



## STRATEGIEUMSETZUNG

### DIE MITARBEITER FÜR GEMEINSAME ZIELE GEWINNEN

von Armin Rainer

**Ein Interview mit Gustav Rechenmacher, Teilhaber und Geschäftsführer von systems GmbH. Gerade in einem schnelllebigen Umfeld und komplexen Rahmenbedingungen ist es wichtig, sich regelmässig und intensiv mit der Strategie und deren Umsetzung zu befassen. Unternehmen brauchen ein ganz klares Ziel, um operativ schnell und «sicher» zu entscheiden.**

***Sehr geehrter Herr Rechenmacher, mit Ihrem Unternehmen systems sind Sie in der IT-Branche tätig, einem Sektor der schnelllebig wie kein anderer ist und gekennzeichnet von laufenden Veränderungen des Marktumfeldes. Wie wichtig und gleichermassen schwierig ist es bei solchen Rahmenbedingungen eine klare Strategie zu haben?***

Die IT Branche ist in der Tat sehr schnell und komplex, wobei es heute generell in allen Branchen immer schnellere Entwicklungen gibt. Eine klare Strategie dabei ist sehr wichtig. Gerade weil die Rahmenbedingungen sehr komplex sind. Je schwieriger die Rahmenbedingungen sind, desto wichtiger ist eine intensive Auseinandersetzung mit seiner Strategie. Man muss wissen wo man hin will, man muss eine klare Vision haben, um operativ schnelle Entscheidungen treffen zu können. Ich vergleiche die Strategie im Unternehmen gerne mit dem Segeln, da ich ein leidenschaftlicher Segler bin. Auch dort ist es wichtig bei Unwetter und unruhiger See schnell zu reagieren und den Kurs zu korrigieren, ohne das angepeilte Ziel aus den Augen zu verlieren. Ein weiterer wichtiger Aspekt meines Erachtens ist der Wandel von modernen Organisationsstrukturen weg von starken Hierarchien in Richtung Prozess-Ausrichtung. Die mittleren Managementebenen gewinnen an Bedeutung und treffen immer mehr autonom Entscheidungen. Um Erfolg zu

haben, ist auch hier eine klare Strategie entscheidend. Jeder muss wissen wohin die Reise geht um entsprechend die richtigen Entscheidungen treffen zu können.

***Nun besteht die grösste Schwierigkeit in der Regel darin, die entwickelte Strategie in die Umsetzung zu bringen. Die meisten Strategien scheitern in der Umsetzung bzw. werden nur lückenhaft umgesetzt. Welche sind Ihrer Erfahrung nach die grössten Schwierigkeiten im Schritt von der Konzeption zur Umsetzung?***

Konsequentes TUN, «top – down», ist der Schlüssel zum Erfolg. Die Umsetzung wird scheitern, wenn die Strategie nicht konsequent über alle Ebenen herunter gebrochen wird. Wenn nur das Management hinter der Strategie steht, wird sie scheitern. Das mittlere Management spielt eine zentrale Rolle. Die Führungskräfte müssen genügend Informationen erhalten und genau wissen was die Strategie für ihre operativen Tätigkeiten bedeutet. Zudem übernehmen sie eine wichtige Vorbildfunktion. Haltung und Einstellung sind entscheidend. Bereits ein geringes Nachlassen in der Konsequenz kann dazu führen, dass die Strategie im Sand verläuft. Kommunikation, Information und Transparenz müssen stimmen. Nur Mitarbeiter die ausreichend informiert sind haben die Motivation sich aktiv an der Strategieumsetzung zu beteiligen. Alle müssen



in einem Boot sitzen. Zu diesen Voraussetzungen kommt dann konsequentes Projektmanagement mit klarer Struktur und entsprechenden Instrumenten und Methoden. Am Ende müssen aus den strategischen Zielen eindeutige Massnahmen abgeleitet werden, um die Strategie zu operationalisieren. So wird die Strategie greifbar.

***Wie erleben Sie die Operationalisierung von strategischen Zielsetzungen im eigenen Unternehmen? Wie begegnen Sie den Umsetzungsschwierigkeiten?***

Die Strategieumsetzung läuft bei uns über sogenannte Programme, die wir aus den strategischen Zielen ableiten. Jedes Programm hat einen Verantwortlichen, der einen besonderen Blick für das jeweilige Thema mitbringt. In den verschiedenen Programmen werden vom Verantwortlichen und definierten Programm- Teams laufend Unterprojekte und Massnahmen erarbeitet mit dem Ziel das definierte Programm nach vorne zu bringen. Ein aktuelles Programm lautet z.B. IT Service Leader. Aus Erfahrung kann ich sagen, dass man besonders darauf achten muss, sich nicht in Details zu verrennen und sich in der operativen Hektik in geistigem Stillstand wiederzufinden. Generell ist zu sagen, dass jede Strategieumsetzung ein Change- Prozess ist. Alles was mit Veränderung zu tun hat, erzeugt zunächst Widerstand. Wichtig ist in diesen Phasen genügend Informationen zu liefern, Gespräche zu suchen, laufend aufzuklären und Transparenz zu schaffen. Ich sage immer, wenn Sand im Getriebe steckt, muss man den Sand durch Öl ersetzen.

Dieses Öl ist Kommunikation und Informationsaustausch. Man muss sicherstellen, dass man keinen Mitarbeiter im Change Prozess verliert. Dabei bedarf es grosser Sensibilität für die Geschwindigkeit der einzelnen Mitarbeiter.

Wichtig für das Management ist, bei auftretenden Schwierigkeiten den Fehler nicht bei den Mitarbeitern, sondern bei sich selbst zu suchen. Wenn die Strategie nicht richtig umgesetzt wird, liegt es nicht an den Mitarbeitern sondern am Management. Wie es so schön heisst, fängt der Fisch tatsächlich immer am Kopf an zu stinken. Um den Überblick über die einzelnen Personen im Change Prozess zu behalten ist mein Credo bei allem Schritt für Schritt vorzugehen, eine Art Salamitaktik. Bei unserer letzten Strategieumsetzung haben wir eine Erfolgspyramide definiert: Mission, Vision, Werte und Spielregeln, Marke – Kernkompetenzen – Erfolgsfaktoren – Ziele – Strategie – TUN – Erfolg. Wir haben uns beim Ausrollen der einzelnen Elemente auf die operative Ebene von April bis September Zeit gelassen, also ganze 6 Monate. Es geht darum, das Feingefühl zu haben, wie viele Informationen in welchen Abständen für die Mitarbeiter sinnvoll sind. Dabei gehen wir jeweils nach folgendem Prozess vor: Element präsentieren – gemeinsam besprechen – Widerstände ermitteln, Ernstnehmen und lösen – Aufklären und Konsens finden.

***Welche Rolle spielt eigentlich die Unternehmenskultur in der Strategieumsetzung? Wie sieht die optimale «Strategieumsetzungskultur» aus?***

Kultur ist das zentrale Element. Die richtige Unternehmenskultur ist wichtig, damit die Mitarbeiter wissen, was von ihnen erwartet wird. Ohne eine starke, authentische Kultur kann ein Unternehmen die immer schneller werdenden Veränderungsprozesse nicht optimal umsetzen. Die Mitarbeiter müssen einen Sinn darin erkennen, was sie tun. Sinn impliziert Motivation. Gibt es die optimale Kultur? Ich weiss es nicht. Ich möchte nur von



einem Erlebnis erzählen, das mich in dieser Hinsicht geprägt hat. Ich stand im Raum vor vielen Mitarbeitern und präsentierte ihnen unsere Strategie mit Erfolgsfaktoren und Massnahmen. Dabei entstand eine dermassen starke, positive Energie im Raum, dass ich den systems-Spirit richtig fühlen konnte und sogar Gänsehaut bekam. Wenn man es schafft die Mitarbeiter für die gemeinsamen Ziele zu gewinnen ist dies der grösste Faktor für eine erfolgreiche Umsetzung.

***Eine Strategie ist kein starres Konstrukt. Notwendigerweise sollte sie regelmässig überprüft und an Änderungen der Rahmenbedingungen angepasst werden. Überprüfen Sie Ihre Strategie regelmässig? Wenn ja, in welchen Intervallen und in welcher Tiefe?***

Unsere Intervalle sind 5 Jahre – jährlich – monatlich. Alle 5 Jahre gibt es einen Masterplan. Danach gibt es jährlich eine Klausur, um den eingeschlagenen Weg zu überprüfen und zu ermitteln ob bzw. wo Korrekturen notwendig sein. Monatlich gibt zusätzlich sogenannte Teamleiter Days, bei denen ein kontinuierliches Projektcontrolling passiert und es Informationsaustausch zu laufenden strategischen Projekten gibt. Auch hier werden potenzielle Schwierigkeiten erkannt, die genauer zu hinterfragen sind und eventueller operativer Massnahmen bedürfen. Beim Masterplan und auch bei jährlichen Treffen ist es empfehlenswert sich im Prozess – nicht im Inhalt – von externen Experten begleiten lässt, um effizient und ziel orientiert arbeiten zu können.

***Zum Abschluss, welche wesentlichen Tipps für eine erfolgreiche Strategieumsetzung können Sie allen Unternehmern und Unternehmerinnen geben?***

- 1) Das wichtigste ist immer bei sich zu beginnen, d.h. stehe ich dahinter und bin ich bereit die Konsequenzen bis zum Ende zu tragen. Nicht Wasser predigen und Wein trinken! Dies ist eine nicht zu unterschätzende Herausforderung für Management und Führung. Führungskräfte müssen ihre Vorbildfunktion wahrnehmen, damit die Mitarbeiter die Strategie mittragen.
- 2) Weniger ist mehr. Was man definiert, muss man konsequent umsetzen. Es nützt nichts viel anzukündigen und dann nur halbherzig umzusetzen. Die Folge sind demotivierte Mitarbeiter.
- 3) Das Management muss mit einer Stimme reden. Zwischen den Führungskräften muss es eine Art «psychologischen Vertrag» geben. Alle Führungskräfte müssen 100% hinter den definierten Zielen stehen. Lieber im Vorfeld einmal mehr diskutieren als im Nachhinein ein «ich habe es doch gesagt»
- 4) Die Mitarbeiter müssen Interesse daran haben, die Ziele mitzutragen. Dabei lautet die Kernfrage: Was habe ich als Mitarbeiter davon, wenn ich mich 100%ig dafür einsetze die Unternehmensziele zu erreichen. Es ist blauäugig Ziele zu definieren und Mitarbeiter zu motivieren ohne ihre persönlichen Interessen zu berücksichtigen. Unser Motto ist hier: Gemeinsam zu persönlichem Erfolg – WIR sind systems!

Armin Rainer  
Geschäftsführender Gesellschafter

Weissman & Cie. Italia GmbH  
Gampenstrasse 3  
I – 39011 Lana

+39 0473 490544  
rainer@weissman-international.com