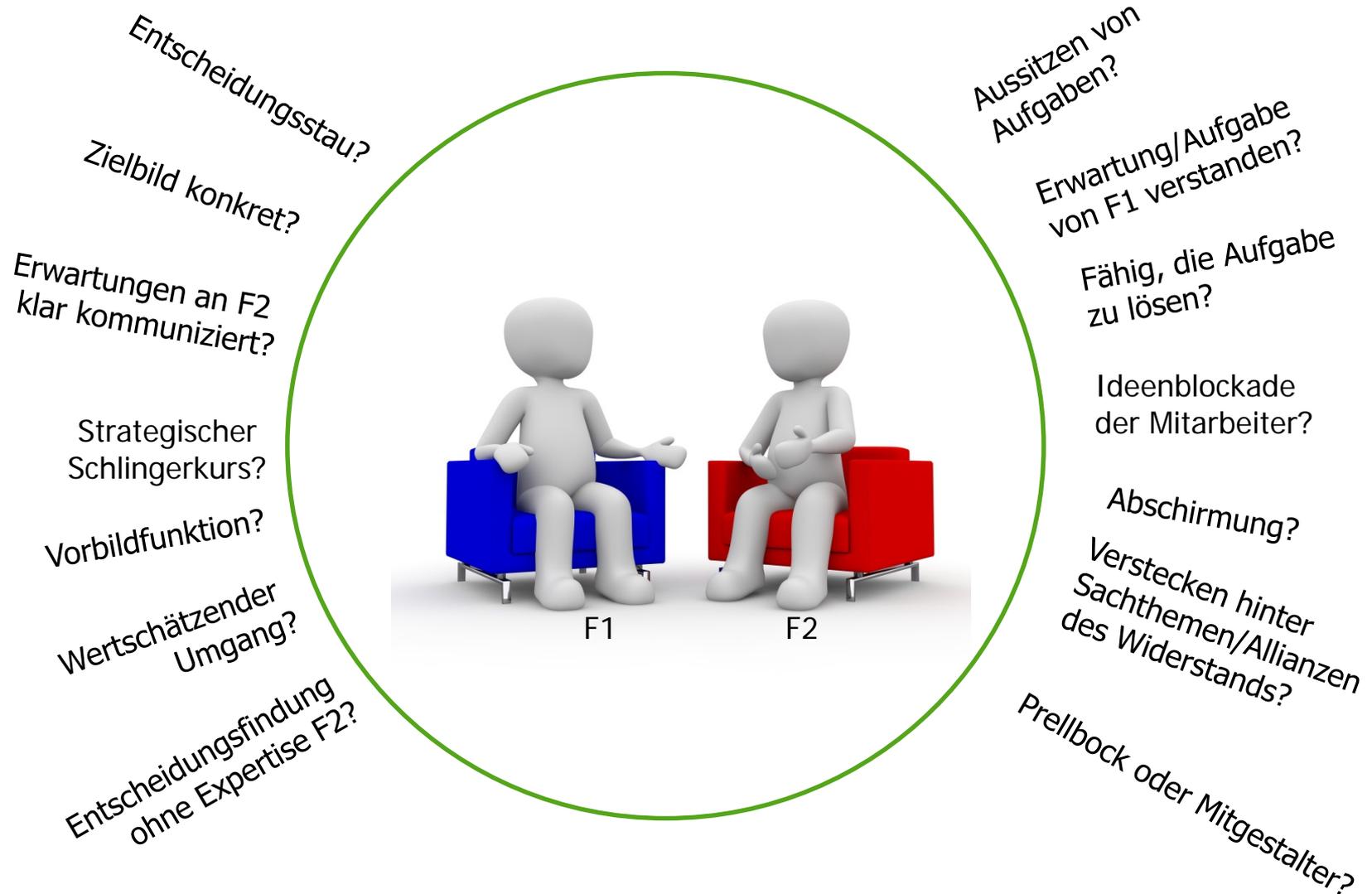
» Führung und Strategieübersetzung » Perspektive 2. Führungsebene

- & Verlust von Macht und Prestige → „mir wird etwas weggenommen“
- & Wegnahme von Kontrollmechanismen → Kontrolle (= Macht) muss abgegeben werden
- & Sorge, dass von der GF Fehler aufgedeckt/Probleme gesehen werden → „es wird zu langsam gearbeitet“
- & Befürchtung, für unfähig gehalten zu werden oder für Versäumnisse zur Rechenschaft gezogen zu werden
- & Führungskraft wird verantwortlich gemacht → „er/sie hat seinen/ihren Laden nicht im Griff“
- & Veränderungsbereitschaft → „Der Chef macht das doch auch nicht“, Aussitzen von Aufgaben



F2

» Führung und Strategieübersetzung » Hindernisse auf dem Weg zur Umsetzung



» Führung und Strategieübersetzung » Organisationsebenen und Wirkungszusammenhänge



Stakeholder
Kunden, Partner,
Wettbewerber,
Lieferanten, etc.

Erfolg durch Zielvereinbarungen, Monitoring-Gespräche & Co.?

- & Grundsätzlich gute Steuerungsinstrumente, wenngleich Potential zum Durchbrechen vielschichtiger Organisationsmuster gering.
- & Blick auf einzelne Faktoren oder Sichtweisen greift i. d. R. zu kurz, da dies in dem System „Organisation“ und der großen Anzahl an Variablen nicht zum Ziel führt.
- & Ganzheitliche, systemische Betrachtung hilft den Lösungsraum zu weiten und die Abhängigkeiten sichtbar zu machen.
- & Erweiterte Sicht führt auch zu zielführenderen Fragen: **Welche Bedingungen unterstützen eine erfolgreiche Strategieübersetzung?**

Welches Handwerkszeug hilft?



Ansatzpunkte: Kultur/Zusammenarbeit

- & Entwicklung eines (neuen) gemeinsamen Führungsverständnisses (wertebasierend, kulturbildend, sinnstiftend)
- & Gezielte Einbindung von Führungskräften in die gemeinsame Strategieentwicklung und bei dem Entwurf von Zielbildern
- & Offene Dialog- und Fehlerkultur etablieren, in der Lernen einen klaren Wert erfährt
- & Schonungslose Aufarbeitung bestehender (Kommunikations-)Strukturen schafft Vertrauen - ist anstrengend, aber lohnt sich („Wahrheit ist Arbeit“, M. Kippenberger)
- & Auf Grundlage einer vertrauensvollen Zusammenarbeit in der Organisation sollte auch der Austausch zwischen F1 und Mitarbeitern aus den Fachbereichen (Sachbearbeitung) gesucht werden
- & Perspektive Personalbeschaffung: Tradierte Kompetenzprofile und Wege der Stellenbesetzung überprüfen
- & Kreativität ist die Schlüsselressource der Zukunft, doch sie kann nur in einer offenen Unternehmenskultur entstehen

Ansatzpunkte: Umsetzungsmanagement

- & Umsetzungsmomentum erzeugen = Lust + Ratio
- & Vernünftiges Durchdenken der Strategie zu Beginn verhindert fortlaufende Unsicherheit hinsichtlich dem WAS erreicht und WIE es erreicht werden soll
- & Mehr Aufmerksamkeit für die gedankliche Vorwegnahme des „Zielortes“, (Wie sieht es dort genau aus?)
- & Gemeinsames Verständnis über Inhalte der zentral verwendeten Begriffe im Unternehmen herstellen
- & Positive Verstärkung von „Protagonisten der Veränderung“ und Abgrenzung/Sanktionierung von „altem“ Verhalten
- & Klarheit vertreibt „Was heißt das denn jetzt genau?“
- & Geschwindigkeit wirkt – mit Augenmaß eingesetzt – komplexitätsreduzierend und kann die Umsetzungsqualität positiv beeinflussen
- & Stetige Überprüfung der Handlungen durch Vom-Ende-her-denken: Was muss ich tun, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen?



Dipl.-Oec. Michael Deeg

Senior Berater

 www.analyse-konzepte.de
 deeg@analyse-konzepte.de
 +49 40 4850 098-57
 Gasstr. 10, 22761 Hamburg

Überblick

Ich arbeite seit 9 Jahren im immobilienwirtschaftlichen Umfeld mit Schwerpunkt Wohnungswirtschaft und bringe Erfahrungen in der Beratung von Startups mit. Meine Schwerpunkte sind Strategie- und Organisationsberatung, Geschäftsprozessoptimierung, Digitalisierung und Change Management. Die Themen Innovation und Digitalisierung liegen mir am Herzen und beschäftigen mich auch wissenschaftlich. Gern tausche ich mich mit Ihnen zu diesen und anderen Themen aus.

Erfahrungshintergrund

Senior Berater (1,5 Jahre)

Analyse & Konzepte, Hamburg

Teamleiter “Unternehmensführung, Management und Strategie” (7 Jahre)

BBA Akademie der Immobilienwirtschaft, Berlin

Teamsprecher Gründungsberatung (6 Jahre)

Gründungsberatung “Mobil”, Göttingen

KAFFEPAUSE = $\frac{\text{OH JA}}{\text{DAUERT NOCH}}$ —

DANKE
+
FRAGEN
+
DISKUSSION
+
NÄCHSTER VORTRAG

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Michael Deeg

ANALYSE &
KONZEPTE

Beratungsgesellschaft für Wohnen,
Immobilien, Stadtentwicklung mbH
Gasstraße 10 | 22761 Hamburg

phone + 49 40 4850 098-0
mail info@analyse-konzepte.de
www.analyse-konzepte.de

Fragen und Diskussion

