



## UMSETZUNG SICHERN:

### Die 4 Disziplinen erfolgreicher Umsetzung™ (4DX)



ORGANISATORISCHE GRÖSSE DURCH FOKUSSIERTE UMSETZUNG ERREICHEN

„70 Prozent der strategischen Misserfolge geschehen aufgrund mangelhafter Umsetzungsstärke. Es liegt selten an fehlender Intelligenz oder Weitsicht.“

- Ram Charan

*Execution: The Discipline of Getting Things Done*

#### FranklinCoveys „Die 4 Disziplinen erfolgreicher Umsetzung™“: Managerzertifizierung

RESULTATE ▼

1. Die Führungskräfte fokussieren sich auf die wenigen essentiellen Ziele ihres Verantwortungsbereichs.
2. Die Führungskräfte legen ihren Fokus primär auf die Frühindikatoren der Zielerreichung.
3. Die Führungskräfte steuern ihre Aktivitäten zur Zielerreichung über effektive Scoreboards.
4. Die Führungskräfte stellen die Zielerreichung durch einen regelmäßigen Verantwortungsprozess sicher.
5. Die Führungskräfte etablieren die „4 Disziplinen erfolgreicher Umsetzung™“ innerhalb ihrer Organisation für eine nachhaltige Leistungssteigerung und erfolgreiche Zielerreichung in der Zukunft.

## HERAUSFORDERUNG

**Wissen Ihre Führungskräfte, wie sie klare Ziele und einen erfolgreichen Umsetzungsprozess in ihrem Verantwortungsbereich etablieren?**

In der heutigen Arbeitswelt ist die Umsetzung strategischer Ziele eine der größten Herausforderungen. Manager und Teams in Einklang zu bringen für die konsequente Umsetzung der wichtigsten Unternehmens- oder Organisationsziele ist ein niemals endender Prozess. Aber man stelle sich vor, wie erfolgreich man sein könnte, wenn das relativ einfach gelänge!

## Das Problem mit der Umsetzung strategischer Ziele

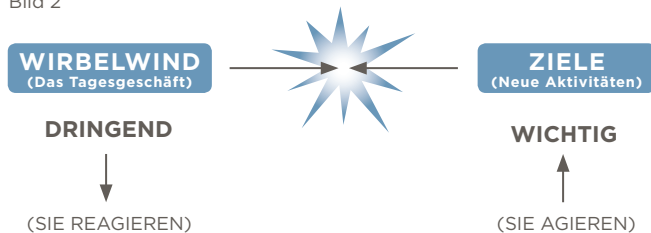
Wir Führungskräfte haben stets eine große Herausforderung: Auf der einen Seite müssen wir die kurzfristigen operativen Zielvorgaben erreichen. Auf der anderen Seite ist es unsere Aufgabe, mit Hilfe von strategischen Zielen die Organisation zu optimieren.

Viele der Strategien werden voller Energie gestartet, aber – die wenigsten werden befriedigend beendet. So etwas kostet nicht nur eine Menge Geld, sondern – und das ist viel schlimmer – es kostet auch eine Menge Engagement der beteiligten Mitarbeiter.

FranklinCovey hat das Thema „Umsetzungskraft“ über bald zehn Jahre in Tausenden von Teams und Hunderten von Organisationen studiert.

Die Gründe für die schlechte Umsetzung sind vielfältig, aber der mit Abstand wichtigste Grund ist das allgegenwärtige Tagesgeschäft, das wir gerne auch als den „Wirbelwind“ bezeichnen. Denn: Wenn „dringlich“ gegen „wichtig“ antritt, wissen wir alle, wer gewinnt. „Dringlich!“

Bild 2



Die wahre Herausforderung ist nicht das Umsetzen und Erreichen eines Ziels, sondern das Umsetzen und Erreichen eines Ziels INMITTEN DES WIRBELWINDS!

Die Bewältigung dieser Herausforderung wird erschwert durch vier übliche ineffektive Verhaltensweisen der meisten Manager:

1. Führungskräfte und Teams kennen ihre 1-3 absolut wichtigsten Ziele nicht!
2. Forschungsergebnisse zeigen, dass maximal 15% der Mitarbeiter tatsächlich die 1-3 wichtigsten Unternehmensziele kennen. Entweder sind sie gar nicht klar bestimmt und auf allen Ebenen kommuniziert – oder es gibt viel zu viele Ziele und Initiativen gleichzeitig.

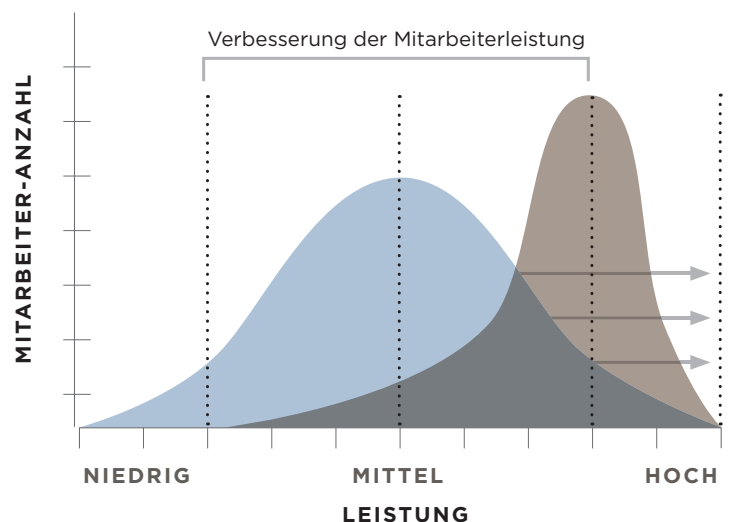
3. Führungskräfte und Teams wissen nicht genau, was sie tun müssen, um solche absolut wichtigen Ziele zu erreichen. Die wenigsten Mitarbeiter in der Organisation sind sich im Klaren darüber, welche Hebel die tatsächlich größte Wirkung besitzen, um die strategischen Teamziele zu erreichen. Zu häufig tauschen Mitarbeiter solche Hebel-Aktivitäten gegen hektische Betriebsamkeit aus.

Sie wissen selten, ob sie gewinnen oder verlieren! Unsere Untersuchungen zeigen, dass die meisten Mitarbeiter keine Ahnung von den messbaren Erfolgsfaktoren haben oder sich einfach keine Zeit nehmen, ihre wichtigen Tätigkeiten für die Zielerreichung auch tatsächlich zu „tracken“, um den positiven Fortschritt in einer einfachen Grafik als Ansporn zu nutzen.

4. Führungskräfte und Teams halten sich bei der Umsetzung strategischer Ziele nicht oder wenig effektiv gegenseitig verantwortlich. Erfahrungsgemäß treffen sich nur 10% der Teams zu regelmäßigen wöchentlichen kurzen Runden, um sich über den Stand der Umsetzung der strategischen Ziele zu informieren und die individuellen Beiträge jedes Einzelnen zum Fortschritt in der nächsten Woche festzulegen.

Diese ineffektiven Verhaltensweisen unserer Manager abzustellen ist zwar nicht einfach – aber möglich!

Nie zuvor hatten wir so viele individuelle Freiheiten und Technologien zur Gestaltung unserer Arbeit, aber nach wie vor können nur die wenigsten die wirklich wichtigen Aktivitäten zur exzellenten Umsetzung der wichtigsten Ziele herausfiltern und diszipliniert umsetzen.



## WAS IST ALSO DIE LÖSUNG?

### DIE LÖSUNG SIND DIE „4 DISZIPLINEN DER UMSETZUNG™“.

Die „4 Disziplinen der Umsetzung™“ sind eine Art Betriebssystem, welches uns Führungskräfte dazu befähigt, zusammen mit unserem Team unsere wichtigsten strategischen Ziele inmitten des Wirbelwinds zu erreichen oder zu übertreffen – und gleichzeitig das Engagement und die Umsetzungsstärke des Teams nachhaltig zu steigern (s. Bild 2).

Das klingt fast zu gut, um wahr zu sein. Aber nach bald zehn Jahren der Implementierung in Hunderten von Organisationen rund um den Globus gibt es nur eine Antwort hierauf: Es ist wahr, und es ist ein faszinierender Prozess!

#### Die „4 Disziplinen der Umsetzung™“ ...

- ... sind ein System von 4 Einzeldisziplinen, die nur in Summe ihre Wirkung entfalten.
- ... klingen einfach, aber entsprechen nicht unseren tatsächlichen Gewohnheiten.
- ... benötigen einen Implementierungsprozess, um sie fest in der Organisation zu verankern.

Die „4 Disziplinen der Umsetzung™“ im kurzen Überblick: (s. Bild 3)

#### 1. Auf das absolut Wichtige fokussieren

Herausragende Umsetzung beginnt mit dem Fokussieren auf das absolut Wichtige. Das sich Konzentrieren auf das „Eine“, was getan werden muss, andernfalls verliert alles andere darum herum an Bedeutung.

#### 2. An den Frühindikatoren für Erfolg arbeiten

20% der Aktivitäten liefern 80 Prozent der Ergebnisse. Die größten Hebel zur Zielerreichung sind die 80:20-Aktivitäten, die vom Team gemeinsam identifiziert und in messbare Verhaltensweisen oder Frühindikatoren verwandelt werden und konsequent gemessen und nachverfolgt werden.

#### 3. Ergebnisse kontinuierlich messen und in einem einfachen Scoreboard darstellen

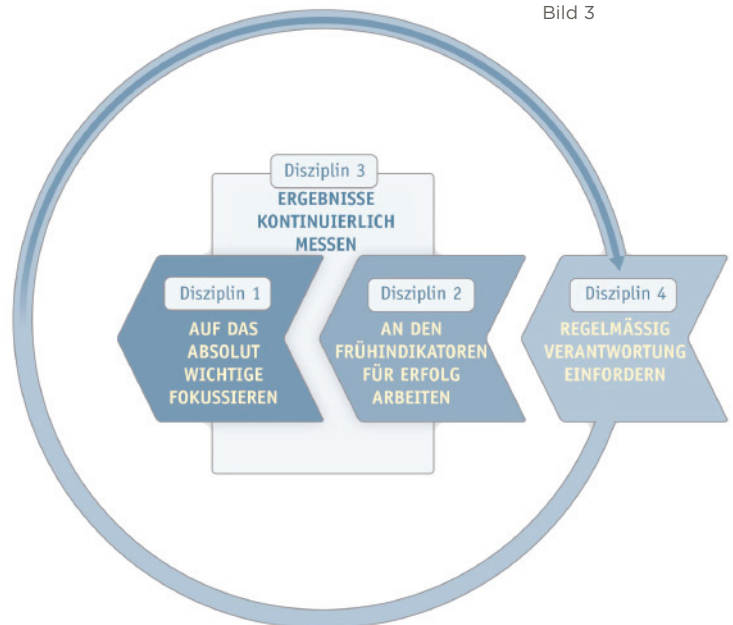
Menschen und Teams verhalten sich anders, wenn sie selbst ihren Fortschritt messen. Einfache und leicht zu interpretierende Scoreboards zeigen den Teams jederzeit inmitten des Wirbelwinds, ob sie gewinnen oder verlieren.

#### 4. Regelmäßig Verantwortung einfordern

Die Umsetzungsstärke eines Teams blüht in einer Kultur auf, die auf Eigenverantwortung, positiver Motivation und Kontinuität beruht. Die Teammitglieder halten sich in einer kurzen wöchentlichen Session durch den Blick auf ihr eigenes Scoreboard mit folgender Frage gegenseitig verantwortlich: „Was ist die EINE Sache, die jeder von uns nächste Woche tun kann, die den größten positiven Einfluss auf unser Scoreboard hat?“

Diese vierte Disziplin ist letztlich die alles entscheidende Disziplin, um die wichtigen, aber meist nicht dringlichen Tätigkeiten inmitten des Wirbelwinds tatsächlich durchzuführen. Allerdings setzt diese Disziplin die anderen drei Disziplinen voraus.

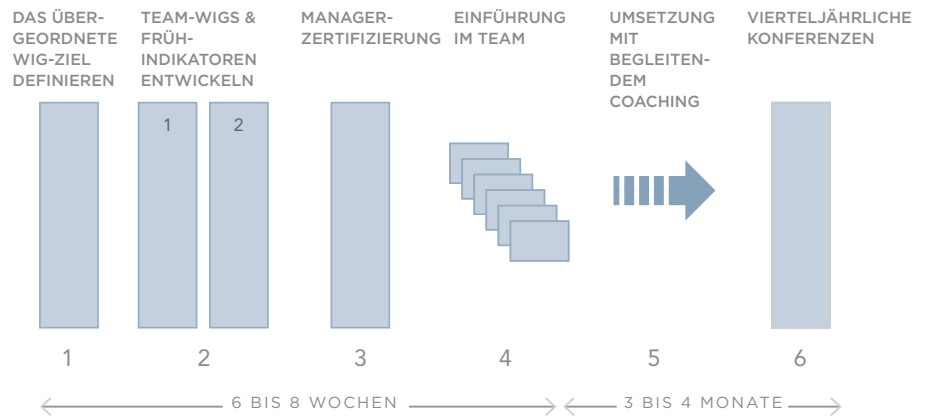
Bild 3



## Ablauf der Managerzertifizierung

Die Kultur der Umsetzungsstärke baut man auf, indem man gewisse Schlüsselpersonen im Management in der Methodik der „4 Disziplinen der Umsetzung™“ zertifiziert.

Der gesamte Manager-Zertifizierungsprozess in der Übersicht:



### 1. Zieldefinition (Senior Leadership)

- Definition des absolut wichtigsten Zieles für die Gesamtorganisation
- Vorschlag der 2-3 wichtigsten Sub-Ziele
- Architektur, wer am Zertifizierungsprozess teilnimmt

### 2. Kick-off (Direktoren, Bereichsleiter)

- Überblicksschulung in der Methodik
- Abstimmung der in der Zieldefinition gefundenen Ziele und Sub-Ziele
- Festlegung der eigenen abgeleiteten Sub-Ziele für ihren Verantwortungsbereich

### 3. Zertifizierungsworkshop (Abteilungsleiter)

- Intensivste Methodikschulung
- Festlegung ihres eigenen absolut wichtigsten Zieles
- Definition der 2-3 wichtigsten 80:20-Aktivitäten und Bildung von Frühindikatoren
- Lernen der Tipps & Tricks, wie man das eigene Team mit auf die Reise nimmt

### 4. Team-Launch (Teamleiter und Mitarbeiter)

- Mitarbeiter auf operativer Ebene in die Methodik einbinden
- Gemeinsame Festlegung der finalen 80:20-Frühindikatoren
- Definition ihres Scoreboards
- Festlegung des Termins zur regelmäßigen Session, um sich gegenseitig verantwortlich zu halten

### 5. Launch-Review (Abteilungsleiter)

- Gemeinsamer Review aller Teamergebnisse
- Finaler Startschuss für die tatsächliche Umsetzung der Methodik in der Organisation

### 6. Leadership-Zertifizierung + Coaching (Direktoren und BU-Leiter)

- Review und Vertiefung der Methodik
- Lernen, wie man nicht im System, sondern „auf dem System“ arbeitet, damit das Umsetzungssystem während der Einführungsphase nicht an Schwung verliert
- Regelmäßige Unterstützung durch internen oder externen Coach

### 7. Erster Quartals-Review (Senior Leadership)

Session mit der obersten Führungsebene mit Bericht über den Fortschritt der strategischen Zielumsetzung (kann in bestehende Sessions eingebaut werden)

- Welche Ziele hatten wir uns gesetzt?
- Was sind die aktuellen Ergebnisse (sowohl Ergebniskennzahl als auch die wichtigsten Frühindikatoren)?
- Was sind die Schlüsselerfahrungen der letzten Monate?
- Was ist jetzt nach dem Durchlauf des Prozesses anders?

**Dieser Review wird quartalsweise wiederholt, bis das System sich voll in der Organisation implementiert hat.**

FranklinCovey Leadership Institut GmbH  
Deutschland | Österreich | Schweiz

www.franklincovey.de  
+49 (89) 45 21 48 - 0

www.franklincovey.at  
+43 (0) 1 320 16 22

www.franklincovey.ch  
+41 (0) 41 711 37 30