

KOLUMNE



Foto: Covey

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. Für den *personal manager* schreibt er in einer Kolumne regelmäßig über Management und Personalführung.

Wie Sie die Umsetzungskraft Ihres Unternehmens stärken

Von Stephen R. Covey

In meiner letzten Kolumne habe ich auf gravierende Umsetzungslücken in den meisten Organisationen hingewiesen. Sehr viele entscheidende Initiativen verlaufen im Sande, sehr viele Reformbemühungen scheitern wegen fehlender Umsetzungskraft. Doch wie können Unternehmen Umsetzungskraft entwickeln?

FranklinCovey misst seit Jahren den xQ von Unternehmen, also deren Quotienten für Umsetzungsintelligenz. Wir haben inzwischen die Ergebnisse von mehr als 130.000 Personen in unserer Datenbank, darunter circa 2.700 aus dem deutschsprachigen Raum.

Die Tabelle oben rechts zeigt im Detail, dass nur etwa die Hälfte der Befragten die wichtigsten Ziele ihrer Organisation genau kennt und sich in ihrem Tagesgeschäft darauf fokussiert. Wenn das typische Unternehmen so aussieht, ist jede Umsetzung wichtiger strategischer Initiativen ganz offenbar stark gefährdet.

Umsetzungsschwäche ist ein menschliches Problem. Sie hat wenig zu tun mit Marktstrategien, Technologien oder Produkten. Sie hängt von den Menschen ab. Entweder setzen sie Dinge um oder nicht. Unternehmen können diese Umsetzungsschwächen beheben, indem sie die vier Disziplinen erfolgreicher Umsetzung anwenden:

1. Auf die absolut wichtigen Ziele konzentrieren

Menschen sind genetisch darauf programmiert, sich immer auf eine Sache zu konzentrieren. Trotzdem verlangen wir von unseren Leuten „Multitasking“. Die Folge sind frustrierte Mitarbeiter und schwache Ergebnisse. Es ist Aufgabe der Führungskraft, die wenigen „absolut wichtigen“ Ziele deutlich zu machen und den Fokus jedes Mitarbeiters darauf auszurichten.

Einige Zielstellungen sind ganz klar entscheidender als andere. Wenn ich beobachte, wie Sicherheitsleute am Flughafen Passagiere durchschleusen, beeindruckt mich ihre Höflichkeit und Effizienz. Aber wenn nur ein einziger Terrorist durchs Netz geht und eine Katastrophe auslöst, zählen diese Höflichkeit, Professionalität und Effizienz wenig. Das liegt daran, dass diese Arbeitskräfte ein absolut wichtiges Ziel haben, das sie erreichen müssen. Entscheidend ist also, dass alle sich über

das „absolut Wichtige“ einig sind und sich darauf konzentrieren.

2. An den Frühindikatoren für Erfolg arbeiten

Wie oft verkünden Führungskräfte ein neues Ziel, ohne zu überlegen, wie es umgesetzt werden soll. Ein Unternehmen, das ich kenne, gab vor, dass jede Filiale der Einzelhandelskette den Verkaufserlös im laufenden Geschäftsjahr um 15 Prozent steigern müsse. Die Filialleiter und Mitarbeiter akzeptierten dieses Ziel, aber hatten keine Ahnung, wie sie es umsetzen sollten.

Führungskräfte müssen die Leute an der Front einbeziehen und gemeinsam festlegen, wie jeder sein Verhalten ändern muss, um das neue Ziel zu erreichen. Gemeinsam mit ihren Teams müssen sie einige wenige wesentliche Aktivitäten und Kennzahlen dafür definieren. Dann wissen alle, wie sie im Alltag an diesen Frühindikatoren für den Erfolg arbeiten können.

3. Ergebnisse kontinuierlich mit einem Scoreboard messen

Wenn die Mitarbeiter die Ziele kennen, aber nicht den Punktestand, bewegen sie sich im Dunkeln. Stellen Sie sich ein Fußballspiel ohne Anzeigentafel vor. Nur wer den Spielstand immer vor Augen hat, weiß, was er zu tun hat. Punktetafeln – Scoreboards – motivieren die Leute. Das Scoreboard muss gemeinsam konzipiert und für jeden sichtbar sein. Ich kenne ein Unternehmen, das seinen Kunden hilft, Geld beim Arzneikauf zu sparen. Sein Ziel ist es, den Kunden eine bestimmte Geldsumme zu sparen, und es veröffentlicht jeden Tag seine Fortschritte. Kein Mitarbeiter des Unternehmens hinterfragt, was „absolut wichtig“ ist, denn sie haben die Ziele gemeinsam festgelegt und sie behalten den Punktestand ständig im Auge.

4. Regelmäßig Verantwortung vom Team einfordern

Es reicht nicht, sich einmal im Jahr zu treffen und zu entscheiden, was die Gruppe tun soll. Effektive Teams treffen sich wöchentlich. Sie berichten über Projekte, die in ihrer Umset-

MANGELNDE UMSETZUNGSKRAFT IN UNTERNEHMEN

xQ-Frage	Zustimmung (in %)
Ich bin mir über die wichtigsten Ziele meiner Organisation im Klaren.	44 %
Wir stehen voll hinter den Zielen, die wir uns setzen.	31%
Der Zusammenhang zwischen meinen eigenen Aufgaben und den wichtigsten Zielen meiner Organisation ist mir klar.	61 %
Anteil der Arbeitszeit, die ich für die wichtigsten Ziele meiner Organisation verwende	59 %

Quelle: FranklinCovey, xQ-Befragung, Stand 2006. Die Antworten stammen von 2.674 Befragten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz.

zungsverantwortung liegen, analysieren den Punktestand, lösen Probleme und planen, wie sie sich gegenseitig unterstützen werden.

Der ehemalige Bürgermeister von New York, Rudy Giuliani, hat diese Dinge sogar täglich mit seinen Mitarbeitern besprochen. Wenn ein Team seltener als einmal in der Woche Rechenschaft über seinen Fortschritt ablegt, kann es vom Kurs abkommen und das Ziel aus dem Auge verlieren.

Diese vier Disziplinen sind für die Umsetzungskraft eines Unternehmens entscheidend. Wie sich Organisationen verbessern und ihren Mitarbeitern den Weg frei machen können, um die wichtigsten Unternehmensziele gemeinsam zu erreichen, wird Thema meiner nächsten Kolumne sein.

WEBTIPP

www.franklincovey.at



HUMAN RESOURCE MANAGEMENT



[Kontakte knüpfen – Wissen teilen]

Das Netzwerk für Personalisten

Besuchen sie uns auf der Personal Austria! Halle Z | Stand E.04

www.myhrm.at