



„Checkliste - Die 7 Faktoren erfolgreicher Umsetzung in Teams“

Für den Einsatz bei Vorstands-, Geschäftsführungs-, Bereichsleitungs-,
Abteilungsleiter-, und Projektleitungsteams,.....

- | | |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Klarheit: | Alle kennen und verstehen die wichtigsten Ziele. |
| 2. Verpflichtung: | Alle stehen zu diesen den Zielen und den Ergebnissen, die gesetzt sind. |
| 3. Verantwortung: | Alle kennen ihren Anteil für die Zielerreichung und nehmen diese wahr. |
| 4. Aktion: | Alle wissen, was zu tun ist. |
| 5. Kompetenz: | Alle können an den Zielen arbeiten. |
| 6. Synergie: | Alle arbeiten zusammen an der Erreichung der Ziele. |
| 7. Reflexion: | Alle akzeptieren Reflexion als hohen Wert und führen diese regelmäßig für sich selbst und ihren Teams durch. |

Umsetzungskraft ist etwas, was man auf 3 Ebenen erreichen muss:

- auf der Ebene der obersten Führung des gesamten Unternehmens,
- auf der Ebene des Teams oder der Abteilung,
- auf der Ebene des Individuums, der einzelnen Person.

1) Klarheit – Alle kennen und verstehen die wichtigsten Ziele

Der Faktor **Klarheit** setzt sich aus 5 Komponenten zusammen:

1. Die obersten Unternehmensziele – Ergebnisse, die klar definiert und beschrieben zu erreichen sind.
2. Die Ziele- Ergebnisse sind auf den drei Ebenen - Unternehmen - Team - Individuum – klar und zusammenhängend definiert.
3. Die Mitarbeiter auf allen Ebenen kennen und verstehen diese Ziele und Ergebnisse (WOFÜR, WAS, WIE; WANN, WER)
4. Alle Funktionen, Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen für die Zielerreichung sind auf den drei Ebenen klar und zusammenhängend definiert und auch von der Führungsseite her sprachlich und inhaltlich klar definiert und akzeptiert.

Fragen zum Faktor Klarheit:

- Kennen alle Mitarbeiter die wenigen wirklich wichtigen Ziele und Ergebnisse?
- Verstehen sie diese auch wirklich fachlich und emotional ?
- Verstehen die Mitarbeiter, dass diese Ziele wichtiger sind als diejenigen, die nur dringend sind?
- Sind den Mitarbeitern ihre persönlichen Ziele, Aufgaben, Ihre Funktion bzw. Rollen und auch vor allem ihre Verantwortlichkeiten und Kompetenzen wirklich „bewusst?*
- Besteht im Team bzw. auch bei jedem einzelnen Mitarbeiter auch ein gemeinsames Verständnis und die wechselseitigen Abhängigkeiten darüber?*
- Gibt es in ihrem Unternehmen auf allen Ebenen, die klare Regel: **„Unklarheiten über das Wofür(Sinn) WAS(Ergebnisse) und das WIE(Umsetzungs-WEG) sind schnell und gründlich zu klären“** - um miteinander wirkungsvoller und effizienter arbeiten zu können?*



2) Verpflichtung – Alle stehen zu diesen Zielen und den Ergebnissen die es zu erreichen gilt.

Verpflichtung bedeutet, dass sich Führungskräfte und Mitarbeiter aus eigenem Antrieb heraus für eine Sache verantwortlich fühlen, ohne konkreten äußeren Druck.

Der Faktor **Verpflichtung** setzt sich aus zwei Komponenten zusammen:

1. Die Mitarbeiter sind engagiert und motiviert.
2. Das Engagement der Mitarbeiter ist klar auf die Ziele und Ergebnisse des Unternehmens fokussiert.
3. **Mitarbeiter sind sich ihrer Aufgaben, Rollen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen persönlich wie im Team bewusst und akzeptieren dies auch.**

Fragen zum Faktor **Verpflichtung**:

- Begeistern sich die Mitarbeiter für die Ziele?
- Sind die Mitarbeiter an der Zielformulierung auf ihrer Ebene beteiligt gewesen und betrachten sie diese deshalb als ihre eigenen Ziele?
- Glauben die Mitarbeiter an die Erreichbarkeit der Ziele?
- Alle kennen ihren Anteil für die Zielerreichung und übernehmen persönlich Verantwortung für die Umsetzung ganzheitlich war.

3) Verantwortung – Alle kennen ihren Anteil für die Zielerreichung und nehmen die Verantwortung für die Umsetzung ganzheitlich wahr.

Der Faktor **Verantwortung** setzt sich aus drei Komponenten zusammen:

1. Jeder Einzelne im Team übernimmt die Verantwortung für die Umsetzung.
2. Das Team übernimmt die Verantwortung für die Umsetzung.
3. Der Status wird anhand klarer Messkriterien verfolgt.

Fragen zum Faktor **Verantwortung**:

- Kennen alle ihren Anteil für die Zielerreichung?
- Nimmt der Einzelne die Verantwortung für die Umsetzung ganzheitlich wahr?
- Übernehmen die Einzelnen klar die Verantwortung für ihre Ergebnisse?
- Können die Mitarbeiter einander ehrlich ihre guten und schlechten Ergebnisse berichten?
- Wird die Zielerreichung präzise gemessen und werden die Ergebnisse für alle sichtbar gemacht?

4) Aktion – Alle wissen was zu tun ist

Der Faktor **Aktion** setzt sich aus zwei Komponenten zusammen:

1. Die Teams sind auf Aktivitäten mit hoher Priorität für die Zielerreichung fokussiert.
2. Die einzelnen Mitarbeiter sind auf Aktivitäten mit hoher Priorität für die Zielerreichung fokussiert.

Fragen zum Faktor **Aktion**:

- Wissen die Mitarbeiter, wie die Ziele erreicht werden können?
- Sind sie sich über ihren individuellen Beitrag dazu im Klaren?
- Wissen sie, wie sie dies in ihre täglichen Arbeiten übersetzen können?
- Wird die tatsächliche Arbeit so geplant, dass sie auch wirklich etwas mit den wichtigen Zielen zu tun hat?
- Wie viel Zeit verbringen Ihre Mitarbeiter tatsächlich damit, die wichtigsten Unternehmensziele zu verfolgen?



5) Kompetenz– Alle können an den Zielen – Ergebnissen arbeiten

Der Faktor **Kompetenz** setzt sich aus drei Komponenten zusammen:

1. Die Mitarbeiter mit dem richtigen Know-how und der richtigen Kompetenz ausstatten.
2. Die Teams mit den erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen ausstatten.
3. Eine Leistungs- und Ergebniskultur im gesamten Unternehmen etablieren.

Fragen zum Faktor **Befähigung**:

- Trainiert und befähigt Ihr Unternehmen seine Teams und Mitarbeiter dazu, Strategien umzusetzen?
- Sucht Ihr Unternehmen aktiv nach Hindernissen, die der Umsetzung entgegenstehen, und entfernt diese?
- Haben die Mitarbeiter alle notwendigen Ressourcen und Kompetenzen?
- Gibt es einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess auf Unternehmens- und Teamebene?

6) Synergie – Alle arbeiten zusammen an der Erreichung der Ziele

Der Faktor **Synergie** setzt sich aus zwei Komponenten zusammen:

1. Alle innerhalb des Teams arbeiten vertrauensvoll und synergetisch zusammen.
2. Die verschiedenen Abteilungen einer Organisation arbeiten synergetisch zusammen.

Fragen zum Faktor **Synergie**:

- Arbeiten sowohl Mitarbeiter als auch Teams gut zusammen?
- Räumen sie einander Hindernisse aus dem Weg?
- Können sie offen miteinander über zentrale Probleme sprechen?
- Entwickeln sie immer wieder neue und bessere Wege für die Umsetzung?

7) Reflexion

Alle reflektieren in regelmäßigen Abständen außerhalb des täglichen Arbeitsprozesses wie die ersten 6 Umsetzungsmaßnahmen greifen – „**WOFÜR - WAS wirklich geschieht und WIE, WANN mit WEM es geschieht.**“

Fragen zum Thema **Reflexion**:

- Führen Sie regelmäßig auf allen Ebenen Ablaufreflexionen mit allen Verantwortlichen durch?
- Erkennen alle Führungskräfte und Mitarbeiter den Wert dieser Maßnahmen?
- Sind Sie sicher, dass diese Besprechungen darüber auch effektiv sind?
- Gibt es regelmäßige bzw. fixe Zeiträume dafür, die eingehalten werden z.B. Quartal- oder Halbjahresklausuren ?

Zusammenfassung: Umsetzungskraft und Geschäftserfolg

	Unternehmen und Teams mit	
	niedriger Umsetzungskraft...	hoher Umsetzungskraft...
Erfolg bzw. Misserfolg durch,...	...bleiben mit ihrer Leistung hinter ihren Zielen zurück.	...erreichen oder übertreffen ihre wenigen klar definierten Ziele
1. Klarheit	...definieren ihre Ziele nur unkonkret und allgemein; die Relevanz für die einzelnen Teams bleibt offen. Sind Funktionen, Rollen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen nicht auf allen Ebenen mit allen Beteiligten nicht sauber geklärt,....	...sorgen dafür, dass alle die wenigen absolut wichtigen Ziele verstehen. Es herrscht vom Managementteam bis zu den Mitarbeitern, Klarheit über gemeinsame Aufgaben, Funktionen, Rollen, Verantwortung und Entscheidungskompetenzen.
2. Verpflichtung	...schöpfen das Potenzial ihrer Mitarbeiter nicht voll für die Umsetzung aus.	...nutzen das Engagement ihrer Mitarbeiter für neue, bessere Ergebnisse.
3. Verantwortung	...haben keine klaren Messkriterien für ihre Ziele und kontrollieren Fortschritte nicht regelmäßig; Verantwortung und Zuständigkeiten sind unklar.	...wissen intern jederzeit genau, wo sie bezüglich der Zielerreichung stehen und übernehmen dafür die Verantwortung.
4. Aktion	...lassen im Unklaren, wie die Ziele im Einzelnen erreicht werden sollen.	...brechen die übergeordneten Ziele für alle in konkrete Aktivitäten herunter.
5. Befähigung	...bieten den Teams und Mitarbeitern kaum Unterstützung bei der Umsetzung.	...stellen für die Zielerreichung die richtigen Ressourcen zur Verfügung und räumen Hindernisse aus dem Weg.
6. Synergie	...unterstützen sich nicht gegenseitig bei der Planung und Umsetzung; das Vertrauen ist gering.	...arbeiten sowohl innerhalb der Teams als auch zwischen den Teams offen und kreativ zusammen.
7. Reflexionen*	...haben wenig Bewusstsein und Klarheit bzw. Akzeptanz gegenüber regelmäßigen Reflexionsschleifen. Starten in Krisenzeiten Change-Maßnahmen, die nicht durchgängig weitergeführt werden - lautet das Motto: „... keine Zeit, weil soviel Arbeitsstress...“.	...Von der Geschäftsführung bis zum Sachbearbeiter werden Reflexionen als WERT erkannt. Regelmäßig werden unterschiedliche Themen monatlich, quartalsmäßig, halbjährlich und jährlich außerhalb des täglichen Arbeitsprozesses reflektiert.

Quelle: „Gesagt, Getan!“ Business-Strategien und Pläne erfolgreich umsetzen - von Alexandra Altmann
Herausgegeben vom Leadership Institut www.redline-wirtschaft.de

ISBN-10: 3-636-01385-8

ISBN-13: 978-3-636-01385-9

*Textergänzungen in den Punkten 1)Klarheit, 3) Verantwortung und Pkt. 7) Reflexionen durch Roland Krenn und Eduard Walek.