

# IT-Strategie: Kein Plan, keine Struktur, keine Kommunikation?

Mit diesem Leitfaden setzen Unternehmen sogar misslungene Strategien erfolgreich um.

**CS**  
Campana  
Schott

SEO

Urlaubsbroschüren werben mit schönen Zimmern, sauberen Stränden und glasklarem Wasser. Doch vor Ort entpuppt sich das Hotel als Bruchbude, der Strand ist verdreckt und das Wetter mies. Ähnlich verhält es sich häufig mit Digitalisierungsprojekten: Sie werden mit überzeugenden Präsentationen, großem Elan und hochfliegenden Visionen gestartet – um dann in der Umsetzung holprig und zäh zu verlaufen. Oft liegt das daran, dass die Strategie zwar stimmt, dies aber noch keine erfolgreiche Umsetzung garantiert. Dafür braucht es einen Plan zur Umsetzung sowie geeignete Strukturen und die richtige Kommunikation. Denn wenn diejenigen, die die Strategie umsetzen sollen, ohne diese Vorbedingungen losgeschickt werden, wird die Operationalisierung eine echte Herausforderung.

Die Gründe dafür sind schnell ausgemacht: Häufig entwickelt die Unternehmensführung oder ein hoch aufgehängtes Team in der Unternehmenszentrale die Strategie – ohne dass daran diejenigen beteiligt sind, die sie später umsetzen sollen. Das kann dazu führen, dass die Strategie von Annahmen ausgeht, die nicht zur Geschäftsrealität passen. Eine gute Strategie existiert nicht nur auf Hochglanzfolien, sondern berücksichtigt Faktoren entlang der kompletten Wertschöpfungskette. Hierbei können Mitarbeiter der operativen Ebene gleich zu Beginn helfen, Versäumnisse zu verhindern, indem sie beteiligt werden. Sie sind zudem von vornherein an Bord. Das reduziert spätere Anlaufzeiten und Ineffizienzen.

## Drei Handlungsfelder, um Strategien erfolgreich umzusetzen

Basierend auf unserer langjährigen Erfahrung und zahlreichen Projekten haben wir einen organisatorischen Rahmen zur Strategie-Operationalisierung entwickelt, der drei Handlungsfelder abdeckt. Wenn Unternehmen diese berücksichtigen, finden sie

erfolgreich den Weg von der Strategie zur Umsetzung. Und wenn Sie ein Umsetzungsprojekt realisieren sollen, aber Plan, Struktur und Kommunikation zur Strategie fehlen – dann können Sie das mit diesen Tipps ändern.

## 1. Schmieden Sie Ihren eigenen Plan

Die Umsetzung einer Strategie muss richtig gemanagt werden. Klingt simpel, heißt aber: Zur Strategie müssen auch die richtigen Strukturen und die richtige Projekt Governance mitgedacht werden, um sie umsetzen zu können. Unsere Erfahrung zeigt, dass eine Kombination von agilen Vorgehensweisen mit klassischen Projektmanagementansätzen am besten funktioniert. Ein planmäßiges Vorgehen erfasst zu Beginn die Schnittstellen und Abhängigkeiten, die im Verlauf der Umsetzung zu berücksichtigen sind. Hinzu kommt eine agile Denk- und Handlungsweise, bei der sich die Organisation stetig weiterentwickelt und verbessert. Dies ist gerade bei Projekten mit längerer Laufzeit entscheidend. Gleichzeitig werden so die Voraussetzungen für nachhaltigen Erfolg geschaffen.

Projekte, die nur am Reißbrett in der Chefetage entworfen werden, können sich deutlich dabei verschätzen, welche Aufwände in welchem Zeitraum für eine erfolgreiche Umsetzung nötig sind. Daher wird ein Reality Check nötig: Die Planung sollte durch diejenigen, die sie operationalisieren, geprüft und angepasst werden. Für das Budget ist es hierbei wichtig, alle internen und externen Leistungen und Aufgaben zu berücksichtigen. Oft tre-

ten hier Lücken auf, da anfallende Aufwände unterschätzt werden – beispielsweise die Aufwände, die nicht direkt beim Umsetzungsteam liegen.

Zudem gilt es schon vor dem Projektstart, ein anderes Ressourcenfeld kritisch zu betrachten: die Skills. Welche Fähigkeiten, welches Wissen und welche Erfahrungen sind notwendig, um die Strategie erfolgreich umzusetzen? Daraus leitet sich ab, wie das Umsetzungsteam besetzt sein sollte und welche Unterstützer für ein erfolgreiches Gelingen besonders wichtig sind.

Darüber hinaus braucht jedes Projekt Meilensteine. Erfolgreiche Strategie-Operationalisierungen nehmen Quick Wins als Meilensteine in den Blick. Sie helfen den eigenen Mitarbeitern erreichte Erfolge und Vorteile aufzuzeigen und Engagement zu wecken. Denn erreichte Quick Wins wirken positiv auf das Commitment der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sehen, dass der eingeschlagene Kurs funktioniert, die Strategie Früchte trägt. Auch verfehlte Quick Wins sind ein Gewinn: Sie zeigen nach dem Motto „fail fast, fail cheap“ schnell Probleme auf, bevor viel Zeit und viele Ressourcen aufgewendet wurden.

## 2. Schaffen Sie Strukturen, um die Veränderung auch leben zu können

Große Transformationsprojekte stellen die Umsetzungsteams und das gesamte Unternehmen vor organisatorische Herausforderungen. Deshalb ist schon zu Beginn ein Rollen- und Organisationskonzept notwendig. Es zeigt, welche Strukturen erforderlich sind, um die Transformation auch zu leben. Die Anforderungen der neuen Organisationsstruktur werden auf Rollen, Kompetenzen und erforderliche Fähigkeiten heruntergebrochen.

Auch die durch die Transformation neu entstehenden organisatorischen Schnittstellen zwischen Abteilungen werden hier skizziert. Denn diese müssen geklärt und von Akteuren richtig

besetzt werden, um unliebsame Lücken oder Kompetenzüberschneidungen in der neuen Struktur zu verhindern.

Damit die neue Organisationsform wirklich funktioniert und gelebt wird, muss sie durch Strukturen gestützt werden. Dazu gehört eine Governance, die das Unternehmen ganzheitlich überwacht und steuert. Aus den daraus gewonnenen Erkenntnissen lassen sich zusätzliche, für die Organisation erforderliche Veränderungen ableiten – gleichzeitig ist dies der Weg zur sich selbst optimierenden Organisation.

### 3. Wecken Sie den Wunsch nach Veränderung durch Kommunikation

Für erfolgreiche Umsetzungen braucht es Engagement und Commitment – nicht nur bei den umsetzenden Teams, auch bei den sonstigen Stakeholdern. Dabei geht es nicht alleine darum, dass sie die Strategie und ihr Ziel mittragen – im besten Fall springt der Funke über und es entsteht ein wirklicher Wunsch nach Veränderung. Darauf können Umsetzungsteams aktiv hinarbeiten.

Wichtige Grundbedingungen dafür stellen Klarheit und gemeinsame Ziele dar. Wenn die Strategie, ihre Schritte und Ziele transparent kommuniziert werden, können Mitarbeiter den eingeschlagenen Kurs verstehen – und sind eher bereit, ihn zu unterstützen. So wird der Weg zum Ziel präsent, Mitarbeiter können Fortschritte erkennen und sich der Strategie anschließen. Auch sogenannten internen Champions kommt eine wichtige Funktion zu. Wenn die Strategieumsetzung auf allen Hierarchieebenen und in allen Unternehmensbereichen aktive Fürsprecher hat, verbreitet sich das Wissen schneller und die Akzeptanz steigt.

Nach der gemeinsamen Grundlage folgen konkrete strategische Teilziele, die in die Zielvereinbarungen der Mitarbeiter aufgenommen werden. So wird der jeweils eigene Beitrag klarer, Mitarbeiter sind direkt einbezogen – und auch mit eigenen Aktivitäten zur Umsetzung betraut. Den von der Veränderung betroffenen Personen im Prozess wichtige Rollen zu geben, ist aus zwei Gründen von Vorteil: Zum einen verteilt dies den Arbeitsaufwand auf mehr Schultern, zum anderen stehen die Mitarbeiter stärker hinter Veränderungen, die sie selbst mitgestaltet haben.

Damit Veränderungen sich verstetigen, müssen sie fortwährend gelebt werden. Eine Strategieumsetzung ist nicht mit dem Roll-out der technischen und organisatorischen Neuerungen beendet. Um sie zu verankern, müssen die Mitarbeiter nachhaltig befähigt werden, sie zu leben. Trainings und Ansprechpartner sollten daher auch nach der Einführung weiter zur Verfügung stehen – nur, weil ein Mitarbeiter einmal eine Schulung hatte, heißt das nicht, dass gleich alles sitzt. Und gerade in Stressphasen fallen Menschen gern in gewohnte Routinen zurück.

#### Fazit

All das mag kompliziert klingen. Doch wenn Unternehmen diese Methoden beherzigen und die in den Handlungsfeldern relevanten Faktoren berücksichtigen, steigern sie die Erfolgsaussichten ihrer Strategieumsetzung immens. Der Ansatz lässt sich auf eine einfache Formel herunterbrechen: Eine erfolgreiche Strategieumsetzung erfordert einen realistischen **Plan** – gestützt durch **Strukturen**, die zu seiner

Umsetzung nötig sind – sowie eine **Kommunikation**, die Mitarbeiter einbindet und in die Verantwortung nimmt. Selbst wenn es aus übergeordneten Gründen nicht möglich ist, das gesamte Unternehmen in die Strategieentwicklung einzubinden, fördert dieser Dreiklang die Erfolgsaussichten und den nachhaltigen Erfolg nach der Umsetzung deutlich. Schließlich kommen auch Urlauber nur dann wieder, wenn die in den Broschüren versprochene Infrastruktur den Realitätscheck übersteht.

#### Campana & Schott

Campana & Schott ist eine internationale Management- und Technologieberatung mit mehr als 400 Mitarbeitern an Standorten in Europa und den USA.

Seit mehr als 25 Jahren unterstützen wir Unternehmen ganzheitlich und mit Leidenschaft dabei, komplexe Veränderungsprozesse zu bewältigen – mit bewährten Methoden, Technologien oder schlicht den richtigen Menschen.

Die Leidenschaft für alle Facetten der Zusammenarbeit von Menschen in Organisationen und Projekten treibt uns dabei seit jeher an.

Weitere Informationen:  
[www.campana-schott.com](http://www.campana-schott.com)

**CS**  
Campana  
Schott