

# Tun und nichts als Tun!

Eine Strategie ohne Umsetzungsmassnahmen respektive Aktivitäten ist wenig sinnvoll. Klar werden Aspekte wie das Aufzeigen eines gemeinsamen Ziels oder die Antwort nach dem Weg dorthin durch das Strategiedokument beantwortet. Leider werden dadurch aber noch keine konkreten Handlungen und Aktionen angestossen. Die Veränderung entsteht durch Strategie plus **Umsetzungsaktivitäten**. Text und Bilder: Pascal von Gunten

## Worauf sollte ich achten?

Keine Strategieumsetzung ist wie die andere. Selbst in der gleichen Branche gibt es teils grosse Unterschiede. Allen gemein ist aber der Anspruch, sich Zeit zu geben. Kriechen, gehen, rennen bewahrheitet sich auch heute immer wieder. Diejenigen, die beständig und voller Energie und Überzeugungskraft ihr Vorhaben mit viel Disziplin vorantreiben, werden schliesslich auch das gewünschte Resultat erreichen.

Eine erfolgreiche Strategieumsetzung ist natürlich von den richtigen Schlüsselleuten abhängig. Die richtigen Leute auf den richtigen Plätzen - muss als Leitsatz gelten. Man darf davon ausgehen, dass sich die grosse Mehrheit einer Belegschaft nicht von selbst bewegt. Darum ist es besonders relevant, die wichtigsten potentiellen Verbündeten und die Kraftfelder zu kennen.

- Welche Personen sind in der Lage, wichtige Arbeitsschritte zu leiten?
- Wem gelingt es, im Sinne der Strategie allfällig Unschlüssige für die richtige Seite zu motivieren?

Erfolgreiche Strategieumsetzung zielt ganz klar darauf ab, erst die richtigen Leute zu bestimm-

men und dann die Massnahmen festzulegen. Es sei hier nochmals festgehalten, dass das ausdrückliche Commitment der Führungscrow und der Schlüsselpersonen ein ausdrückliches Muss für das Gelingen der Strategieumsetzung darstellt. Ein KMU kann es sich nicht leisten, bei solch zentralen Veränderungen auf dieser Stufe Reibungsverluste in Kauf zu nehmen.

«Ich war einmal mit der Restrukturierung eines Unternehmens betraut. Der Inhaber wollte wissen, mit welchen konkreten, strategischen Massnahmen noch etwas zu retten wäre. Als der Sanierungsplan stand, wollte ich im Umkehrschluss wissen, ob er bereit sei, die zur Umsetzung notwendige Zeit und Energie zu investieren, denn es war offensichtlich, dass es kein lockerer Spaziergang werden würde. Und so bestätigte sich meine Vermutung: Er persönlich hatte bereits innerlich resigniert. Eigentlich war für ihn, auf emotionaler Ebene, bereits klar gewesen, dass er mit der Selbständigkeit aufhören wollte. Er brauchte einfach noch einen letzten Kick, eine neutrale Einschätzung der Situation, um über seinen Schatten zu springen. Die Sanierung hätte gelingen können, wäre jedoch zum Scheitern

verurteilt gewesen, da der Inhaber selbst nicht zur Weiterführung bereit war.»

## Welche Rolle spielt die Kommunikation?

Strategieumsetzung ist Veränderungsmanagement. Veränderungen wiederum rufen Ängste, Widerstände und Befürchtungen hervor. Auf

## Wie können wir Sie unterstützen?

Es ist unsere Kernaufgabe, Sie bei einer effizienten und effektiven Strategieumsetzung zu unterstützen. Sollten Sie noch nicht im Besitz einer erfolgsversprechenden Strategie sein, erarbeiten wir diese gerne mit Ihnen.  
[www.vongunten-partner.ch](http://www.vongunten-partner.ch)

## Que pouvons-nous faire pour vous ?

Notre cœur de métier consiste à vous épauler pour mettre en œuvre votre stratégie efficacement. Si vous ne possédez pas encore de stratégie prometteuse, nous pouvons aussi l'élaborer avec vous.  
[www.vongunten-partner.ch](http://www.vongunten-partner.ch)

## STRATÉGIE / GESTION D'ENTREPRISE

# De l'action, encore et toujours !

Une stratégie sans mesures d'application opérationnelle n'a guère d'intérêt. L'objectif commun ou la manière d'y parvenir figurent certes dans le document de stratégie. Cela ne suffit toutefois pas à lancer des actions concrètes. Le changement nécessite une stratégie assortie de mesures concrètes.

## Quels sont les points importants ?

La mise en œuvre de la stratégie varie d'une structure à l'autre. Même au sein d'un même secteur, il peut y avoir de grandes différences. Une constante se dégage néanmoins : il faut se laisser du temps. Commencez progressivement avant d'accélérer le rythme. Ceux qui poursuivent leurs objectifs avec discipline, conviction et une énergie indéfectible finiront par obtenir le résultat souhaité.

La mise en œuvre réussie de la stratégie dépend bien sûr de ses acteurs. Les bonnes personnes au bon endroit :

telle doit être votre devise. On peut imaginer que la majorité du personnel n'avancera pas d'elle-même. Il est donc particulièrement pertinent d'identifier les alliés potentiels les plus importants et les poches de résistance.

- Quelles sont les personnes en mesure de diriger les étapes de travail importantes ?
- Qui réussira à motiver les éventuels indécis en faveur du bon côté, dans l'esprit de la stratégie ?

Une mise en œuvre réussie vise clairement à désigner d'abord les bonnes

personnes et ensuite à fixer les mesures. Rappelons que l'engagement explicite de l'équipe dirigeante et des personnes clés est essentiel à la réussite de la stratégie. Une PME ne peut pas se permettre de déperditions à ce niveau lors de changements majeurs de ce type.

« Un jour, on m'a confié la restructuration d'une entreprise. Le propriétaire voulait savoir quelles mesures stratégiques concrètes engager pour sauver encore quelque chose. Une fois le plan de redressement établi, j'ai à mon tour

voulu savoir s'il était prêt à investir le temps et l'énergie nécessaires à sa réalisation. Il était clair que cela n'aurait rien d'une promenade de santé. Mon impression s'est confirmée : intérieurement, il s'était déjà résigné. Sur le plan émotionnel, il avait déjà accepté la fin de son aventure entrepreneuriale. Il avait juste besoin d'un dernier coup de pouce, d'une évaluation objective de la situation, pour faire le pas. Le redressement aurait pu fonctionner, mais il était voué à l'échec, car le propriétaire lui-même n'était pas prêt à continuer. »



**Die richtigen Leute an der richtigen Stelle – das muss als Leitsatz gelten.**  
Les bonnes personnes au bon endroit : telle doit être votre devise.

solche Gefühle und Emotionen muss man eingehen und diese zur Sicherstellung einer erfolversprechenden Umsetzung unbedingt ernstnehmen.

In einem Veränderungsprozess kommt der Kommunikation eine entscheidende Bedeutung zu. Nur durch Kommunikation kann die gemeinsame und einheitliche Interpretation sichergestellt werden. Sie führt dazu, dass Mitarbeitende auch bei unpopulären Massnahmen erstaunlich bereitwillig mitmachen – vorausgesetzt, die Ziele sind verstanden und akzeptiert. Gerade in einem Change-Prozess kann nicht genügend wiederholt werden, was das übergeordnete Ziel genau sein soll. Der Promotor des Wandels wird fast zwangsläufig mit der Aussage konfrontiert, dass er sich bezüglich der Zielsetzung wiederhole. Dennoch scheint es besser zu sein, die Ziele bei verschiedenen Gelegenheiten erneut zu erwähnen, als darauf zu vertrauen, dass nach einer einzigen Bekanntgabe alle Mitarbeitenden Bescheid wissen. Ziel der Kommunikation ist es, die Wandlungsbereitschaft kommunikativ zu verändern, indem sie Überzeugungsarbeit leistet. Dies gelingt nicht durch reine Information. Der direkte, offene Dialog ist der Schlüssel zu

den Bedürfnissen und Anliegen der Mitarbeitenden. «Management by wandering around» und somit der direkte Kontakt mit der Front unterstützt dabei.

Damit Wandel gelingen kann, muss er von den betroffenen Mitarbeitenden unterstützt und akzeptiert werden. Bindet man die Betroffenen gleichzeitig noch in die Umsetzungsphase und Entscheidungsfindung ein, kann dies sehr wünschenswerte, positive Konsequenzen haben:

- bessere Entscheidungen – praxisgerechtere Lösungen,
- Erzeugen intrinsischer Motivation,
- Identifikation mit dem Unternehmen.

Schenkt man den Betroffenen hingegen zu wenig Beachtung, kann es passieren, dass sie den Wandel ablehnen, weil sie ihn als Bedrohung empfinden. Widerstände können die Folge sein. Sie treten meist dann auf, wenn ein Wandel, natürlich immer aus der Sicht des Individuums, gegen ein oder mehrere menschliche Bedürfnisse wie Komfort, Ansehen, Neuigkeit, Selbsterhaltung, Risikolosigkeit, Ökonomie, Sympathie oder Angehörigkeit verstösst. Ein Hauptgrund für das Misslingen einer Strategie-

umsetzung liegt darin, dass menschliche und zwischenmenschliche Aspekte konsequent missachtet werden. Ein grösserer Veränderungsprozess tangiert sowohl die Struktur als auch das Verhalten und die Kultur einer Organisation.

#### Wie sieht es mit externen Spezialisten aus?

Wird ein externer Spezialist für die Umsetzung des Wandels beigezogen, ist intensive Abstimmung zwischen der operativen Geschäftsleitung und dem «Change-Manager» von besonderer Bedeutung. In den meisten Fällen kümmert sich die Geschäftsleitung um die möglichst reibungslose Weiterführung des täglichen Geschäfts, während der Change-Manager vor allem mit der Umsetzung des Wandlungsvorhabens betraut ist.

Der Change-Manager wird mit Themen wie Strategie, Kultur und Personal konfrontiert und arbeitet gleichzeitig mit verschiedenen Funktionsbereichen wie Produktion, Rechnungswesen und Marketing zusammen. Strategisches Verständnis und die Fähigkeit, ein Team zu führen, das ihm in vielen Fällen nicht direkt unterstellt ist, sind dabei Grundvoraussetzungen. ■

#### Quel est le rôle de la communication ?

La mise en œuvre de la stratégie fait partie de la gestion du changement. Les changements suscitent des angoisses, des résistances et des craintes. Ces émotions et sentiments nécessitent une réponse et doivent impérativement être pris au sérieux pour garantir une mise en œuvre réussie.

La communication joue un rôle décisif dans le processus de changement. Elle est essentielle pour s'assurer d'une interprétation commune et uniforme. Grâce à elle, le personnel peut se montrer étonnamment coopératif, même si les mesures sont impopulaires, à condition que les objectifs soient compris et acceptés. Particulièrement lors d'un processus de changement, l'objectif final doit sans cesse être rappelé. Le promoteur du changement se verra inmanquablement reprocher ces

redites. Cependant, il semble préférable de marteler les objectifs à différentes occasions que de compter sur une seule annonce pour informer tous les collaborateurs. L'objectif de la communication consiste à influencer sur la disposition au changement en faisant un travail de conviction. L'information pure ne suffit pas. La discussion directe et ouverte est la clé pour connaître les besoins et les préoccupations des collaborateurs. Le management baladeur et donc le contact direct avec la base s'avèrent précieux.

Pour que le changement réussisse, il doit être soutenu et accepté par les collaborateurs concernés. Si ces derniers sont impliqués dans la phase de réalisation et de décision, les conséquences peuvent être très positives :

- de meilleures décisions et des solutions mieux adaptées au terrain,

- la formation d'une motivation intrinsèque,
- l'identification avec l'entreprise.

Si, à l'inverse, on n'accorde pas assez d'attention aux personnes concernées, celles-ci peuvent refuser le changement qu'elles percevront comme une menace. Des résistances peuvent alors survenir. Elles apparaissent le plus souvent quand, du point de vue de l'individu bien sûr, un changement porte atteinte à un ou plusieurs besoins humains comme le confort, la réputation, la nouveauté, l'instinct de survie, l'absence de risque, l'économie, la sympathie ou l'appartenance au groupe.

La non-prise en compte systématique des aspects humains et interpersonnels est l'une des raisons principales de l'échec de la mise en œuvre d'une stratégie. Un processus de changement à grande échelle touche la structure,

mais aussi le comportement et la culture d'une organisation.

#### Qu'en est-il des spécialistes externes ?

Si un spécialiste externe est mandaté pour accompagner le changement, une coordination absolue entre celui-ci et la direction opérationnelle est particulièrement importante. Dans la plupart des cas, la direction s'occupe de la gestion quotidienne alors que le manager du changement se charge avant tout de la réalisation du changement.

Il est confronté à des questions de stratégie, de culture et de personnel et coopère en même temps avec différentes divisions comme la production, la comptabilité et le marketing. La compréhension stratégique et la capacité à diriger une équipe, qui souvent ne lui est pas directement subordonnée, sont des qualités essentielles. ■