

Vom Autor
des Management-
klassikers

Die 7 Wege zur
Effektivität

STEPHEN R. COVEY

Umsetzung

Essentials für die
Unternehmensführung



FranklinCovey®

GABAL

KAPITEL 1

Die Umsetzungslücke

Wofür sind Sie letztendlich verantwortlich?

Für Ergebnisse!

Die Ergebnisse hängen von verschiedenen Faktoren ab. Manche können Sie steuern und manche nicht. Die folgenden beiden Dinge können Sie auf jeden Fall beeinflussen:

- Plan (was Sie erreichen wollen)
- Umsetzung des Plans (wie Sie es erreichen wollen)

Womit haben Sie mehr Schwierigkeiten? Mit dem Plan oder mit der Umsetzung?

Fast immer hapert es an der Umsetzung! Kevin Rollins, CEO von Dell Computers, formuliert es so: »Wenn Sie Unternehmen anschauen, die ihre Sache richtig gut machen, finden Sie dort natürlich großartige Strategien, aber mehr noch das brennende Verlangen, sie auch erfolgreich umzusetzen.«

Allzu oft unterschätzen wir die Schwierigkeiten bei der Umsetzung.

Wann immer wir ein neues Ziel anstreben, müssen wir etwas tun, das wir noch nie zuvor gemacht haben. Solange das nicht passiert, gibt es auch keine Umsetzung. Wir müssen unser Verhalten ändern.

Verhaltensänderungen gehören zu den größten Herausforderungen im Leben eines Menschen. Genau deshalb ist die mangelnde Veränderungsbereitschaft der Hauptgrund, weshalb in den meisten Unternehmen eine riesige Umsetzungslücke klafft.

Was ist die Umsetzungslücke?

Eine große Studie zu Staatsunternehmen brachte ein ernüchterndes Ergebnis: In den 1990er-Jahren – einer wirtschaftlichen Blütezeit – waren nur 13 Prozent von ihnen in der Lage, ihre Finanzziele erfolgreich umzusetzen.¹ Zudem scheiterten einer Schätzung zufolge sieben von zehn strategischen Maßnahmen.

Ein Unternehmen kann fähige Mitarbeiter und eine ausgeklügelte Strategie haben und dennoch scheitern. Tatsächlich geht es vielen so. Der Grund? »Es mangelt nur selten am Sachverstand oder an der Vision. Dafür aber umso mehr an der Umsetzung. Schuld am Scheitern sind so simple Dinge wie Untätigkeit, Unentschlossenheit oder fehlende Beharrlichkeit«, sagt Ram Charan, ehemals Professor an der Harvard Business School.² Er meint: »Das größte ungelöste Problem in der Unternehmenswelt von heute ist die ›Umsetzungslücke‹ – die Kluft zwischen der Festlegung eines Ziels und seiner Verwirklichung.«³

Die 4 Stolperfallen bei der Umsetzung

Es gibt vier Gründe für die Umsetzungslücke:

1. Die Mitarbeiter kennen das Ziel nicht.
2. Die Mitarbeiter wissen nicht, was sie tun müssen, um das Ziel zu erreichen.
3. Die Mitarbeiter haben keine Ahnung, wo sie auf dem Weg zum Ziel stehen.

1 Chris Zook u. a., *Erfolgsfaktor Kerngeschäft: Zeitlose Strategien für Wachstum und Innovation*, Econ Verlag, München 2001.

2 Ram Charan und Geoffrey Colvin, *Why CEOs Fail*, Fortune, 21. Juni 1999, S. 69.

3 Larry Bossidy und Ram Charan, *Managen heißt machen. Die Kunst, Projekte abzuschließen und bis zum Schluss durchzuhalten*, Redline Verlag, München 2011.

4. Die Mitarbeiter fühlen sich nicht für das Erreichen des Ziels verantwortlich.

Das hat eine gemeinsame Umfrage von FranklinCovey und Harris Interactive zum Thema Umsetzung unter 12.000 Angestellten aus den USA ergeben.⁴

Die Mitarbeiter kennen das Ziel nicht.

49 Prozent der Mitarbeiter geben an, dass sie die Ziele ihres Unternehmens kennen. Doch nur 15 Prozent können tatsächlich sagen, wie die angestrebten Resultate aussehen. Das bedeutet, dass nur jeder sechste Mitarbeiter genau weiß, wie die Unternehmensziele aussehen. Da ist es nicht weiter verwunderlich, wenn es mit der Umsetzung hapert.

Die Mitarbeiter wissen nicht, was sie tun müssen, um das Ziel zu erreichen.

»Ich weiß genau, was man von mir erwartet, damit das Unternehmen seine Ziele erreicht.« Diese Aussage bejahen nur 54 Prozent der Mitarbeiter. Oder anders ausgedrückt: Fast jeder zweite Angestellte gibt unumwunden zu, dass er keine Ahnung hat, was er tun soll. Und der Rest? Die machen sich womöglich selbst etwas vor.

Die Mitarbeiter haben keine Ahnung, wo sie auf dem Weg zum Ziel stehen.

Nur rund 12 Prozent der Mitarbeiter können sagen, wie sie Erfolge im Hinblick auf das Erreichen der Unternehmensziele messen können. Das heißt: Die Mitarbeiter erledigen die Arbeit. Aber sie kennen die Messlatte nicht, die ihnen anzeigt, ob sie auf Kurs sind. Wie sollen sie da Korrekturen vornehmen?

4 xQ Baseline Results (2003). Mehr unter www.franklincovey.de.

Die Mitarbeiter fühlen sich nicht für das Erreichen des Ziels verantwortlich.

Nur 26 Prozent der Angestellten setzen sich mindestens einmal im Monat mit ihren Vorgesetzten zusammen, um Fortschritte auf dem Weg zum Ziel zu besprechen. Das bedeutet: 75 Prozent aller Mitarbeiter reden kaum oder gar nicht mit dem Management über die Ziele, für die sie verantwortlich sind.

Warum sind die Zahlen so niedrig?

Aus Sicht der Unternehmensleitung sind die Ziele oft vollkommen klar und die Strategie absolut überzeugend.

Die Geschäftsführung veranstaltet ein großes Event, um die Unternehmensstrategie zu verkünden. Die Ziele werden groß präsentiert – und alle Anwesenden applaudieren begeistert. Die Chefs haben ihre Sternstunde.

Aber es ist auch der Augenblick der Wahrheit. Nur rund die Hälfte der Anwesenden bekommt die Bekanntgabe des Ziels akustisch mit. Von diesen Leuten weiß wiederum nur die Hälfte, was das für ihr Tun bedeutet. Aber nur die Hälfte davon arbeitet dann auch wirklich auf das Ziel hin.

Am Ende gibt es nur wenige Mitarbeiter:

- die das Ziel kennen,
- die wissen, was sie im Hinblick auf das Erreichen des Ziels zu tun haben,
- denen klar ist, wie Erfolg gemessen wird,
- die ihren Teil der Verantwortung für das Erreichen des Ziels übernehmen.

Der »Wirbelsturm des Alltags«

Die Ursache des Problems sind zwei widerstrebende Kräfte. Auf der einen Seite steht die gewaltige Energie, die es braucht, um gegen den »Wirbelsturm des Alltags« anzukämpfen und den Unternehmensbetrieb aufrechtzuerhalten. Auf der anderen Seite steht die Energie, die es braucht, um Ziele erfolgreich umzusetzen.

Zunächst scheint es, als seien diese beiden Kräfte identisch. Aber das sind sie nicht. Der Wirbelsturm des Alltags umfasst alles, was wir tun müssen, damit der Geschäftsbetrieb weiterläuft. Er braut sich aus den vielen dringenden Aufgaben und Verpflichtungen zusammen, die unsere sofortige Aufmerksamkeit erfordern. Wenn Sie diesen Wirbelsturm missachten, hat das unmittelbare Folgen. Versuchen Sie doch einmal, mehrere Tage lang Ihre Mail-Box nicht abzuhören und keine E-Mails zu lesen. Vielleicht spüren Sie den Sog des Wirbelsturms allein schon bei diesem Gedanken?

Ganz anders sieht es mit den Top-Zielen eines Unternehmens aus: Sie betreffen häufig Dinge, die zwar extrem wichtig, aber nicht dringend sind. Wenn Sie wollen, dass Sie Ihren Zielen näher kommen, müssen Sie sich bewusst Zeit dafür nehmen. Denn: Das Dringende sticht das Wichtige im Unternehmensalltag fast immer aus.

Ein Kunde aus einem Fortune-50-Unternehmen formulierte es so: »Wissen Sie, was uns hier fertigmacht? Es sind keine Riesendrachen, die auf uns einstürzen und uns von unseren Prioritäten wegreißen. Was wir hier haben, das sind klitzekleine Fruchtfliegen. Jeden Tag haben wir sie in den Augen – diese hartnäckigen Ablenkungen von unseren eigentlichen Zielen. Und wenn wir auf die letzten sechs Monate zurückblicken, haben wir nichts von den absolut wichtigen Dingen geschafft, die wir uns vorgenommen hatten!«

Denken Sie an die letzte große Strategieoffensive, die in Ihrem Unternehmen im Sand verlaufen ist.

Was hat sie zum Stillstand gebracht?

Ist sie einfach so versandet?

Oder mussten die Mitarbeiter zu dem zurückkehren, was sie für ihren »eigentlichen Job« hielten?

Wenn die Antwort auf die letzte Frage Ja lautet, dann ging es Ihnen wie den meisten Unternehmen: Der Wirbelsturm des Alltags raubt Ihnen den Atem für Ihre absolut wichtigen Ziele.

Genau das ist der Punkt: Die wahre Herausforderung bei der Umsetzung ist nicht, einfach nur ein Ziel zu erreichen. Ihr Unternehmen hat viele engagierte Mitarbeiter, die wissen, wie das funktioniert. Die wahre Kunst besteht darin, ein Ziel inmitten des Wirbelsturms zu erreichen.

Ein beeindruckendes Umsetzungsbeispiel

Absolut wichtige Ziele erfolgreich umzusetzen, erfordert unglaublich viel Disziplin. Aber es ist möglich.

Ein bemerkenswertes Beispiel lieferte eine weltbekannte Luxushotelkette. Hier wollte man eine Kundenbindung von 97 Prozent erreichen. »Wenn Sie einmal bei uns übernachtet haben, wollen wir, dass Sie wiederkommen!« So lautete das Motto. Und dieser ehrgeizige Plan wurde lückenlos umgesetzt.

Zunächst wurde beschlossen, das Ziel durch einen hohen Grad an »persönlichem Service« zu erreichen. Deshalb verzichtete man bewusst auf extravagante Kunstwerke und opulentes Mobiliar. Vielmehr setzte man alles daran, dass sich die Gäste in den Hotels genauso wohl wie zu Hause fühlten.

Aber was machte die Hotelkette anders als alle anderen?

Alle Mitarbeiter hatten eine ganz besondere Aufgabe im Hinblick auf dieses Ziel. Das Zimmerpersonal etwa legte eine Datei an und hielt sorgfältig die persönlichen Wünsche der einzelnen Gäste fest. Dadurch konnte man je-

dem Gast bei jedem Besuch einen herausragenden Service bieten. Beispielsweise bat ein Mann das Zimmermädchen, seine angerauchte Zigarre nicht wegzwerfen. Als er wieder in sein Zimmer kam, war eine neue Zigarre im Aschenbecher. Das fand er sehr aufmerksam. Doch eins hätte er nie gedacht: Als er einige Monate später an einem anderen Hotelstandort eincheckte, lag auch dort seine Lieblingszigarre im Aschenbecher. Er sagt: »Ich muss wiederkommen, und sei es nur, um zu sehen, ob die Zigarre wieder da ist. Die haben mich restlos begeistert!«

Die persönlichen Wünsche der Gäste notieren, das Ganze in einer Datei erfassen und dafür sorgen, dass alles beim nächsten Besuch berücksichtigt wird: Um diesen Service zu bieten, musste das Zimmerpersonal viele völlig neue Dinge tun. Natürlich mussten auch die Zimmer weiterhin blitzblank sein. Das alles hätten die Mitarbeiter nicht gemacht, wenn ihnen die folgenden Punkte nicht klar gewesen wären:

- Unser absolut wichtigstes Ziel ist die Kundenbindung – das hat oberste Priorität.
- Um dieses Ziel zu erreichen, müssen wir uns auf einige wenige Neuerungen konzentrieren.
- Alle Fortschritte auf dem Weg zum Ziel werden gewissenhaft geprüft und genau gemessen.
- Jeder Mitarbeiter muss seinen Teil der Verantwortung für das Erreichen unseres obersten Ziels übernehmen und regelmäßig Rechenschaft über seinen Einsatz ablegen.

Mit anderen Worten:

- Sie kannten das Ziel und räumten ihm oberste Priorität ein.
- Sie konzentrierten sich auf die wenigen Aktivitäten, die entscheidend für das Erreichen des Ziels waren.
- Sie prüften permanent, ob sie auf Erfolgskurs lagen.
- Sie fühlten sich selbst für das Erreichen des Ziels verantwortlich.

Das sind die Merkmale von Unternehmen, die die *4 Disziplinen der Umsetzung* beherrschen.

Jeder will gewinnen. Jeder möchte einen wichtigen Beitrag leisten. Dennoch vernachlässigen viele Unternehmen die *4 Disziplinen der Umsetzung*. Ihnen fehlt es an der bewussten, konsequenten Führung, die nötig ist, um absolut wichtige Ziele umzusetzen. Die Kosten einer versäumten Umsetzung für das Unternehmen sind enorm. Doch sie sind verschwindend gering im Vergleich zu den »menschlichen Kosten« für die Angestellten, die nur darauf warten, ihr Bestes zu geben. Umgekehrt motiviert die Mitarbeiter nichts mehr als die Zugehörigkeit zu einem Team, das sein Ziel genau kennt und entschlossen ist, es auch zu erreichen.

KAPITEL 2

Das Wichtigste zu den 4 Disziplinen der Umsetzung

Gegen die 4 Stolperfallen bei der Umsetzung helfen 4 Disziplinen, die jedes Team beherrscht, das seine Ziele mit Bravour erreicht:

Disziplin 1: Auf das absolut Wichtige fokussieren

Umsetzungsstarke Teams sind sich völlig klar über ihre absolut wichtigen Ziele. Sie wissen: Wenn sie diese Ziele nicht erreichen, laufen alle anderen Aktivitäten ins Leere. Dann ist der Erfolg undenkbar. Deshalb konzentrieren sie sich darauf, wenige Top-Ziele mit herausragenden Ergebnissen zu erreichen.

Disziplin 2: An den Frühindikatoren für Erfolg arbeiten

Umsetzungsstarke Teams arbeiten vor allem an den Frühindikatoren für Erfolg. Oder anders gesagt: Sie nutzen ihre Energie für die wenigen 80/20-Aktivitäten, die am meisten zum Erreichen ihrer Top-Ziele beitragen.

Disziplin 3: Ergebnisse kontinuierlich messen

Umsetzungsstarke Teams wissen in jedem Moment, ob sie dabei sind, zu gewinnen. Ihr Motto lautet: »Wir meinen es nur ernst, wenn wir unsere Ergebnisse messen.« Deshalb legen sie klare Fortschritts- und Ergebniskennzahlen fest und überprüfen ständig, ob sie auf Zielkurs sind.

Disziplin 4: Regelmäßig Verantwortung einfordern

Umsetzungsstarke Teams legen sich oft, regelmäßig und ganz offen Rechenschaft ab. Ihnen ist klar: Ohne effektive persönliche Planung und klare Verantwortung im Team ist eine erfolgreiche Umsetzung nicht möglich.

Wenn alle 4 Disziplinen beherzigt werden, steigen die Chancen einer erfolgreichen Umsetzung ungemein. Wird aber auch nur eine Disziplin vernachlässigt, sinken die Erfolgsaussichten zwangsläufig.

Bei allen 4 *Disziplinen* der Umsetzung geht es darum, sich auf das absolut Wichtige zu fokussieren und dabei herausragende Ergebnisse zu erzielen. In der folgenden Abbildung sind alle Disziplinen als Pfeile dargestellt, da sie unmittelbar auf das Erreichen der angestrebten Ziele gerichtet sind. Die Pfeile zeigen von rechts nach links, weil umsetzungsstarke Teams immer in dieser Reihenfolge vorgehen. Das heißt: Sie legen klare Verantwortungsbe- reiche fest, richten ihren Fokus auf die Frühindikatoren für ihren Erfolg und konzentrieren sich auf wenige, absolut wichtige Ziele.

Disziplin 3, das für alle sichtbare Schaubild, ist das Kernstück der *4-Disziplinen-Methode*. Die in Disziplin 1 definierten absolut wichtigen Ziele und die in Disziplin 2 festgelegten Fortschritts- und Ergebniskennzahlen sind immer auf dem Schaubild sichtbar. So weiß das Team sofort, ob es seinen Zielen tatsächlich näher kommt und kann bei Bedarf jederzeit Kurskorrek- turen vornehmen.

Das regelmäßige Einfordern von Verantwortung umgibt die übrigen Disziplinen. Denn: Effektive persönliche Planung und klare Verantwortungsberei- che der einzelnen Teammitglieder halten alles andere zusammen.

Die Disziplinen 1, 2 und 3 bringen nichts ohne Disziplin 4. Das konsequente, häufige und regelmäßige Einfordern von Verantwortung für die absolut wichtigen Ziele und die Ergebnisse auf dem Schaubild sind der Schlüssel für die erfolgreiche Umsetzung. Der kreisförmige Pfeil zeigt an, dass am Ende alles wieder im Einfordern von Verantwortung mündet.

