

## KOLUMNE

**Stephen R. Covey** gehört zu den meistgelesenen Management-Autoren weltweit. Er ist Mitbegründer und Vice Chairman von FranklinCovey, einer internationalen Managementberatung, die auch im deutschsprachigen Raum vertreten ist. Für den personal manager schreibt er in einer Kolumne regelmäßig über Management und Personalführung.

## „Messen Sie kontinuierlich Ihre Ergebnisse!“



Foto: Covey

Von Stephen R. Covey

Menschen spielen anders, wenn sie Punkte zählen. Haben Sie schon einmal ein improvisiertes Basketball-, Hockey- oder Fußballspiel beobachtet, bei dem keiner der Teilnehmer die Punkte festgehalten hat? Die Spieler verfolgen bei einem solchen Match keine Strategie, sondern spielen aus Spaß und unterbrechen die Partie, um herumzualbern. Aber sobald sie anfangen, die Tore zu zählen, ändert sich alles. Eine neue Intensität ist zu spüren. Alle stürzen sich ins Gewühl. Spielzüge werden vorangetrieben und die Spieler passen sich jeder neuen Herausforderung schnell an.

Das Gleiche passiert in Arbeitsteams. Ohne glasklare Messgrößen für den Erfolg sind Teammitglieder nie sicher, worin das eigentliche Ziel ihrer Arbeit besteht. Und ohne konkrete Kennzahlen verstehen hundert Leute hundert verschiedene Dinge unter demselben Ziel. Die Folge: Teammitglieder kommen von der Spur ab. Sie arbeiten mal schneller, mal langsamer, und die Motivation lässt nach.

Deshalb lautet die dritte Disziplin der Umsetzung: Messen Sie kontinuierlich Ihre Ergebnisse! Die meisten Arbeitsteams haben keine klaren Messgrößen für den Erfolg definiert und verfügen auch nicht über Methoden, um festzustellen, wie sie mit ihren Schlüs-

„Arbeiten Sie Messgrößen heraus und schaffen Sie daraus ein leicht einsehbares, aktuelles Scoreboard.“

selzielen vorankommen. In seiner xQ-Studie befragte FranklinCovey über 130.000 Personen, mit welchen Messgrößen sie in ihrem Unternehmen Fortschritte bei den Teamzielen nachverfolgen. Abbildung 1 zeigt, dass weniger als die Hälfte der Befragten klare, genaue Messgrößen nennen kann, um den eigenen Fortschritt oder Erfolg bei Schlüsselzielen zu beurteilen. Und nur ein Drittel glaubt, dass Belohnungen oder Konsequenzen mit ihren Leistungen, bezogen auf die messbaren Ziele, zusammenhängen.

Überlegen Sie, welche gewaltige Motivationskraft ein Scoreboard erzeugen könnte, das messbare Ziele für Ihre strategische Planung beschreibt. Alle Aktivitäten des Unternehmens müssten sich danach ausrichten und die gesamte Zeitplanung hätte sich ihm anzupassen. Das Scoreboard würde Ihnen und Ihren Mitarbeitern den Punktestand vor Augen führen. Das ist wichtig. Denn wenn Sie den Punktestand nicht sehen, bleiben Ihre Strategien und Pläne nur theoretische Konstrukte.

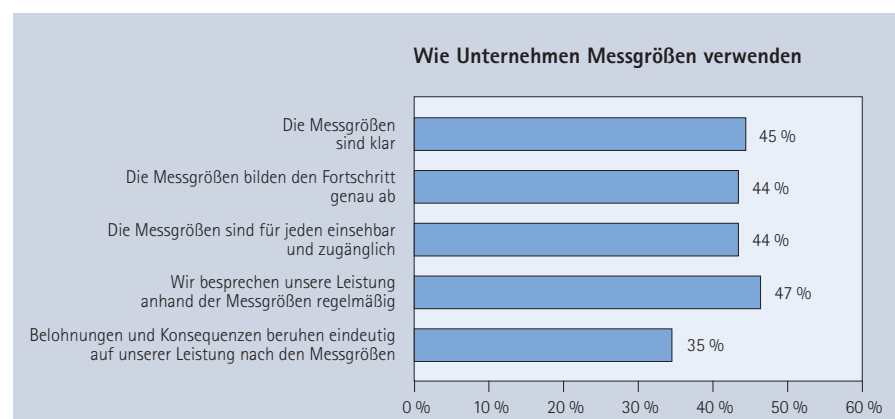


Abbildung 1: Fortschrittsmessung

Ihre Aufgabe: Arbeiten Sie Messgrößen heraus und schaffen Sie daraus ein für alle sichtbares, aktuelles Scoreboard, das Fragen nach dem „Woher“ (Wie gut sind wir heute?), dem „Wohin“ (Wie gut wollen wir in Zukunft sein?) und dem „Bis wann“ (Zu welchem Zeitpunkt wollen wir unsere Ziele erreichen?) klar beantwortet. Alle Teammitglieder sollten es sehen können und beobachten, wie es sich von Augenblick zu Augenblick, von Tag zu Tag verändert. Sie sollten den aktuellen Stand immer im Blick behalten.

### Listen Sie Ihre absolut wichtigen Ziele auf!

Erstellen Sie daher ein Scoreboard für jedes Ziel mit folgenden Daten: dem aktuellen Wert, dem Zielwert und dem Zieltermin. Die Übersicht kann die Form eines Balkendiagramms, eines Tortendiagramms oder einer Plantafel annehmen. Sie kann auch wie ein Thermometer, ein Tachometer oder ein Maßstab aussehen. Darüber entscheiden Sie.

## VIER DISZIPLINEN ERFOLGREICHER UMSETZUNG

In vielen Unternehmen gibt es Stephen R. Covey zufolge „Umsetzungslücken“. In seiner Kolumne beschreibt der Autor, wie Organisationen ihre Ziele wirklich erreichen können. Dabei konzentriert er sich auf vier zentrale Aspekte:

- ▶ Auf das absolut Wichtige fokussieren
- ▶ An den Frühindikatoren für Erfolg arbeiten
- ▶ Ergebnisse kontinuierlich messen
- ▶ Regelmäßig Verantwortung einfordern

Entscheidend ist jedoch, dass die Scorecard leicht einsehbar und stets aktuell ist. Machen Sie Ihr Scoreboard öffentlich und lassen Sie Ihre Leute täglich darauf schauen. Halten Sie Meetings dazu ab, erklären Sie das Instrument und lösen Sie damit verbundene offene Probleme, sobald sie auftauchen.

Ergebnisse kontinuierlich messen – das hat die gleiche Wirkung wie der Spielstand beim

Straßenfußball. Auf einmal ändert sich das Tempo. Die Menschen arbeiten schneller, Gesprächsthemen ändern sich, und die Leute passen sich neuen Themen schnell an. So kommen Sie punktgenau und schnell ans Ziel.

### WEBTIPP

[www.franklincovey.at](http://www.franklincovey.at)



**Zukunft Personal 2008**

„Jeden Tag neu genießen‘ heißt für uns nicht nur, dass wir unseren Kunden täglich leckere Produkte versprechen. Auch unsere Mitarbeiter sollen nach diesem Motto Arbeit mit Spaß verbinden.“

*Ralf Schneemann, Leiter Personal der Kamps GmbH und regelmäßiger Besucher der Zukunft Personal*

**Europas größte Fachmesse fürs Personalwesen**

[www.zukunft-personal.de](http://www.zukunft-personal.de) | 9.-10. September 2008 | Köln