

**REDLINE** | VERLAG

Alexandra Altmann

Herausgegeben vom Leadership Institut

Vorwort: Stephen R. Covey

# Gesagt, getan!

Business-Strategien und Pläne  
erfolgreich umsetzen



Alexandra Altmann

Gesagt, getan!



Alexandra Altmann

# Gesagt, getan!

Business-Strategien und Pläne  
erfolgreich umsetzen

**REDLINE** | VERLAG

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:  
[altmann@redline-verlag.de](mailto:altmann@redline-verlag.de)

Nachdruck 2012

© 2008 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

Nymphenburger Straße 86

D-80636 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Bernd Kaderschabek

Umschlaggestaltung: Vierthaler und Braun, München

Satz: M. Zech, Landsberg am Lech

Druck: Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISBN Print 978-3-86881-460-6

ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-355-7

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

**[www.redline-verlag.de](http://www.redline-verlag.de)**

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter

[www.muenchner-verlagsgruppe.de](http://www.muenchner-verlagsgruppe.de)

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>9</b>
<b>Kapitel 1: Einfach machen</b> .....	<b>11</b>
Die Diskrepanz zwischen Planung und Umsetzung .....	12
Die Diskrepanz zwischen Führungskräfteentwicklung und Geschäftsergebnissen .....	15
Geschäftserfolg durch Umsetzungskraft .....	19
Das Prinzip Einfachheit .....	24
Wie Sie von diesem Buch profitieren können .....	26

## Teil I Umsetzungskraft verstehen

<b>Kapitel 2: Die Erfolgsfaktoren effektiver Umsetzung</b> .....	<b>31</b>
Was Umsetzungskraft ist .....	31
Die 6 Faktoren der Umsetzungskraft .....	38
<i>Faktor 1: Klarheit – Alle kennen und verstehen             die wichtigsten Ziele</i> .....	38
<i>Faktor 2: Verpflichtung – Alle stehen hinter             den Zielen</i> .....	45
<i>Faktor 3: Aktion – Alle wissen, was zu tun ist</i> .....	52
<i>Faktor 4: Befähigung – Alle können an             den Zielen arbeiten</i> .....	58
<i>Faktor 5: Synergie – Alle arbeiten zusammen an             der Erreichung der Ziele</i> .....	64
<i>Faktor 6: Verantwortung – Alle ziehen sich             gegenseitig zur Verantwortung</i> .....	71
Zusammenfassung: Umsetzungskraft und Geschäftserfolg .....	79
<b>Kapitel 3: Die Diagnose von Umsetzungskraft: xQ</b> .....	<b>85</b>
Umsetzungskraft ist messbar: Der xQ-Fragebogen .....	85
Vergleichen Sie Ihren xQ! .....	89
<i>Harris-Interactive-Benchmark</i> .....	89

<i>FranklinCovey-Kunden</i> .....	91
Warum Sie den xQ Ihrer Organisation messen sollten .....	93

## Teil II Umsetzungskraft aufbauen

<b>Kapitel 4: Die 4 Disziplinen erfolgreicher Umsetzung</b> .....	<b>103</b>
Erste Disziplin: Auf das absolut Wichtige fokussieren .....	109
<i>Definieren Sie die absolut wichtigen Ziele</i> .....	111
<i>Definieren Sie Ergebniskennzahlen für die absolut wichtigen Ziele</i> .....	126
<i>Zusammenfassung</i> .....	129
Zweite Disziplin: An den Frühindikatoren für Erfolg arbeiten .....	132
<i>Definieren Sie die absolut wichtigen Aktivitäten</i> .....	136
<i>Definieren Sie Fortschrittskennzahlen für diese Aktivitäten</i> .....	140
<i>Zusammenfassung</i> .....	144
Dritte Disziplin: Ergebnisse kontinuierlich messen .....	148
<i>Erstellen Sie ein attraktives Scoreboard für die Teamergebnisse</i> .....	150
<i>Messen Sie die Ergebnisse regelmäßig und nutzen Sie das aktuelle Scoreboard</i> .....	160
<i>Zusammenfassung</i> .....	162
Vierte Disziplin: Regelmäßig Verantwortung einfordern .....	163
<i>Fordern Sie wöchentlich die Verantwortung ein</i> .....	165
<i>Planen Sie die wichtigsten Prioritäten konkret ein</i> .....	172
<i>Zusammenfassung</i> .....	175

## Teil III Umsetzungskraft nachhaltig verankern

<b>Kapitel 5: Einführung der 4 Disziplinen in Organisationen</b> ...	<b>181</b>
Grundlegende Vorgehensweise .....	182
Wie schnell kann das gehen? .....	188
Der Nutzen der 4 Disziplinen .....	189
Fallbeispiel .....	190

<b>Kapitel 6: Von oben nach unten: Unternehmens- weite Einführung</b> .....	<b>193</b>
An der Spitze beginnen .....	194
Kaskade durch die Organisation .....	195
In der Breite schulen .....	197
Umgang mit Skepsis .....	198
Fallbeispiel .....	199
<b>Kapitel 7: Mit Pilotprojekten beginnen: Einführung aus der Mitte</b> .....	<b>203</b>
Wie wählt man einen geeigneten Bereich für einen Piloten aus? .....	204
Die Vorgehensweise bei einem Pilotprojekt .....	206
Ihr Handlungsspielraum .....	208
Fallbeispiel .....	209
<b>Kapitel 8: Die Wirkung der 4 Disziplinen durch den richtigen Rahmen maximieren</b> .....	<b>213</b>
1. Leadership .....	216
2. Kompetenz .....	221
3. Synergie .....	225
4. Ergebniskultur .....	229
Zusammenfassung .....	234
Fallbeispiel .....	235
<b>Kapitel 9: Und nun?</b> .....	<b>239</b>
<b>Anhang</b> .....	<b>241</b>
Über das Leadership Institut .....	241
<i>Über FranklinCovey</i> .....	241
<i>Lösungsangebot</i> .....	242
<i>Kontaktadressen</i> .....	242
Über die Autorin .....	244
Anmerkungen .....	245
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>247</b>





# Vorwort

Vor wenigen Jahren durfte ich neben renommierten Persönlichkeiten wie Jack Welch, Rudy Giuliani und Helmut Kohl einer der Redner auf dem „World Business Forum“ in Frankfurt sein. Bei diesem Forum sprachen wir alle in der einen oder anderen Weise darüber, wie man die Leistungsfähigkeit auf allen Ebenen im privaten und öffentlichen Sektor nachhaltig verbessern kann.

Ich habe an ähnlichen Foren weltweit teilgenommen, bei denen wir dieselben universellen Themen behandelt haben. Das Kernproblem ist immer das gleiche: Wie können wir dauerhafte Spitzenleistung erreichen? Jede Organisation strebt dieses Ziel an. Und dennoch bleibt dieses Ziel trotz bester Strategien und talentierter Menschen eine ständige Herausforderung. Warum ist es so ein Kampf, erfolgreich zu sein und den Erfolg dauerhaft zu sichern? Warum versagen hier so viele Organisationen und Unternehmen? Die Antwort darauf findet sich vor allem in der Art und Weise, wie Organisationen ihre Ziele *umsetzen*.

Ram Charan, Autor, Unternehmensberater und früherer Professor an der Harvard Business School, sagt es am treffendsten: „Es liegt selten an mangelnder Intelligenz oder einer fehlenden Vision. Es liegt an der mangelhaften Umsetzung. So einfach ist das: Die Dinge nicht erledigen, unentschlossen sein, Versprechen nicht einhalten.“

In den letzten Jahren hat FranklinCovey, in Zusammenarbeit mit Experten wie Ram Charan, Jim Collins, Fred Reichheld und anderen, Organisationen jeder Art und Größe untersucht, um die Prinzipien effektiver Umsetzung herauszufinden. Als Ergebnis haben wir ein Analyseinstrument entwickelt, das die „Umsetzungsintelligenz“ (xQ) auf Team- und Organisationsebene misst. Die xQ-Befragung, an der bisher weltweit über 176.000 Menschen in 27 Sprachen teilgenommen haben, zeigt auf, dass alarmierende 70 Prozent der Misserfolge von Organisationen auf schlechte Umsetzung zurückzuführen sind.

Auch hier gilt, dass die Organisationen nicht aufgrund fehlender Intelligenz oder Vision Probleme haben. Intelligente, hoch motivierte Menschen können scheitern, weil die Lücke zwischen Zielsetzung und Zielerreichung zu groß ist. Damit Organisationen langfristig erfolgreich sein können, müssen sie den Willen haben, ihre „Umsetzungslücken“ zu erkennen und zu schließen.

In Deutschland hat unsere talentierte und sehr erfahrene Geschäftspartnerin Alexandra Altmann bemerkenswerte Arbeit dabei geleistet, FranklinCoveys weltweite Erfahrung und Wissen so anzuwenden, dass Organisationen im deutschsprachigen Raum ihre Umsetzungskraft deutlich erhöhen können. Alexandras Buch stellt die Prinzipien und Rahmenmodelle für einen hervorragenden xQ und dauerhaften Unternehmenserfolg dar. *Gesagt, getan!* ist ein Buch, das jede Führungskraft und jeder Manager lesen sollte. Die im Buch geschilderten Prinzipien und Disziplinen der Umsetzung sollten durchgängig auf Team- und Organisationsebene angewendet werden. Es steht außer Frage, dass *Gesagt, getan!* für erfolgreiche Umsetzung und nachhaltige Leistungsfähigkeit unentbehrlich ist.

Umsetzung ist der Unterschied, der den Unterschied ausmacht. Organisationen mit exzellenter Umsetzungskraft fokussieren sich auf einige wenige klare Ziele und richten den Fokus jedes Mitarbeiters und jedes Teams auf diese wenigen Ziele aus. Entscheidende Voraussetzung dafür ist, die wichtigsten Ressourcen jeder Organisation, die Menschen, zur Freisetzung ihres ganzen Potenzials zu befähigen, damit sie ein Ziel erreichen können. Wie ich in meinem letzten Buch *Der 8. Weg – Mit Effektivität zu wahrer Größe* erläutert habe, liegt unsere größte Herausforderung und Chance darin, über reine Effektivität hinauszuwachsen. Um wahre Größe zu erreichen, müssen wir eine Kultur des Fokus und der Umsetzung schaffen. *Gesagt, getan!* wird Sie auf diesen Weg führen.

Stephen R. Covey

# Kapitel 1

## Einfach machen

*„Umsetzung ist ein großes Thema, mit dem sich die Geschäftswelt heute zu wenig befasst. Das Fehlen von Umsetzung ist das größte Hindernis zum Erfolg und die Ursache der meisten Enttäuschungen, die oft anderen Gründen zugeschrieben werden.“*

Larry Bossidy & Ram Charan

Was ist die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft? Visionen und Strategien entwickeln? Mitarbeiter coachen und entwickeln? Prozesse und Systeme eines Unternehmens oder einer Abteilung ausrichten? Vorbildfunktion übernehmen? Alles richtig. Aber was letztendlich zählt, ist nur eins: Ergebnisse erreichen. Das, was man angekündigt hat, auch in die Tat umsetzen. Seine Versprechen halten. Geschäftspläne erfüllen. Erfolg haben. Und zwar genau den Erfolg, den man sich vorgenommen hat. Konsistent und dauerhaft. Zusammen mit anderen.

Doch wie sieht es in Wirklichkeit aus? Sehr oft ist „gesagt“ nicht „getan“. Wenn die Fusion zweier Automobilunternehmen nicht die gewünschte Synergie bringt, neue Flugzeuge nicht rechtzeitig fertiggebaut werden oder sich die ehrgeizigen Markenstrategien von Handelskonzernen nicht in höheren Umsätzen niederschlagen – dann liegt das meist nicht an einem unfähigen Vorstandsvorsitzenden oder einer falschen Strategie, sondern vielmehr an mangelnder Umsetzungskraft der Organisation.

Erfolgreiche Führungskräfte setzen genau bei dieser Umsetzungskraft an und entwickeln gemeinsam mit ihren Teams die dafür nötigen Managementpraktiken: die Disziplinen erfolgreicher Umsetzung. Umsetzungskraft ist einer der wesentlichen, oft der entscheidende Stellhebel für den Erfolg eines Unternehmens. Es sind die Menschen – die Führungskräfte und die Mitarbeiter –, die den Unterschied zwischen „gesagt“ und „getan“ ausmachen. Und doch

wird dieser Stellhebel viel zu wenig systematisch genutzt. Nur selten weiß jemand, wie man ihn meisterhaft bedient.

Und Sie? Können Sie aus dem Stegreif aufzählen, was wichtig ist, damit jemand gut Strategien umsetzen kann? Welche Methoden es dafür in der Literatur gibt? Welche Fähigkeiten eine Führungskraft dafür mitbringen muss? Auf was Sie diesbezüglich bei der Einstellung eines neuen Managers achten? Wie in Ihrem Unternehmen Umsetzung gemessen und verbessert wird? Das fällt Ihnen nicht so leicht? So geht es vielen. Die „Disziplin der Umsetzung“ wird selten gelehrt. Die wenigsten Unternehmen haben ein Rahmenmodell für ihre Umsetzungsstärke oder einen klaren Prozess für Umsetzung. „Das kann man schließlich.“ Dass dem leider nicht so ist, sieht man allenthalben.

## **Die Diskrepanz zwischen Planung und Umsetzung**

Unternehmen investieren jedes Jahr sehr viel Geld in die Entwicklung von Strategien und Geschäftsplänen, um ihren Unternehmenserfolg weiter auszubauen und ihre Marktposition zu verbessern. Dabei entstehen ihnen hohe Aufwendungen und Kosten. Dreimonatige Planungs- und Budgetierungszyklen, die in signifikantem Umfang Ressourcen binden, sind in größeren Unternehmen durchaus nicht ungewöhnlich. Fachabteilungen erarbeiten detaillierte Vorschläge, Finanz- und Controllingabteilungen konsolidieren die Pläne, Geschäftsleitungen führen Budget-Meetings mit ihren verschiedenen Bereichen durch, oft über mehrere Runden. Die damit beschäftigten Mitarbeiter sind hoch qualifiziert und werden entsprechend bezahlt. Somit ist eine jede solche Planung oder Entwicklung eine erhebliche Investition.

Häufig werden die Unternehmen dabei auch von externen Beratern unterstützt. Die drei größten Strategieberatungen Deutschlands hatten im Jahr 2005 zusammen einen Gesamtumsatz von rund 1,15 Milliarden Euro.<sup>1</sup> Insgesamt schätzt der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater das Gesamtvolumen des Marktes

für Strategie- und Managementberatung auf rund 9,9 Milliarden Euro. Jedes externe Beratungsprojekt bindet wiederum in großem Ausmaß auch interne Ressourcen in den Projekten, den Präsentationen, den Managementgremien. Wir reden also über durchaus beträchtliche Summen, die jedes Jahr für die Erarbeitung lang-, mittel- und kurzfristiger Strategien ausgegeben werden. Und das alles geschieht, um den Unternehmenserfolg zu steigern.

Und doch bleibt genau dieser Erfolg oft aus! Am Geschäftsjahresende sind die hochgesteckten Ziele nicht erreicht worden. Nur unter großem Aufwand und mit einiger Fantasie können die tatsächlichen Geschäftsergebnisse als „Treffer“ verbucht werden. Nicht selten sind die Umsätze, Marktanteilsentwicklungen oder neuen strategischen Initiativen im Ergebnis weit von den gesteckten Zielen entfernt. Und was macht man dann? Dann wird eben der Plan für das neue Geschäftsjahr entsprechend angepasst. In den börsennotierten Unternehmen sorgt zwar ein rigides Finanzmanagement dafür, dass die Erwartungen der Analysten mit den veröffentlichten Zahlen erfüllt werden. Aber auch dort findet man zahlreiche Innovationsprojekte, die beträchtlich hinter den ursprünglichen Absichten hinterherhinken. Oder 3-Jahres-Pläne, die stillschweigend begraben und durch neue Varianten ersetzt werden. Im Ergebnis führt das dazu, dass es für die meisten Unternehmen sehr schwierig ist, im Kerngeschäft nachhaltig und profitabel zu wachsen. Untersuchungen haben zum Beispiel ergeben, dass dies in den 90er Jahren weltweit nur 13 Prozent der Unternehmen gelang.<sup>2</sup>

Seit 18 Jahren bin ich als Unternehmensberaterin tätig, zunächst bei Accenture (früher Andersen Consulting) und nun im Leadership Institut, und habe dabei viele strategische Initiativen in großen Unternehmen entwickelt und begleitet. Alle wurden mit viel Elan und Aufwand gestartet – aber nur ein Teil davon hat tatsächlich den Geschäftsnutzen erbracht, der im sorgfältig durchdachten Business-Plan vorhergesagt wurde. Und das nicht etwa, weil die vereinbarten Projektergebnisse nicht „on time and on budget“ von den Externen abgeliefert worden wären. Nein: Die Kundenmanagementstrategie war „world-class“; die Kernprozessmodelle entsprachen Best Practices; das neue Geschäftszentrum war rechtzeitig mit allen Systeme-

men, Prozessen und Mitarbeitern aufgebaut; die Backoffice- und Frontoffice-Technologien liefen einwandfrei, die interne Kommunikationsstrategie stand, der Human-Resource-Plan war optimal angepasst. Und trotzdem: Wenn wir nach ein, zwei oder drei Jahren wieder mit den Unternehmen sprachen und unser Projekt als Erfolgsgeschichte auch mit entsprechenden Nutzen-Zahlen belegen wollten, dann war die Realität oft ernüchternd. Von den hochfliegenden Plänen waren längst nicht alle in die Praxis umgesetzt worden. Und nicht einmal alles das, was umgesetzt wurde, brachte auf Dauer den projizierten Geschäftsnutzen. Woran lag es? Waren die Strategien, Prozesse und Systeme nicht gut genug gewesen? Waren die externen Berater schuld, weil sie am Bedarf des Unternehmens vorbeigearbeitet hatten?

In den letzten Jahren haben die Unternehmensberater viel Schelte dafür einstecken müssen, dass ihr Einsatz so wenig konkreten Geschäftsnutzen erbringt. Viele Unternehmen sind seit 2001 dazu übergegangen, externe Berater-Budgets drastisch zu reduzieren beziehungsweise ganz zu kappen. Interne Kompetenz sollte aufgebaut und genutzt werden, um die strategischen Initiativen in Eigenverantwortung voranzubringen. Nach nun rund fünf Jahren ist auch hierbei Ernüchterung eingeleitet. In vielen Gesprächen höre ich die Erkenntnis: „Das klappt auch nicht so toll, wir kommen nicht so richtig voran. Uns fehlt dafür einfach das Know-how.“ Bei kaum einem anderen Thema geben die Verantwortlichen so offen zu, dass sie großen Nachholbedarf haben und wirklich dankbar für konkrete Unterstützung wären.

Selten sind die Misserfolge bei der Umsetzung in der Qualität der Strategien, Business-Pläne und Projekte begründet. Meist liegt es nicht an einem Erkenntnisdefizit, sondern es liegt vielmehr an einem Handlungsdefizit. *Das entscheidende Problem liegt in der Kompetenz, Nachhaltigkeit, Disziplin und Konsequenz der Umsetzung.* Diese Umsetzungskompetenz, Umsetzungskraft oder Umsetzungsintelligenz ist zuallererst eine Frage der Führung und der Menschen im Unternehmen, weniger der Strategien, Prozesse, Systeme und Technologien.

Deshalb konzentrieren wir uns im Leadership Institut nun auf diesen bedeutendsten Produktivfaktor von Unternehmen: die Führungs- und Umsetzungskraft. Nach über 16 Jahren Management- und Technologieberatung bei Accenture habe ich zusammen mit einem Geschäftspartner 2004 dieses Institut gegründet und statt mit Technologien und Strategien beschäftigen wir uns nun in erster Linie mit dem Erfolgsfaktor „Mensch“. Dabei stützen wir uns auch auf die umfangreichen Forschungen und bewährten Methoden der internationalen Managementberatung FranklinCovey, die wir im deutschsprachigen Raum exklusiv als Lizenznehmer vertreten.

## Die Diskrepanz zwischen Führungskräfteentwicklung und Geschäftsergebnissen

FranklinCovey trainiert und berät seit über 20 Jahren Unternehmen und Organisationen aller Größenordnungen rund um die Themen „Individuelle Effektivität“ und „Effektive Führung“. FranklinCovey wurde mitbegründet von Stephen R. Covey, der Ihnen vielleicht bekannt ist als der Autor des Management-Klassikers *Die 7 Wege zur Effektivität (The 7 Habits of Highly Effective People)*.

Ein Schwerpunkt der Tätigkeit von FranklinCovey sind Trainingsprogramme rund um die „7 Wege zur Effektivität“ und die „4 Rollen effektiver Führung“. Diese Programme waren und sind sehr erfolgreich und tragen anerkanntermaßen dazu bei, Mitarbeiter auf der persönlichen Ebene und als Führungskräfte höchst effektiv werden zu lassen. Viele Unternehmen haben sämtliche Manager und/oder Mitarbeiter nach diesen Methoden schulen lassen, über alle Abteilungen, Niederlassungen und sogar Länder hinweg. Diese Unternehmen haben diese Führungsphilosophie als Teil ihrer Kultur verankert und top-down mit Leben erfüllt. Und dennoch – selbst diese Unternehmen mit hoch effektiven Managern und Mitarbeitern mussten feststellen, dass auch bei ihnen viele gute Ideen und Strategien nicht umgesetzt wurden.

Diese unbefriedigende Situation hat FranklinCovey veranlasst, mit erheblichem Aufwand nach den Ursachen zu suchen. Seit Ende



der 90er Jahre war die „Lücke“ zwischen Strategie und Umsetzung einer der Schwerpunkte der Forschungsarbeit in enger Zusammenarbeit mit Ram Charan, Jim Collins und anderen. Vor allem gemeinsam mit dem Harvard-Business-School-Dozenten Ram Charan wurde das Konzept des „Execution Quotient“ (xQ) erarbeitet. Ram Charan arbeitet seit 35 Jahren als Berater für Führungspersönlichkeiten der Wirtschaft auf der ganzen Welt und wurde bekannt unter anderem durch den im Jahr 2002 erschienenen Bestseller *Execution. The Discipline of Getting Things Done\**, den er zusammen mit Larry Bossidy geschrieben hat, einem erfahrenen Chairman und ehemaligen CEO.

Der *Execution Quotient* xQ misst, wie gut sich eine Organisation auf die Umsetzung einiger weniger Prioritäten konzentriert. In einer Befragung dazu, die mit dem Marktforschungsunternehmen Harris Interactive durchgeführt wurde, zeigen sich beunruhigende Ergebnisse.<sup>3</sup> Nicht einmal die Hälfte der Befragten bescheinigt ihren Organisationen den klaren Fokus auf eindeutige Prioritäten.

xQ-Aussage	Prozentsatz der Zustimmung
Meine Organisation hat ihre wichtigsten Ziele klar definiert.	58 %
Wir setzen Ziele, für die wir uns begeistern.	22 %
Wir richten unsere Arbeit auf unsere wichtigsten Ziele aus.	47 %
Wir führen unsere Pläne zielstrebig aus.	43 %
Wir verfügen über die erforderlichen Ressourcen, um unsere Ziele zu erreichen.	40 %
Die Messinstrumente, mit denen wir Fortschritte bei der Zielerreichung messen können, sind klar.	35 %
Ich treffe mich mindestens einmal im Monat mit meinem Vorgesetzten, um die Fortschritte bezüglich meiner Ziele zu besprechen.	26 %

**Abbildung 1: Umsetzungskraft in der Praxis**

\* Die deutsche Ausgabe erschien ebenfalls 2002 unter dem Titel: *Managen heißt Machen*.

Auch im deutschsprachigen Raum erleben wir oft, dass Unternehmen über hervorragende Programme zur Führungskräfteentwicklung verfügen, diese jedoch kaum Auswirkungen auf den Geschäftserfolg zeigen. Die Führungskräfte lernen viel über die so genannten Grundlagen des Führens: Unternehmensführung, Management, Controlling, Soft Skills wie Delegieren, Mitarbeitergespräche, Konfliktmanagement, Präsentieren und so weiter. In letzter Zeit kommen dazu auch Grundkenntnisse in Change-Management oder wertorientiertem Führen. Aber Umsetzungscompetenz? Know-how dazu, wie man die PS auf die Straße bringt? Das existiert als Disziplin nicht (übrigens auch nicht an den Universitäten). Es ist fast so, als ob den Führungskräften einzelne Bausteine an die Hand gegeben werden, aber ohne den für den Hausbau notwendigen Bauplan.

Viele Unternehmen haben ausgefeilte Zielvereinbarungssysteme eingeführt, mit denen sie für die Umsetzung ihrer Strategien sorgen wollen. Aus einer Strategie werden Ziele abgeleitet, die individuell mit den Führungskräften und Mitarbeitern kaskadenartig vereinbart werden. Und beim nächsten Review wundern sich alle, dass doch wieder ein Großteil der Vorhaben versandet ist. Diese Beobachtung hat bei mir zu der Einsicht geführt, dass selbst sehr ausgefeilte Prozesse und Strukturen den Erfolg nicht in ausreichendem Maße sicherstellen können. Früher oder später gerät man immer an den Punkt, an dem eine Person eine konkrete Aktion ausführen muss, um die Strategie in die Tat umzusetzen. Die Ausführung dieser konkreten Handlung kann aus verschiedenen Gründen scheitern. Entweder die Person

- kann es nicht (mangelnde Fähigkeit),
- will es nicht (mangelnde Motivation oder Überzeugung),
- weiß nicht, was sie zu tun hat (unklare Kommunikation oder Zuständigkeit), oder sie
- hat keine Möglichkeit, das zu tun, was sie tun möchte (inadäquate Struktur).

Das Ergebnis bleibt gleich: Diese Person macht das eigentlich Notwendige eben nicht. Aufgrund der Führungsstrukturen in den meisten Unternehmen bleibt das für relativ lange Zeit unbemerkt. Eigentlich nicht wirklich unbemerkt, aber es wird nur selten offen angesprochen. In Meetings wird dann vor allem der Eindruck aufrechterhalten, dass eigentlich alles in Ordnung sei und alle ganz eifrig auf die Erreichung der vereinbarten Ziele hinarbeiteten. Und die Strategie bleibt eine Willenserklärung, die in der Realität nichts ändert. Das hinterlässt Unzufriedenheit bei allen Beteiligten. Diejenigen, die die Strategie formuliert haben, bekommen das Gefühl, dass sie mehr oder weniger direkt in den Papierkorb produzieren. Und die Mitarbeiter, die mitbekommen, dass hochfliegende Pläne sich wieder einmal in Luft aufgelöst haben, entwickeln gegenüber Ankündigungen des Managements eine ordentliche Portion Skepsis, wenn nicht sogar Zynismus. „Die da oben reden immer nur und produzieren Papier, und wir hier an der Front müssen die eigentliche Arbeit machen.“ Wenn dann bei der jährlichen Überprüfung der Zielerreichung Lücken entdeckt werden, ist es zu spät. Der Vorgesetzte kann in diesem Fall zwar die Versäumnisse kritisieren, allerdings ändert das nichts mehr am unbefriedigenden Ergebnis.

Ob aus Strategien messbarer Geschäftserfolg wird, hängt ganz entscheidend von der Qualität der Führung in einem Unternehmen ab. Hier ist auch ein Umdenken des obersten Managements notwendig. Mit der Formulierung der Strategie oder des Budgets ist die Verantwortung nicht zu Ende. Ganz im Gegenteil – dann wird es erst richtig interessant. Bereits während der Strategieentwicklung muss immer auch bedacht werden, wie diese konkret umgesetzt werden kann. Und es braucht den Willen und die Hartnäckigkeit, dauernd am Ball zu bleiben. Das bedeutet konkret, dass man nachfragt, bei erkannten Problemen nach Abhilfe sucht, deutlich macht, dass man auf Resultate wartet, kurz: Das Top-Management muss die Umsetzung ständig begleiten. Das ist auf den ersten Blick zwar weniger intellektuell herausfordernd und weniger aufregend, als in einem angenehmen Rahmen eine brillante Strategie zu entwickeln. Aber wirklich gute Manager wissen genau, dass sie an echten Resultaten

und nicht an Versprechungen gemessen werden. Und sie werden alles daran setzen, gemeinsam mit ihren Mitarbeitern diese Resultate herzustellen. Hier ist echte Führungsarbeit verlangt. Menschen müssen durch klare Kommunikation über die Ziele orientiert werden, sie müssen überzeugt und begeistert werden und sie müssen erfahren, dass es eine Rolle spielt, ob sie ihre Leistung bringen oder nicht. Es muss insgesamt ein Klima herrschen, in dem jedem klar ist, dass in diesem Unternehmen tatsächlich gilt: „Gesagt, getan“.

Dieses Buch präsentiert eine einfache, aber hochwirksame Methode, mit der qualifizierte Manager die Umsetzungsfähigkeit ihrer Teams systematisch stärken können. Eine Methode, die komplementär ist zu allen Soft Skills einer guten Führungskraft und diesen einen geeigneten Kanal bietet. Eine Methode, hinter der das Konzept der „Umsetzungskraft“ steht.

## Geschäftserfolg durch Umsetzungskraft

*„Es ist nicht genug, eine großartige Idee zu haben.“*

Rosabeth Moss Kanter

Wie bereits gesagt: Letztendlich ist die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft, für Resultate zu sorgen. Dabei werden die Geschäftsergebnisse von zwei Arten von Dingen beeinflusst:

- Dinge, die man nicht kontrollieren kann, wie zum Beispiel Marktbewegungen, Wettbewerberaktionen, das Wetter (in den entsprechenden Branchen) oder das Börsengeschehen;
- Dinge, die man kontrollieren kann, wie einerseits die Strategie und andererseits die Fähigkeit, diese Strategie umzusetzen.

Konzentrieren wir uns im Folgenden auf die Dinge, die man kontrollieren kann!

Was fällt Ihrer Erfahrung nach den meisten Führungskräften schwerer: eine Strategie zu entwickeln oder die Strategie umzusetzen? Meiner Erfahrung nach konzentrieren sich viele sehr auf

Ersteres und sind dabei auch ziemlich gut. Bei der Umsetzung jedoch schlummert viel bisher ungenutztes Potenzial! Das spiegelt sich auch in der Managementliteratur wider. Es ist erstaunlich: Die Literatur zur Strategieentwicklung füllt Regalmeter um Regalmeter. Die Zahl der Bücher, die sich dagegen explizit mit Umsetzung beschäftigen, ist sehr überschaubar. Genauso sieht es beim Thema Führung aus. Hierzu gibt es ebenfalls unzählige Publikationen, doch auch dort sucht man den Aspekt „Umsetzungskraft“ sehr oft vergeblich. Ratschläge dazu, wie man umsetzungsstarke Manager schon im Einstellungsgespräch sicher erkennt oder wie man Umsetzungsin-telligenz in den Beurteilungssystemen erfasst, fehlen fast gänzlich.

Dabei sind doch die erfolgreichsten Führungskräfte nicht unbedingt die mit der beeindruckendsten Vision oder mit der gewinnendsten Persönlichkeit. Sondern es sind die, die tatsächlich das tun, was sie angekündigt haben zu tun – diejenigen, die ihre Ziele umsetzen. Umsetzung ist die wesentlichste Aufgabe des Leaders. Teamleiter, Vorstände, Geschäftsbereichsleiter, Projektmanager, Geschäftsführer, Abteilungsleiter – sie alle müssen das Handwerkszeug guter Umsetzung beherrschen, wenn sie ihre Ergebnisversprechen halten wollen.

Mein Eindruck ist jedoch, dass in den meisten Organisationen und Unternehmen der Fokus zu sehr auf die Qualität der Strategie und zu wenig auf die Qualität der Umsetzung gerichtet ist. Dabei ergibt doch erst das Produkt aus beiden Qualitäten den Geschäftserfolg.

**Qualität der Strategie x Qualität der Umsetzung = Erfolg**

Es ist also nicht sinnvoll, sämtliche verfügbaren Ressourcen eines Unternehmens nur in die Strategieentwicklung zu stecken. Wenn nicht gleichzeitig dafür Sorge getragen wird, dass die Umsetzung ebenso planmäßig durchgeführt wird, sind die Investitionen für die Strategieentwicklung gefährdet und wesentliche Potenziale bleiben ungenutzt.

Die Steigerung der Umsetzungskraft eines Unternehmens ist aus meiner Sicht einer der größten Stellhebel zur Produktivitätsstei-

gerung von Unternehmen. Und er wird bisher viel zu wenig genutzt. Ohne große Investitionen in Produktionsstätten, Technologien oder neue Geschäftszweige könnten enorme Kräfte freigesetzt und Spielräume optimal genutzt werden. Viele Fallbeispiele aus unserer Arbeit zeigen\*, dass Teams oder Unternehmen schnell sogar hohe Erwartungen übertreffen, wenn sie das Thema Umsetzung methodisch und diszipliniert betreiben: Ein Recruiting-Dienstleister aus Deutschland verdoppelte die Anzahl der Mitarbeiter innerhalb von drei Jahren trotz einer Schwäche des Marktumfeldes. Eine Bankfiliale in Dänemark stieg im Umsatz-Ranking aller Filialen von Platz 16 auf Platz 2. Eine amerikanische Personalfirma übertraf ihre eigenen Ziele um 500 Prozent. Die Produktionsabteilung eines europäischen Transportunternehmens berichtet eine Senkung der erforderlichen Arbeitsleistung pro Endprodukt um 19 Prozent. Die Filiale einer Supermarktkette steigerte ihren Umsatz um 1,5 Prozent, obwohl die Preise sanken und die Branche insgesamt Umsatzeinbußen zu verzeichnen hatte. Diese und viele andere Beispiele demonstrieren, dass man Umsetzungserfolg systematisch beeinflussen kann.

Auch für Finanzanalysten spielt die Umsetzungskraft eines Unternehmens eine große Rolle bei der Beurteilung von Aktien und Investments. Natürlich sehen sie zunächst vor allem auf die finanziellen Resultate und Kennzahlen eines Unternehmens. Aber bei den nichtfinanziellen Variablen spielt der Faktor „Umsetzung der Firmenstrategie“ eine Hauptrolle. Verschiedene Studien von Ernst & Young haben nachgewiesen, dass dieser Faktor sogar meist als wichtiger angesehen wird als der Faktor „Qualität der Firmenstrategie“ oder auch der Faktor „Glaubwürdigkeit des Managements“.<sup>4</sup>

Wie aber kann man die Umsetzung von Strategien gezielt beeinflussen? Indem man die Umsetzungskraft eines Unternehmens systematisch aufbaut und stärkt.

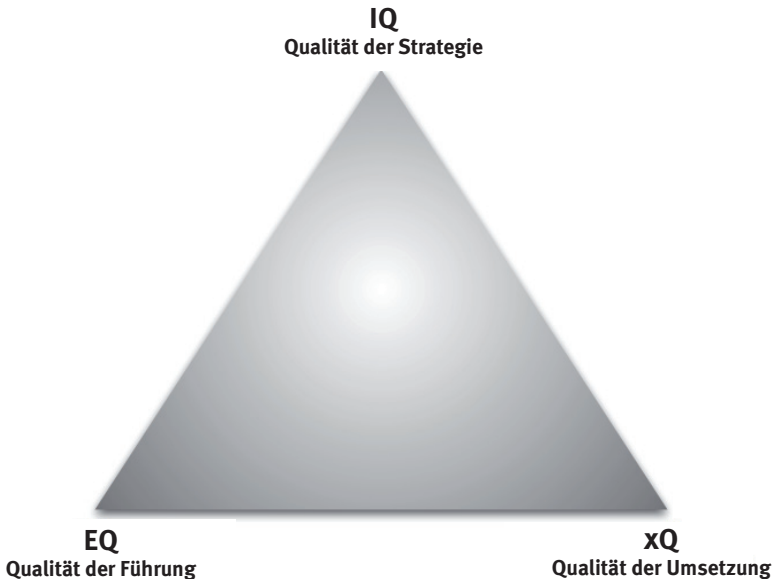
Umsetzungskraft bedeutet, sich auf eine kleine Zahl gemeinsamer Prioritäten zu einigen und die gesamte Energie und Leidenschaft einer Arbeitsgruppe auf die wenigen Dinge auszurichten, die die größte Auswirkung auf den Unternehmenserfolg haben.

\* Ausführliche Fallbeispiele finden Sie auf unserer Website zum Buch: [www.gesagt-getan.org](http://www.gesagt-getan.org)

Um die Umsetzungskraft eines Unternehmens oder Teams zu erhöhen, muss man zunächst die sechs Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Umsetzung kennen und dann die Prinzipien oder Disziplinen anwenden, mit denen man diese Erfolgsfaktoren aufbaut: Klarheit, Verpflichtung, Aktion, Befähigung, Synergie und Verantwortung.

In Kapitel 2 werden wir uns diese sechs Faktoren genauer anschauen. Diese Faktoren lassen sich auch messen – und damit die Umsetzungskraft eines Unternehmens. Den Fragenbogen zur Diagnose der Umsetzungskraft eines Unternehmens oder eines Teams, den xQ-Fragebogen, lernen Sie in Kapitel 3 kennen.

Umsetzungsstarke Unternehmen sind konsequent auf ihre Ziele hin ausgerichtet und erreichen diese mithilfe eines stimmigen Gesamtsystems. Dieses Gesamtsystem veranschauliche ich mit diesem Dreieck (siehe Abbildung 2).



**Abbildung 2: Merkmale erfolgreicher Unternehmen**

Das Schaubild verdeutlicht, dass alle drei Quotienten gleich wichtig sind. Zwei von ihnen sind Ihnen vermutlich bereits bekannt.

Oben steht der IQ als Maß für die klassische intellektuelle Intelligenz, die benötigt wird, um überzeugende Strategien zu entwickeln und Sachprobleme zu lösen. Die meisten Organisationen haben sehr viel IQ. Heute finden wir so viel Talent, Kreativität und Intellekt in den Mitarbeitern der Unternehmen wie nie zuvor. Aufgabe von HR ist es, möglichst viel IQ in einer Organisation zu entwickeln und zu binden. Aber man braucht viel mehr als IQ, um auch tatsächlich Resultate zu erzielen.

Links unten steht der EQ für die emotionale Intelligenz, die zum Beispiel Führungskräfte brauchen, um Mitarbeiter gut zu führen. Organisationen mit einem hohen EQ werden durch eine Vision geleitet, die wie ein emotionaler Magnet wirkt und das Beste in den Leuten hervorbringt. Und sie haben Manager, die gut mit ihren Kunden, Geschäftspartnern und Mitarbeitern kommunizieren können.

Schließlich steht rechts unten der xQ, der „Execution Quotient“. Dieser Quotient beschreibt die Umsetzungskraft eines Unternehmens und ist ein Indikator dafür, in welchem Maß ein Unternehmen seine Ziele und Strategien verwirklichen kann, indem es sich auf einige wenige Prioritäten konzentriert und diese exzellent umsetzt. Es reicht nicht, wenn eine Organisation smarte und hoch motivierte Leute hat. Sie braucht zusätzlich hohe Umsetzungskompetenz, wenn sie ihre Ziele erreichen will.

Unsere Methode zum Aufbau der Umsetzungskraft nennen wir die „4 Disziplinen erfolgreicher Umsetzung“. Sie stärkt die Qualität der Umsetzungsergebnisse von Organisationen und Teams, indem sie klare Prioritäten, Messbarkeit und klare Verantwortlichkeit für Ergebnisse schafft. Das Kapitel 4 stellt die 4 Disziplinen ausführlich vor.

Doch bevor wir uns im Rest des Buches diese Methode genauer ansehen, noch eine Bemerkung vorab: Mit diesem Buch erhebe ich nicht den Anspruch, etwas zu präsentieren, was es zuvor noch nie gegeben hat. Ganz bestimmt nicht. Und genau das ist das Besteckende an der FranklinCovey-Methode: Sie ist sehr einfach umzusetzen.



Alle in diesem Buch dargestellten Prinzipien und Techniken entsprechen bekannten Grundlagen des Managements oder selbstverständlichen Praktiken, sodass man beim ersten Lesen geneigt ist, zu denken: „Aber das ist doch sowieso klar – das ist doch banal.“ Und trotzdem – gerade diese einfachen Dinge werden im Alltag viel zu selten gemacht. Wenn denn wirklich alles so klar wäre, hätten die Unternehmen nicht so viele Probleme mit der Umsetzung ihrer Strategien. Ich erlebe es selbst täglich in der Leitung meines eigenen Unternehmens: So simpel die hier vorgestellten Prinzipien klingen, so schwer ist es, alte Gewohnheiten zu ändern und konsequent neue Verhaltensweisen anzuwenden, sich strikt auf das Wesentliche zu konzentrieren und eine Kultur der Verantwortlichkeit zu etablieren. So nehme ich mir zum Beispiel oft immer noch zu viele Ziele gleichzeitig vor, obwohl ich doch selbst am besten weiß, dass ich mich auf drei beschränken muss. Aber Ehrgeiz, Allmachts-Anwendungen und über lange Jahre gelerntes Multitasking lassen sich eben nicht so schnell ablegen. Oder ich sehe in der Zusammenarbeit mit meinen Mitarbeitern, dass Messbarkeit, Transparenz und Verantwortung nicht von allen selbstverständlich als positiv aufgenommen werden. Es bedarf einer Kultur des gegenseitigen Vertrauens, damit dies nicht als Kontrolle interpretiert wird, sondern als konstruktives Miteinanderarbeiten.

## Das Prinzip Einfachheit

Strategieentwicklungsprozesse sind komplex. Unternehmen sind komplex. Geschäftspläne sind komplex. Das tägliche Business-Umfeld ist komplex. Globalisierung, Internet, Wertewandel – die ganze Welt ist komplex. Muss deshalb auch eine Methode zur Stärkung der Umsetzungskraft komplex sein? Nein! Bitte nicht! Kein Mensch hat Zeit, auch noch neue komplexe Methoden zu lernen, um die Komplexität seiner täglichen Aufgaben zu reduzieren.

Ich erinnere mich an ein Projekt, das wir Mitte der 90er Jahre für eine der führenden deutschen Großbanken durchgeführt haben. Die Organisationsabteilung wollte unternehmensweit die Prozesse ver-