Vom Autor des Management-klassikers

Die 7 Wege zur Effektivität

STEPHEN R. COVEY

Umsetzung

Essentials für die Unternehmensführung

FranklinCovey

GABAL

Stephen R. Covey

UMSETZUNG

ESSENTIALS FÜR DIE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Aus dem Amerikanischen von Nikolas Bertheau

FranklinCovey®

GABAL

Die amerikanische Originalausgabe »Execution Essentials« erschien 2006 bei FranklinCovey, Utah, USA.

Copyright © 2006 der Originalausgabe by FranklinCovey Company

All rights reserved. No part of this work may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying and recording, or by any information storage or retrieval system.

FranklinCovey and the FC logo and trademarks are trademarks of FranklinCovey Co. and their use is by permission.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Informationen sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

ISBN 978-3-95623-094-3

Lektorat: Claudia Franz | info@text-it.org
Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de
Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de
Druck und Bindung: Salzland Druck GmbH, Staßfurt

Copyright © 2014 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de
www.franklincovey.de
www.franklincovey.ch
www.franklincovey.at
www.franklincovey.com

Inhalt

Vorwort 7

KAPITEL 1
Die Umsetzungslücke 9

KAPITEL 2
Das Wichtigste zu den 4 Disziplinen der Umsetzung 17

KAPITEL 3
Wichtige Antworten auf Kernfragen der Umsetzung 37

KAPITEL 4
Wichtige Texte und Anregungen zum Thema Umsetzung 65

KAPITEL 5
Wichtige Zitate zur Umsetzung 107

KAPITEL 6
Wichtige Werkzeuge für eine erfolgreiche Umsetzung 113

Vorwort

Warum verlaufen so viele strategische Maßnahmen von Unternehmen im Sand? Weshalb werden die hohen Erwartungen oft nicht erfüllt? Der Hauptgrund ist nicht, dass sie nicht sorgfältig genug geplant wären. Meistens hapert es schlicht und ergreifend an der Umsetzung.

FranklinCovey beschäftigt sich mit dem Thema Umsetzung in einer Tiefe, die vermutlich ohne Beispiel ist. Von der Führungsetage bis zur vordersten Front: Wir haben analysiert, was der Umsetzung in vielen Unternehmen im Weg steht. Gleichzeitig sind wir den Faktoren auf die Spur gekommen, die für eine erfolgreiche Umsetzung entscheidend sind. Dazu haben wir:

- über 400 Unternehmen aus den verschiedensten Branchen dabei unterstützt, wichtige Strategien umzusetzen;
- Daten aus über 200 000 Erhebungsbögen zur Umsetzungspraxis auf allen Unternehmensebenen analysiert;
- Interviews zum Thema Umsetzung mit Mitgliedern von gut 1000 Teams geführt.

Das Ergebnis? Wir haben herausgefunden, wie Unternehmen und Institutionen herausragende Ergebnisse bei der Umsetzung erzielen. Dabei sind uns einige beeindruckende Erfolgsbeispiele begegnet:

- ein großer IT-Dienstleister mit einem Umsatzplus von nahezu einer Milliarde US-Dollar;
- eine Einzelhandelskette, die sich vom »letzten« auf den »ersten« Platz in ihrem Markt vorgearbeitet hat;
- ein Medienunternehmen, das seinen Niedergang abwenden konnte und eine Wiedergeburt als Medienkraftwerk feierte;

- die Regierung eines US-Bundesstaates, die eine geradezu unglaubliche Verbesserung der Kundenzufriedenheitswerte erreichte.

Vor allem aber haben wir Hunderte von Unternehmen gesehen, die ihre Ziele wahr gemacht haben. Das Leitbild von FranklinCovey lautet: »*Wir befähigen Menschen und Organisationen zu wahrer Größe!*« Nichts liegt uns mehr am Herzen, als diese Mission zu erfüllen. Dazu soll auch dieses Büchlein beitragen. Leicht lesbar und übersichtlich macht es Sie mit den wichtigsten Dingen vertraut, die wir von FranklinCovey über die Umsetzung gelernt haben. Hier warten Antworten auf Kernfragen, wichtige Texte von Weltklassedenkern und inspirierende Zitate rund um das Thema Umsetzung.

Tragen Sie dieses Büchlein immer bei sich. Arbeiten Sie jeden Tag mit den Handlungsanleitungen und Denkanstößen, die hier auf Sie warten. Dann, davon bin ich überzeugt, werden auch Sie wahre Meister in Sachen Umsetzung.

Bob Whitman
Chairman of the Board und CEO
FranklinCovey

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 Vorgesetzen 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-