

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.