



Foto: Covey

KOLUMNE

Stephen R. Covey gehört zu den meistgelesenen Management-Autoren weltweit. Er ist Mitbegründer und Vice Chairman von FranklinCovey, einer führenden internationalen Managementberatung, die auch im deutschsprachigen Raum vertreten ist. Beginnend mit dieser Ausgabe schreibt der Berater, Trainer und Autor in einer Kolumne für den personal manager über aktuelle Entwicklungen in Management und Personalführung.

Execution Intelligence

Wie Unternehmen Umsetzungskraft entwickeln

Von Stephen R. Covey

Organisationen können begabte Mitarbeiter und hervorragende Strategien haben – aber dennoch scheitern. Das passiert vielen. Der Grund? „Es mangelt ihnen selten an Verstand oder Vision. Aber ihre Umsetzung ist schlecht. Ganz einfach: Sie bringen nichts zustande, können sich nicht entscheiden und halten Verpflichtungen nicht ein“, urteilt Ram Charan, ehemaliger Professor an der Harvard Business School und Autor des Bestsellers „Execution“.

Die meisten Organisationen haben jede Menge IQ. Vermutlich brachten die Belegschaften nie zuvor in der Geschichte so viel Talent, Kreativität und puren Intellekt mit in die Unternehmen. Dem Human Resource Management kommt die Aufgabe zu, möglichst viel IQ zu rekrutieren, zu fördern und zu halten. Aber IQ allein reicht nicht aus, um gute Ergebnisse zu erzielen. Laut Daniel Goleman benötigen Unternehmen auch „EQ“, also Emotionale Intelligenz. Der Psychologe und Wissenschaftsjournalist machte den Begriff EQ bekannt und beschrieb Emotionale Intelligenz als ein wesentliches Merkmal guter Führung in Organisationen. Eine Organisation mit hohem

EQ folge einer Vision, einem emotionalen Magneten, der die Leute elektrisiert, sodass sie das Beste aus sich herausholen.

Also – an Verstand (IQ) und Visionen (EQ) fehlt es den Unternehmen nicht. Doch wie sieht es aus mit „xQ“, dem „Execution Quotient“ oder auch der „Umsetzungskraft“? Intelligente, hoch motivierte Menschen erreichen oft genug nicht das Ziel, das sie sich selbst gesetzt haben. Etwa 70 Prozent aller Misserfolge in Organisationen lassen sich auf mangelhafte Umsetzung zurückführen. Was wir heute benötigen, ist mehr xQ – das Handwerkszeug der Umsetzung.

FranklinCovey misst seit mehreren Jahren im Auftrag vieler Kunden den xQ ihrer Organisation. So wie ein Intelligenztest Lücken in der Intelligenz feststellt, misst der xQ-Test die „Umsetzungslücke“ zwischen Zielsetzung und Zielerreichung. Inzwischen haben wir die Ergebnisse von über 130.000 Führungskräften und Mitarbeitern in unserer Datenbank und können diese mit internationalen Benchmarks vergleichen. Die Ergebnisse sind erschreckend.

Keine Klarheit: Geben Organisationen klare Ziele vor? Nur weniger als die Hälfte der Mitarbeiter stimmen zu, und weniger als ein Drittel geben an zu verstehen, was ihre Un-

ternehmen erreichen wollen. In Folgestudien konnten weniger als 30 Prozent die wichtigsten Ziele ihrer Arbeitgeber konkret nennen.

Keine Verpflichtung: Stehen die Menschen hinter den Zielen ihres Arbeitgebers? Nur etwa jeder Fünfte fühlt sich „stark engagiert“, und nur 42 Prozent stehen voll hinter den Unternehmenszielen.

Keine Beziehung zwischen den Zielen der Organisation und der Arbeit des Einzelnen: Nur jeder Zweite hat klar festgelegte Arbeitsziele und ist sich im Klaren darüber, wie seine Arbeit mit den wichtigsten Zielen der Organisation zusammenhängt. Bei allem Gerede von „Zielkaskaden“ ist klar, dass diese nicht weitverbreitet sind.

Keine Befähigung: Mitarbeiter wollen dazu beitragen, dass die Organisation ihre wichtigsten Ziele erreicht, aber sie können es

nicht, weil weniger wichtige Prioritäten ihre Zeit fressen. Nach eigenen Angaben verwenden die Befragten nur 62 Prozent ihrer Zeit für die entscheidenden Ziele der Organisation. In jeder vierten Stunde beschäftigen sie sich mit „dringenden, aber unwichtigen“ Vorhaben, jede fünfte Stunde verschwenden sie mit Bürokratie.

Keine Synergie: Neue Ziele erfordern neue Denkmuster und Arbeitsweisen. Die besten Ideen und Lösungen entstehen durch Synergien. Doch synergetische und kreative Zusammenarbeit ist wahrlich Mangelware in den meisten Organisationen. Weniger als die Hälfte der Beschäftigten hat das Gefühl, sich am Arbeitsplatz frei äußern zu können, geschweige denn Synergien zu erzielen.

Keine Verantwortung: Nur etwa die Hälfte der Befragten geht davon aus, dass sie über ihren Beitrag zur Zielerreichung Rechen-

schaft ablegen muss. Nur ein Drittel fühlt sich in irgendeiner Weise dafür verantwortlich, vereinbarte Budgets einzuhalten. Die Folge? Schwerwiegende Probleme werden unter den Teppich gekehrt und Fehler nicht berichtigt. Organisationen, die exzellent umsetzen, konzentrieren sich auf einige wenige, aber klar formulierte Ziele und sorgen dafür, dass jeder Mitarbeiter und jedes Arbeitsteam diese wenigen Ziele im Fokus behält. Die xQ-Studie wirft Fragen auf: Kann eine Organisation ihre Ziele umsetzen, wenn ihre Mitglieder die Ziele nicht genau kennen, nicht unterstützen, nicht erreichen können und nicht dafür verantwortlich sind?

Sie haben intelligente Leute? Sie haben eine Vision? Gut für Sie. Und wie steht es um Ihren xQ?

WEBTIPP

www.franklincovey.at

1 Jahr Careesma.at

1.000 registrierte Unternehmen

30.000 registrierte Jobsucher

- Nicht nur Unternehmen, sondern auch die Kandidaten stehen bei Careesma an 1. Stelle.
- Das wissen nun auch die Jobsucher in Österreich.

Überzeugen Sie sich selbst:

Registrieren Sie sich hier und nützen Sie Careesma gratis bis Mai 2008.
www.careesma.at/personalmanager

Noch Fragen? Tel. 01/253 05 03
Personal Austria Stand B.05

