

Inhalt

Vorwort	9
Kapitel 1: Einfach machen	11
Die Diskrepanz zwischen Planung und Umsetzung	12
Die Diskrepanz zwischen Führungskräfteentwicklung und Geschäftsergebnissen	15
Geschäftserfolg durch Umsetzungskraft	19
Das Prinzip Einfachheit	24
Wie Sie von diesem Buch profitieren können	26

Teil I Umsetzungskraft verstehen

Kapitel 2: Die Erfolgsfaktoren effektiver Umsetzung	31
Was Umsetzungskraft ist	31
Die 6 Faktoren der Umsetzungskraft	38
<i>Faktor 1: Klarheit – Alle kennen und verstehen die wichtigsten Ziele</i>	38
<i>Faktor 2: Verpflichtung – Alle stehen hinter den Zielen</i>	45
<i>Faktor 3: Aktion – Alle wissen, was zu tun ist</i>	52
<i>Faktor 4: Befähigung – Alle können an den Zielen arbeiten</i>	58
<i>Faktor 5: Synergie – Alle arbeiten zusammen an der Erreichung der Ziele</i>	64
<i>Faktor 6: Verantwortung – Alle ziehen sich gegenseitig zur Verantwortung</i>	71
Zusammenfassung: Umsetzungskraft und Geschäftserfolg	79
Kapitel 3: Die Diagnose von Umsetzungskraft: xQ	85
Umsetzungskraft ist messbar: Der xQ-Fragebogen	85
Vergleichen Sie Ihren xQ!	89
<i>Harris-Interactive-Benchmark</i>	89

<i>Franklin Covey-Kunden</i>	91
Warum Sie den xQ Ihrer Organisation messen sollten	93

Teil II Umsetzungskraft aufbauen

Kapitel 4: Die 4 Disziplinen erfolgreicher Umsetzung	103
Erste Disziplin: Auf das absolut Wichtige fokussieren	109
<i>Definieren Sie die absolut wichtigen Ziele</i>	111
<i>Definieren Sie Ergebniskennzahlen für die absolut wichtigen Ziele</i>	126
<i>Zusammenfassung</i>	129
Zweite Disziplin: An den Frühindikatoren für Erfolg arbeiten	132
<i>Definieren Sie die absolut wichtigen Aktivitäten</i>	136
<i>Definieren Sie Fortschrittskennzahlen für diese Aktivitäten</i>	140
<i>Zusammenfassung</i>	144
Dritte Disziplin: Ergebnisse kontinuierlich messen	148
<i>Erstellen Sie ein attraktives Scoreboard für die Teamergebnisse</i>	150
<i>Messen Sie die Ergebnisse regelmäßig und nutzen Sie das aktuelle Scoreboard</i>	160
<i>Zusammenfassung</i>	162
Vierte Disziplin: Regelmäßig Verantwortung einfordern	163
<i>Fordern Sie wöchentlich die Verantwortung ein</i>	165
<i>Planen Sie die wichtigsten Prioritäten konkret ein</i>	172
<i>Zusammenfassung</i>	175

Teil III Umsetzungskraft nachhaltig verankern

Kapitel 5: Einführung der 4 Disziplinen in Organisationen ...	181
Grundlegende Vorgehensweise	182
Wie schnell kann das gehen?	188
Der Nutzen der 4 Disziplinen	189
Fallbeispiel	190

Kapitel 6: Von oben nach unten: Unternehmens-	
 weite Einführung	193
An der Spitze beginnen	194
Kaskade durch die Organisation	195
In der Breite schulen	197
Umgang mit Skepsis	198
Fallbeispiel	199
Kapitel 7: Mit Pilotprojekten beginnen:	
 Einführung aus der Mitte	203
Wie wählt man einen geeigneten Bereich	
für einen Piloten aus?	204
Die Vorgehensweise bei einem Pilotprojekt	206
Ihr Handlungsspielraum	208
Fallbeispiel	209
Kapitel 8: Die Wirkung der 4 Disziplinen durch den	
 richtigen Rahmen maximieren	213
1. Leadership	216
2. Kompetenz	221
3. Synergie	225
4. Ergebniskultur	229
Zusammenfassung	234
Fallbeispiel	235
Kapitel 9: Und nun?	239
Anhang	241
Über das Leadership Institut	241
Über FranklinCovey	241
Lösungsangebot	242
Kontaktadressen	242
Über die Autorin	244
Anmerkungen	245
Stichwortverzeichnis	247

Vorwort

Vor wenigen Jahren durfte ich neben renommierten Persönlichkeiten wie Jack Welch, Rudy Giuliani und Helmut Kohl einer der Redner auf dem „World Business Forum“ in Frankfurt sein. Bei diesem Forum sprachen wir alle in der einen oder anderen Weise darüber, wie man die Leistungsfähigkeit auf allen Ebenen im privaten und öffentlichen Sektor nachhaltig verbessern kann.

Ich habe an ähnlichen Foren weltweit teilgenommen, bei denen wir dieselben universellen Themen behandelt haben. Das Kernproblem ist immer das gleiche: Wie können wir dauerhafte Spitzenleistung erreichen? Jede Organisation strebt dieses Ziel an. Und dennoch bleibt dieses Ziel trotz bester Strategien und talentierter Menschen eine ständige Herausforderung. Warum ist es so ein Kampf, erfolgreich zu sein und den Erfolg dauerhaft zu sichern? Warum versagen hier so viele Organisationen und Unternehmen? Die Antwort darauf findet sich vor allem in der Art und Weise, wie Organisationen ihre Ziele *umsetzen*.

Ram Charan, Autor, Unternehmensberater und früherer Professor an der Harvard Business School, sagt es am treffendsten: „Es liegt selten an mangelnder Intelligenz oder einer fehlenden Vision. Es liegt an der mangelhaften Umsetzung. So einfach ist das: Die Dinge nicht erledigen, unentschlossen sein, Versprechen nicht einhalten.“

In den letzten Jahren hat FranklinCovey, in Zusammenarbeit mit Experten wie Ram Charan, Jim Collins, Fred Reichheld und anderen, Organisationen jeder Art und Größe untersucht, um die Prinzipien effektiver Umsetzung herauszufinden. Als Ergebnis haben wir ein Analyseinstrument entwickelt, das die „Umsetzungsintelligenz“ (xQ) auf Team- und Organisationsebene misst. Die xQ-Befragung, an der bisher weltweit über 176.000 Menschen in 27 Sprachen teilgenommen haben, zeigt auf, dass alarmierende 70 Prozent der Misserfolge von Organisationen auf schlechte Umsetzung zurückzuführen sind.

Auch hier gilt, dass die Organisationen nicht aufgrund fehlender Intelligenz oder Vision Probleme haben. Intelligente, hoch motivierte Menschen können scheitern, weil die Lücke zwischen Zielsetzung und Zielerreichung zu groß ist. Damit Organisationen langfristig erfolgreich sein können, müssen sie den Willen haben, ihre „Umsetzungslücken“ zu erkennen und zu schließen.

In Deutschland hat unsere talentierte und sehr erfahrene Geschäftspartnerin Alexandra Altmann bemerkenswerte Arbeit dabei geleistet, FranklinCoveys weltweite Erfahrung und Wissen so anzuwenden, dass Organisationen im deutschsprachigen Raum ihre Umsetzungskraft deutlich erhöhen können. Alexandras Buch stellt die Prinzipien und Rahmenmodelle für einen hervorragenden xQ und dauerhaften Unternehmenserfolg dar. *Gesagt, getan!* ist ein Buch, das jede Führungskraft und jeder Manager lesen sollte. Die im Buch geschilderten Prinzipien und Disziplinen der Umsetzung sollten durchgängig auf Team- und Organisationsebene angewendet werden. Es steht außer Frage, dass *Gesagt, getan!* für erfolgreiche Umsetzung und nachhaltige Leistungsfähigkeit unentbehrlich ist.

Umsetzung ist der Unterschied, der den Unterschied ausmacht. Organisationen mit exzellenter Umsetzungskraft fokussieren sich auf einige wenige klare Ziele und richten den Fokus jedes Mitarbeiters und jedes Teams auf diese wenigen Ziele aus. Entscheidende Voraussetzung dafür ist, die wichtigsten Ressourcen jeder Organisation, die Menschen, zur Freisetzung ihres ganzen Potenzials zu befähigen, damit sie ein Ziel erreichen können. Wie ich in meinem letzten Buch *Der 8. Weg – Mit Effektivität zu wahrer Größe* erläutere habe, liegt unsere größte Herausforderung und Chance darin, über reine Effektivität hinauszuwachsen. Um wahre Größe zu erreichen, müssen wir eine Kultur des Fokus und der Umsetzung schaffen. *Gesagt, getan!* wird Sie auf diesen Weg führen.

Stephen R. Covey

Kapitel 1

Einfach machen

„Umsetzung ist ein großes Thema, mit dem sich die Geschäftswelt heute zu wenig befasst. Das Fehlen von Umsetzung ist das größte Hindernis zum Erfolg und die Ursache der meisten Enttäuschungen, die oft anderen Gründen zugeschrieben werden.“

Larry Bossidy & Ram Charan

Was ist die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft? Visionen und Strategien entwickeln? Mitarbeiter coachen und entwickeln? Prozesse und Systeme eines Unternehmens oder einer Abteilung ausrichten? Vorbildfunktion übernehmen? Alles richtig. Aber was letztendlich zählt, ist nur eins: Ergebnisse erreichen. Das, was man angekündigt hat, auch in die Tat umsetzen. Seine Versprechen halten. Geschäftspläne erfüllen. Erfolg haben. Und zwar genau den Erfolg, den man sich vorgenommen hat. Konsistent und dauerhaft. Zusammen mit anderen.

Doch wie sieht es in Wirklichkeit aus? Sehr oft ist „gesagt“ nicht „getan“. Wenn die Fusion zweier Automobilunternehmen nicht die gewünschte Synergie bringt, neue Flugzeuge nicht rechtzeitig fertiggebaut werden oder sich die ehrgeizigen Markenstrategien von Handelskonzernen nicht in höheren Umsätzen niederschlagen – dann liegt das meist nicht an einem unfähigen Vorstandsvorsitzenden oder einer falschen Strategie, sondern vielmehr an mangelnder Umsetzungskraft der Organisation.

Erfolgreiche Führungskräfte setzen genau bei dieser Umsetzungskraft an und entwickeln gemeinsam mit ihren Teams die dafür nötigen Managementpraktiken: die Disziplinen erfolgreicher Umsetzung. Umsetzungskraft ist einer der wesentlichen, oft der entscheidende Stellhebel für den Erfolg eines Unternehmens. Es sind die Menschen – die Führungskräfte und die Mitarbeiter –, die den Unterschied zwischen „gesagt“ und „getan“ ausmachen. Und doch

wird dieser Stellhebel viel zu wenig systematisch genutzt. Nur selten weiß jemand, wie man ihn meisterhaft bedient.

Und Sie? Können Sie aus dem Stegreif aufzählen, was wichtig ist, damit jemand gut Strategien umsetzen kann? Welche Methoden es dafür in der Literatur gibt? Welche Fähigkeiten eine Führungskraft dafür mitbringen muss? Auf was Sie diesbezüglich bei der Einstellung eines neuen Managers achten? Wie in Ihrem Unternehmen Umsetzung gemessen und verbessert wird? Das fällt Ihnen nicht so leicht? So geht es vielen. Die „Disziplin der Umsetzung“ wird selten gelehrt. Die wenigsten Unternehmen haben ein Rahmenmodell für ihre Umsetzungsstärke oder einen klaren Prozess für Umsetzung. „Das kann man schließlich.“ Dass dem leider nicht so ist, sieht man allenthalben.

Die Diskrepanz zwischen Planung und Umsetzung

Unternehmen investieren jedes Jahr sehr viel Geld in die Entwicklung von Strategien und Geschäftsplänen, um ihren Unternehmenserfolg weiter auszubauen und ihre Marktposition zu verbessern. Dabei entstehen ihnen hohe Aufwendungen und Kosten. Dreimonatige Planungs- und Budgetierungszyklen, die in signifikantem Umfang Ressourcen binden, sind in größeren Unternehmen durchaus nicht ungewöhnlich. Fachabteilungen erarbeiten detaillierte Vorschläge, Finanz- und Controllingabteilungen konsolidieren die Pläne, Geschäftsleitungen führen Budget-Meetings mit ihren verschiedenen Bereichen durch, oft über mehrere Runden. Die damit beschäftigten Mitarbeiter sind hoch qualifiziert und werden entsprechend bezahlt. Somit ist eine jede solche Planung oder Entwicklung eine erhebliche Investition.

Häufig werden die Unternehmen dabei auch von externen Beratern unterstützt. Die drei größten Strategieberatungen Deutschlands hatten im Jahr 2005 zusammen einen Gesamtumsatz von rund 1,15 Milliarden Euro.¹ Insgesamt schätzt der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater das Gesamtvolumen des Marktes

für Strategie- und Managementberatung auf rund 9,9 Milliarden Euro. Jedes externe Beratungsprojekt bindet wiederum in großem Ausmaß auch interne Ressourcen in den Projekten, den Präsentationen, den Managementgremien. Wir reden also über durchaus beträchtliche Summen, die jedes Jahr für die Erarbeitung lang-, mittel- und kurzfristiger Strategien ausgegeben werden. Und das alles geschieht, um den Unternehmenserfolg zu steigern.

Und doch bleibt genau dieser Erfolg oft aus! Am Geschäftsjahresende sind die hochgesteckten Ziele nicht erreicht worden. Nur unter großem Aufwand und mit einiger Fantasie können die tatsächlichen Geschäftsergebnisse als „Treffer“ verbucht werden. Nicht selten sind die Umsätze, Marktanteilsentwicklungen oder neuen strategischen Initiativen im Ergebnis weit von den gesteckten Zielen entfernt. Und was macht man dann? Dann wird eben der Plan für das neue Geschäftsjahr entsprechend angepasst. In den börsennotierten Unternehmen sorgt zwar ein rigides Finanzmanagement dafür, dass die Erwartungen der Analysten mit den veröffentlichten Zahlen erfüllt werden. Aber auch dort findet man zahlreiche Innovationsprojekte, die beträchtlich hinter den ursprünglichen Absichten hinterherhinken. Oder 3-Jahres-Pläne, die stillschweigend begraben und durch neue Varianten ersetzt werden. Im Ergebnis führt das dazu, dass es für die meisten Unternehmen sehr schwierig ist, im Kerngeschäft nachhaltig und profitabel zu wachsen. Untersuchungen haben zum Beispiel ergeben, dass dies in den 90er Jahren weltweit nur 13 Prozent der Unternehmen gelang.²

Seit 18 Jahren bin ich als Unternehmensberaterin tätig, zunächst bei Accenture (früher Andersen Consulting) und nun im Leadership Institut, und habe dabei viele strategische Initiativen in großen Unternehmen entwickelt und begleitet. Alle wurden mit viel Elan und Aufwand gestartet – aber nur ein Teil davon hat tatsächlich den Geschäftsnutzen erbracht, der im sorgfältig durchdachten Business-Plan vorhergesagt wurde. Und das nicht etwa, weil die vereinbarten Projektergebnisse nicht „on time and on budget“ von den Externen abgeliefert worden wären. Nein: Die Kundenmanagementstrategie war „world-class“; die Kernprozessmodelle entsprachen Best Practices; das neue Geschäftszentrum war rechtzeitig mit allen Systeme-

men, Prozessen und Mitarbeitern aufgebaut; die Backoffice- und Frontoffice-Technologien liefen einwandfrei, die interne Kommunikationsstrategie stand, der Human-Resource-Plan war optimal angepasst. Und trotzdem: Wenn wir nach ein, zwei oder drei Jahren wieder mit den Unternehmen sprachen und unser Projekt als Erfolgsgeschichte auch mit entsprechenden Nutzen-Zahlen belegen wollten, dann war die Realität oft ernüchternd. Von den hochfliegenden Plänen waren längst nicht alle in die Praxis umgesetzt worden. Und nicht einmal alles das, was umgesetzt wurde, brachte auf Dauer den projizierten Geschäftsnutzen. Woran lag es? Waren die Strategien, Prozesse und Systeme nicht gut genug gewesen? Waren die externen Berater schuld, weil sie am Bedarf des Unternehmens vorbeigearbeitet hatten?

In den letzten Jahren haben die Unternehmensberater viel Schelte dafür einstecken müssen, dass ihr Einsatz so wenig konkreten Geschäftsnutzen erbringt. Viele Unternehmen sind seit 2001 dazu übergegangen, externe Berater-Budgets drastisch zu reduzieren beziehungsweise ganz zu kappen. Interne Kompetenz sollte aufgebaut und genutzt werden, um die strategischen Initiativen in Eigenverantwortung voranzubringen. Nach nun rund fünf Jahren ist auch hierbei Ernüchterung eingekehrt. In vielen Gesprächen höre ich die Erkenntnis: „Das klappt auch nicht so toll, wir kommen nicht so richtig voran. Uns fehlt dafür einfach das Know-how.“ Bei kaum einem anderen Thema geben die Verantwortlichen so offen zu, dass sie großen Nachholbedarf haben und wirklich dankbar für konkrete Unterstützung wären.

Selten sind die Misserfolge bei der Umsetzung in der Qualität der Strategien, Business-Pläne und Projekte begründet. Meist liegt es nicht an einem Erkenntnisdefizit, sondern es liegt vielmehr an einem Handlungsdefizit. *Das entscheidende Problem liegt in der Kompetenz, Nachhaltigkeit, Disziplin und Konsequenz der Umsetzung.* Diese Umsetzungskompetenz, Umsetzungskraft oder Umsetzungsintelligenz ist zuallererst eine Frage der Führung und der Menschen im Unternehmen, weniger der Strategien, Prozesse, Systeme und Technologien.

Deshalb konzentrieren wir uns im Leadership Institut nun auf diesen bedeutendsten Produktivfaktor von Unternehmen: die Führungs- und Umsetzungskraft. Nach über 16 Jahren Management- und Technologieberatung bei Accenture habe ich zusammen mit einem Geschäftspartner 2004 dieses Institut gegründet und statt mit Technologien und Strategien beschäftigen wir uns nun in erster Linie mit dem Erfolgsfaktor „Mensch“. Dabei stützen wir uns auch auf die umfangreichen Forschungen und bewährten Methoden der internationalen Managementberatung FranklinCovey, die wir im deutschsprachigen Raum exklusiv als Lizenznehmer vertreten.

Die Diskrepanz zwischen Führungskräfteentwicklung und Geschäftsergebnissen

FranklinCovey trainiert und berät seit über 20 Jahren Unternehmen und Organisationen aller Größenordnungen rund um die Themen „Individuelle Effektivität“ und „Effektive Führung“. FranklinCovey wurde mitbegründet von Stephen R. Covey, der Ihnen vielleicht bekannt ist als der Autor des Management-Klassikers *Die 7 Wege zur Effektivität (The 7 Habits of Highly Effective People)*.

Ein Schwerpunkt der Tätigkeit von FranklinCovey sind Trainingsprogramme rund um die „7 Wege zur Effektivität“ und die „4 Rollen effektiver Führung“. Diese Programme waren und sind sehr erfolgreich und tragen anerkanntermaßen dazu bei, Mitarbeiter auf der persönlichen Ebene und als Führungskräfte höchst effektiv werden zu lassen. Viele Unternehmen haben sämtliche Manager und/oder Mitarbeiter nach diesen Methoden schulen lassen, über alle Abteilungen, Niederlassungen und sogar Länder hinweg. Diese Unternehmen haben diese Führungsphilosophie als Teil ihrer Kultur verankert und top-down mit Leben erfüllt. Und dennoch – selbst diese Unternehmen mit hoch effektiven Managern und Mitarbeitern mussten feststellen, dass auch bei ihnen viele gute Ideen und Strategien nicht umgesetzt wurden.

Diese unbefriedigende Situation hat FranklinCovey veranlasst, mit erheblichem Aufwand nach den Ursachen zu suchen. Seit Ende

Kapitel 2

Die Erfolgsfaktoren effektiver Umsetzung

„Was alle Erfolgreichen miteinander verbindet, ist die Fähigkeit, den Graben zwischen Entschluss und Ausführung äußerst schmal zu halten.“

Peter F. Drucker

Was Umsetzungskraft ist

Sicher fallen Ihnen spontan einige Beispiele von Unternehmen oder Teams ein, die eine eigentlich überzeugende Strategie hatten, dann allerdings an der konkreten Umsetzung gescheitert sind. Etwas länger wird es vermutlich dauern, bis Ihnen überzeugende Beispiele für das Gegenteil einfallen. Also Unternehmen oder Teams, bei denen man das Gefühl hat: Die setzen alles um, was sie sich vorgenommen haben. Die sind klar auf eine Handvoll Prioritäten fokussiert und halten daran mit Disziplin fest.

Was unterscheidet nun diese zwei Kategorien von Unternehmen oder Teams? Ihre Umsetzungskraft. So wie es Menschen gibt, die intelligenter als der Durchschnitt sind, so gibt es auch Organisationen, die intelligenter als andere an die Umsetzung ihrer Strategie in die Realität herangehen. Worin besteht nun aber diese Umsetzungsintelligenz oder Umsetzungskraft genau?

Wie schon in Kapitel 1 gesagt: Es liegt nicht unbedingt an der Qualität der Strategie oder der Qualität der Führungskräfte und Mitarbeiter. Auch Unternehmen mit brillanten Strategien oder hervorragenden Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen bringen oft die PS nicht auf die Straße. Hochintelligente Manager entwickeln raffinierte Szenarien und gelangen auf Grundlage dieser Szenarien mithilfe durchdachter Entscheidungstechniken zu unzweifelhaft vernünftigen Business-Plänen. Und trotzdem verpuffen diese erha-

benen Vorhaben wirkungslos. Für sich genommen kompetente Mitarbeiter arbeiten fleißig vor sich hin, ohne dass dadurch für den Erfolg des Gesamtunternehmens Großartiges gewonnen wäre. Das Gleiche gilt für umfangreiche Projektvorhaben, die oft mit großen Ambitionen gestartet werden, dann aber unterwegs an Schwung verlieren und manchmal sogar ganz versanden.

Wie kann man das verhindern? Mit hoher *Umsetzungskraft*. Dies bedeutet, die gesamte Energie eines Teams auf die wenigen wirklich wichtigen Dinge auszurichten, die den Unternehmenserfolg am meisten beeinflussen.

Vielleicht haben Sie es auch schon einmal in Ihrem eigenen Alltag erlebt, dass Sie Außergewöhnliches zustande brachten, nur weil Sie sich konsequent darauf konzentrierten und gemeinsam mit anderen kreative Energie entwickelten. Mir fällt dazu ein Beispiel von vor zwei Jahren ein, als ich neben anspruchsvollem Job und Kleinkind noch das Engagement entwickelte, die Jahreskonferenz eines Managerinnen-Netzwerks mit zu organisieren. Dieses Netzwerk hat es sich zur Aufgabe gesetzt, den Austausch unter weiblichen Führungskräften und die berufliche Entwicklung von Frauen zu fördern. Auf einer inspirierenden Strategietagung des Netzwerkes in einem wunderschönen oberbayerischen Kloster hatte eine kleine Gruppe von motivierten Mitgliedern beschlossen, die nächste Jahreskonferenz des Netzwerks zu organisieren – ehrenamtlich, in der Freizeit, aber mit hohem professionellen Anspruch. Ich hatte mich dieser Gruppe angeschlossen, weil ich mir davon wertvolle Kontakte versprach. Wir wollten 200 zahlende Teilnehmer und zehn Sponsoren gewinnen, ein hochkarätiges Programm mit mindestens drei Top-Referenten bieten und so den Bekanntheitsgrad des Netzwerks ausweiten. Sie sehen, die Strategie und die absolut wichtigen Ziele waren klar definiert. Auch die kritischen Aktivitäten und die Verantwortung dafür hatten wir in der ersten Sitzung des Organisationsteams schnell festgelegt: Marketing/Sponsoring, Referentenmanagement, Teilnehmermanagement und Veranstaltungsort waren dafür die Oberbegriffe. Mit Motivation und Schwung begannen wir mit den ersten Schritten, legten den Termin für die Konferenz fest und

schufen einen Projektplan mit Meilensteinen und Unterschriften für die nächsten sechs Monate. Doch dann kam der Alltag unserer regulären Jobs – mit seinen dringenden Kundenterminen, Management-Meetings, großen Aufträgen und internen Präsentationen. Jede von uns im Organisationskomitee war im Prinzip mit ihren beruflichen Aufgaben mehr als ausgelastet. Dazu kamen noch Ehemänner, Kindergeburtstage, Krankheiten, Umzüge – von Urlauben ganz zu schweigen. Wie schafft man es unter diesen Umständen, ein Kern-Team von sechs Leuten über Monate hinweg auf das Ziel fokussiert zu halten und mit hohem Einsatz und Engagement neben dem Alltagsgeschäft und vielen anderen Prioritäten diese Initiative mit gutem Ergebnis umzusetzen? Wie kann man unter diesen Umständen Verantwortung einfordern?

Über die klare strategische Zielsetzung, unsere Kompetenz und Teamfähigkeit hinaus waren es letztendlich zwei Dinge, die für den Umsetzungserfolg entscheidend waren: eine Projektleiterin, die uns in Meetings regelmäßig zur Verantwortung zog, und die kreative Begeisterung, die wir im Laufe der Ausgestaltung der Konferenz entwickelten. Grundlage dafür war natürlich auch, dass jede von uns Organisatorinnen mit einer hohen persönlichen Motivation in die Aufgabe gestartet war und die Aufgabenverteilung im Team auch den individuellen Präferenzen entsprach: Jede von uns hatte sich die Teilverantwortung herausgesucht, die ihr am meisten Spaß machte. Doch diese Motivation hätte nicht ausgereicht, um uns durch hektische Monate mit sehr hohem zusätzlichem Arbeitsaufwand neben unserer normalen Tagesbelastung zu tragen. Dazu bedurfte es einer Projektleiterin, die freundlich, aber bestimmt hinter der Zielsetzung und den wichtigsten Aktivitäten stand und uns regelmäßig um Rechenschaft zu unseren Aufgaben bat – erst alle zwei Wochen, dann jede Woche und kurz vor der Konferenz dann fast täglich. Sie hatte nichts in der Hand, um Druck auf uns auszuüben – wir waren ja eine ehrenamtliche Truppe. Aber sie schuf den Rahmen dafür, dass wir uns gegenseitig in unserer Verantwortung bestärken konnten: einfach dadurch, dass sie die regelmäßigen Team-Meetings einberief, moderierte und uns anhand eines Projektplans mit Aufgaben und Endterminen zu Ergebnisberichten aufforderte. Den Druck

übten wir Teammitglieder dann schon selber auf uns aus. Wir wollten ja schließlich in der Sache vorankommen und wir wollten uns vor den anderen keine Blöße geben. Wir waren uns unserer Verantwortung bewusst und waren im Grunde dankbar, dass uns jemand immer wieder den Impuls gab, diese auch wahrzunehmen. Wir legten uns immer rechtzeitig vor den Team-Meetings wieder ins Zeug, um dort auch Ergebnisse vorweisen zu können.

Durch die ersten Ergebnisse und Erfolge wuchs unsere kreative Begeisterung von Monat zu Monat. Sie verlieh uns den Schwung, kontinuierlich am Ball zu bleiben und in der heißen Phase kurz vor der Konferenz sogar unsere anderen Prioritäten im Leben umzuschichten und etliche Nachtschichten einzulegen. Wir berichteten uns gegenseitig über unsere Fortschritte und freuten uns gemeinsam über jeden neuen Sponsor, den wir gewonnen hatten, jeden namhaften Referenten, den wir verpflichteten, und die Teilnehmer-Anmeldungen, die langsam anstiegen. In unseren Meetings nahmen wir uns immer die Zeit, uns gegenseitig zu bestärken – und auch mal mit einem Glas Prosecco auf Meilensteine anzustoßen. Natürlich stießen wir auch auf die eine oder andere Schwierigkeit, doch gemeinsam entwickelten wir Lösungen dafür, indem wir alle unsere verschiedenen Erfahrungen und Spezialkenntnisse einbrachten und Kontakte im Netzwerk aktivierten. Im Juni war es dann so weit: Mit über 200 Teilnehmern, renommierten Sponsoren, Top-Referenten, einer rauschenden Abendveranstaltung in der exklusiven Location einer unserer Sponsoren, vielen anregenden Diskussionen und Impulsen hatten wir den Bekanntheitsgrad unseres Netzwerks gesteigert und unsere Vision verwirklicht. Umsetzungserfolg auf der ganzen Linie – trotz sehr ungünstiger Rahmenbedingungen!

Auch wenn dieses Beispiel sich auf ein nebenberufliches Netzwerk und nicht auf eine Profit-Organisation bezieht, so illustriert es doch die wesentlichen Elemente, die Umsetzungskraft ausmachen. FranklinCovey hat auf der Basis umfangreicher Erfahrungen, Forschungen und Datenanalysen 6 Faktoren herausgefiltert, die Umsetzungskraft näher definieren:⁵

Die 6 Faktoren erfolgreicher Umsetzung	
Klarheit:	Alle kennen und verstehen die wichtigsten Ziele.
Verpflichtung:	Alle stehen hinter den Zielen.
Aktion:	Alle wissen, was zu tun ist.
Befähigung:	Alle können an den Zielen arbeiten.
Synergie:	Alle arbeiten zusammen an der Erreichung der Ziele.
Verantwortung:	Alle halten sich gegenseitig für verantwortlich.

Abbildung 3: Die 6 Faktoren erfolgreicher Umsetzung

Wie konsequent ein Unternehmen diese Erfolgsfaktoren berücksichtigt und jeden Tag lebt, macht den Unterschied zwischen einem normalen und einem großartigen Unternehmen aus. Großartige Unternehmen kämpfen wirklich jeden Tag darum, möglichst viele ihrer wenigen wirklich wichtigen Ziele zu realisieren. Ein Unternehmen, das sich nur punktuell mit der Frage der Umsetzung beschäftigt, wird nie wirklich erfolgreich sein. Strategien in die Tat umzusetzen, ist etwas, um das sich jeder Mitarbeiter und jede Führungskraft jeden Tag kümmern muss. Damit ist Umsetzungskraft etwas, was man auf drei Ebenen erreichen muss:

- auf der Ebene des gesamten Unternehmens,
- auf der Ebene des Teams oder der Abteilung,
- auf der Ebene des Individuums, der einzelnen Person.

FranklinCovey hat mit dem xQ-Fragebogen ein Analyseinstrument entwickelt, mit dem sich die Umsetzungskraft – der Execution Quotient xQ – auch quantifizieren lässt (mehr zu diesem Fragebogen finden Sie in Kapitel 3). Der xQ zeigt, wie gut die Mitarbeiter einer Organisation in der Lage sind, Strategien umzusetzen.* Dieses Diagnoseinstrument bietet Führungskräften die Möglichkeit, ihr Unternehmen oder Team auf Potenziale oder Schwachstellen bei der Verwirklichung der Faktoren abzuklopfen und sich mithilfe von

* Probieren Sie es selbst aus! Auf www.gesagt-getan.org finden Sie den Original-xQ-Fragebogen zum Ausfüllen.

Benchmarks mit anderen zu vergleichen. Neben den Kennzahlen aus dem Finanzbereich ist der xQ eines Unternehmens wahrscheinlich einer der wichtigsten Indikatoren, den Manager kontinuierlich beobachten sollten.

Der xQ wird auf einer Skala von 0 bis 100 dargestellt. „100“ bedeutet, dass alle Mitarbeiter absolut fokussiert und mit Präzision Strategien umsetzen. „0“ wäre das genaue Gegenteil. Um den xQ einer Organisation zu ermitteln, nehmen alle Mitarbeiter aller Ebenen (beziehungsweise eine repräsentative Auswahl davon) an einer Online-Befragung teil.

Das Marktforschungsinstitut Harris Interactive hat 2003 in einer Benchmark-Studie den xQ amerikanischer Firmen und Behörden mit einer Befragung von über 12.000 Personen aller Branchen und Hierarchieebenen ermittelt. Das durchschnittliche xQ-Ergebnis liegt bei 47 von 100. Dies bedeutet, dass die meisten Unternehmen nur mit halber Kraft umsetzen. Mit anderen Worten, nur die Hälfte der Befragten gibt an, dass sie tatsächlich fokussiert auf die wichtigsten Ziele der Unternehmen arbeitet und die Strategie realisiert. 2004 hat Harris Interactive in einem weiteren Benchmark über 1.100 Personen in Dänemark befragt und auch bei dieser Stichprobe in Europa ähnliche Werte ermittelt: Das durchschnittliche xQ-Ergebnis liegt hier bei 48 von 100. Und erste Werte aus dem deutschsprachigen Raum pendeln um einen Wert von 49 von 100.*

Insgesamt sind das alarmierende Ergebnisse, die verdeutlichen, dass hier ein signifikantes Potenzial zur Verbesserung von Unternehmensergebnissen liegt! Was würden zum Beispiel die Aktionäre eines Unternehmens sagen, wenn sie wüssten, dass weniger als 50 Prozent der Zeit, der Mitarbeiter und der Ressourcen für die Erreichung der wichtigsten Ziele eines Unternehmens eingesetzt werden?

Was kann man tun, um die erkannten Potenziale bei der Umsetzungskraft zu heben beziehungsweise die Schwachstellen zu beseitigen? Hierfür hat FranklinCovey die „4 Disziplinen erfolgreicher Umsetzung“ erarbeitet.

* Auf www.gesagt-getan.org können Sie ausführlichere Vergleichsdaten einsehen.

Wichtig ist mir, Ihnen mit diesem Buch einen hohen praktischen Nutzen für Ihre Arbeits- oder Projektsituation zu liefern. Ich will Ihnen Anregungen dafür geben, wie Sie alle Potenziale Ihrer Ressourcen nutzen können, wie Sie mit exzellenter Umsetzung hervorragende Resultate erzielen können, wie Sie sich einen Ruf aufbauen können als jemand, bei dem gilt: „Gesagt, getan.“

Vergegenwärtigen Sie sich Ihr Unternehmen oder Ihr Team zu Beginn des letzten Geschäftsjahres oder an einem anderen Meilenstein. Was wollten Sie damals erreichen? Wie weit sind Sie damit gekommen? Hätten Sie weiter kommen können?

Nutzen Sie die 6 Erfolgsfaktoren, die ich Ihnen im Folgenden vorstelle, um zu verstehen, an welchen Stellschrauben Sie künftig noch gezielter drehen können, um Ihre Resultate zu verbessern. Zu jedem der 6 Erfolgsfaktoren werde ich Ihnen Fragen mitgeben, mit deren Hilfe Sie Ihr Unternehmen oder Team auf seine Umsetzungskraft hin überprüfen können. So können Sie sich auch ohne quantifizierende xQ-Fragebogenerhebung einen schnellen ersten Eindruck davon verschaffen, wo Sie noch ungenutzte Potenziale haben und was Sie verändern können.