



WHITEPAPER

STRATEGIE UMSETZEN

Fast jedes Team hat eine klar formulierte Strategie. Diese Strategie ist aber wertlos, solange es dem Team nicht gelingt, Ergebnisse zu produzieren. Erfolgreiche Führungskräfte entwickeln nicht nur eine klare Strategie, sondern setzen sie auch um.

DIE MEISTEN STRATEGIEN
SCHEITERN NICHT, WEIL SIE
SCHLECHT SIND, SONDERN
WEIL SIE **NIEMALS**
UMGESETZT WERDEN.

Die Umsetzung einer Strategie erfordert ein engagiertes Team, und dieses Team zu schaffen, ist die immerwährende Aufgabe der Führungskraft. Angenommen, Sie verfügen über einen motivierenden Auftrag und eine motivierende Strategie, dann lautet Ihre nächste Priorität, diese Strategie umzusetzen.

Managementprofessor Lawrence Hrebiniak
von der Wharton School der University of

Pennsylvania meint, viele Manager mit MBA »wissen eine Menge darüber, wie man Pläne schmiedet, und nur wenig darüber, wie man sie ausführt.« Wie also erreicht man, dass Mitarbeiter echtes Engagement entwickeln? Wie begeistert man Mitarbeiter für neue und anspruchsvolle Ziele, wenn sie mit ihrem »Tagesjob« ohnehin schon genug zu tun haben?

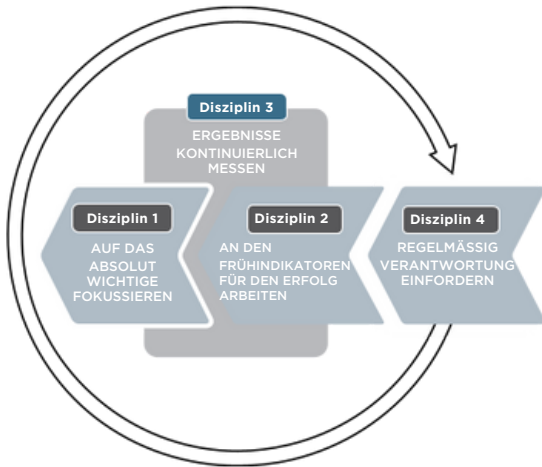
Es reicht nicht länger, nur eine gute Strategie zu haben. Heute müssen Sie und Ihr Team sich vollkommen klar werden über Ihre absolut wichtigen Ziele.

GÄNGIGES VERHALTEN	EFFEKTIVES VERHALTEN
Eine gute Strategie entwickeln	Die Strategie gekonnt und präzise umsetzen, um die gewünschten Resultate zu erzielen

Wenden Sie "Die 4 Disziplinen der Umsetzung®" an, um diese Ziele gekonnt zu verwirklichen:

1. Auf das absolut Wichtige fokussieren
2. An den Frühindikatoren arbeiten
3. Ein motivierendes Scoreboard pflegen
4. Einander regelmäßig in die Verantwortung nehmen

DIE 4 DISZIPLINEN DER UMSETZUNG®



DISZIPLIN 1: AUF DAS ABSOLUT WICHTIGE FOKUSSIEREN

Die meisten Menschen versuchen zu viel. Um sich auf die echten Prioritäten zu konzentrieren, müssen Führungskräfte sorgfältig zwischen dem Wichtigsten und dem absolut Wichtigen unterscheiden. Ein Ziel ist absolut wichtig, wenn es erreicht werden muss, damit nicht alles Übrige wertlos wird.

Unternehmen haben die Angewohnheit, Prioritäten anzuhäufen, mit dem Erfolg, dass sie nichts davon besonders gut machen. Ein gutes Rezept, um Mitarbeiter zu demotivieren, besteht darin, sie mit Tätigkeiten zu überhäufen, von denen jede, für sich genommen, »oberste Priorität« hat. In der Fokussierung liegt die Kraft. Überlegen Sie sich, wenn Sie Ihre Prioritäten setzen, was davon erledigt werden muss, damit nicht alles Übrige wertlos wird. Konzentrieren Sie sich sodann auf diese echten Prioritäten und kochen Sie alles Übrige auf kleinerer Flamme.

Wenn ein Ziel absolut wichtig ist und die Mitarbeiter sich dessen bewusst sind, steigt ihre Motivation enorm an – sie sind dann kaum noch zu bändigen. Formel-1-Fahrer gehen während ihrer Rennen nicht ans Telefon.

Als Tom Weisner Bürgermeister von Aurora wurde, der hinter Chicago zweitgrößten Stadt des US-Bundesstaats Illinois, erbte er Dutzende drängende Probleme. Der Bezirk Fox River war verwahrlost, die Kriminalitätsrate war hoch, die Bandenkriminalität erreichte einen Höhepunkt, Unternehmen verließen die Stadt in Scharen, und die städtischen Angestellten kamen nicht einmal mehr dazu, die Feiertagsdekorationen abzunehmen (was vielen Einwohnern besonders missfiel). Bürgermeister Weisner hatte den klugen Einfall, seine 1 200 Mitarbeiter zu befragen, und gemeinsam verständigten sie sich auf drei absolut wichtige Ziele:

1. Reduzierung der Zahl der Schießereien um 20 Prozent.
2. Reduzierung der Bearbeitungszeit von Bürgeranliegen in sämtlichen Behörden um 20 Prozent.
3. Wiederbelebung des Fox-River-Korridors durch die Bewilligung von mindestens 650 neuen Wohneinheiten und die Schaffung von einem halben Hektar freier Fläche für den Korridor.

**EIN ZIEL IST ABSOLUT
WICHTIG, WENN ES
ERREICHT WERDEN MUSS,
DAMIT NICHT ALLES
ÜBRIGE WERTLOS
SEIN SOLL.**

Alle waren sich einig, dass, falls das erste Ziel nicht erreicht würde, auch alles anderen nicht viel wert sein würde. Das zweite Ziel bedeutete den Bürgern viel – eine deutliche Verringerung des Bearbeitungsrückstands würde vielen von ihnen den Glauben an die Stadt zurückgeben. Das dritte Ziel handelte davon, den Verfall der Stadt zu stoppen und ihr neues Leben einzuhauchen. Diese Ziele waren absolut wichtig

für jedermanns Zukunft, und die städtischen Mitarbeiter konnten sich uneingeschränkt mit ihnen identifizieren.



DISZIPLIN 2: AN DEN FRÜHINDIKATOREN ARBEITEN

Wenn wir unseren Fortschritt auf dem Weg zu einem Ziel messen wollen, können wir uns an zwei Arten von Indikatoren orientieren: Früh- und Spätindikatoren. Frühindikatoren messen Tätigkeiten, mit denen wir uns dem Ziel näherbringen können. Wenn Sie beispielsweise abnehmen wollen, bietet sich als Frühindikator die »Zahl der konsumierten Kalorien« an. Spätindikatoren quantifizieren die Ergebnisse, wie beispielsweise Ihr Körpergewicht. Wenn Sie, im individuellen oder Unternehmenskontext, bestimmte Ziele erreichen wollen, sollten Sie sich an Frühindikatoren orientieren, auf die Sie Einfluss haben und die sich entscheidend auf das Ergebnis auswirken werden. Frühindikatoren sind mühsamer zu verfolgen als Spätindikatoren, aber wenn es Ihnen mit Ihren Zielen ernst ist, sollten Sie diesen Weg gehen. Wenn Sie Ihre Zielmarken, gemessen an den Frühindikatoren, nicht erreichen, werden mit großer Wahrscheinlichkeit auch Ihre Spätindikatoren keinen Erfolg vermelden.

Im Rahmen unserer Arbeit mit Bürgermeister Weisner und der Stadtverwaltung von Aurora schuf jede Abteilung ihre eigenen Frühindikatoren. Ein Frühindikator für die Reduzierung der Schießereien war die Zahl der verbleibenden Bandenführer im Straßenbild. Binnen weniger Monate gelang es

der Polizei, 21 von ihnen aus dem Verkehr zu ziehen. Die städtischen Mitarbeiter wussten, dass Verbrechen überwiegend in schlecht beleuchteten Gegenden verübt wurden, und so definierten sie einen Frühindikator als den Prozentsatz der kaputten Straßenleuchten, die binnen drei Stunden ausgetauscht wurden. Sie wussten auch, dass Verbrechen gehäuft dort verübt wurden, wo Graffiti die Wände schmückten, und so führten sie als zweiten Frühindikator den Prozentsatz der Graffiti ein, die binnen 24 Stunden beseitigt wurden.

Wahre Führungskräfte entscheiden gemeinsam mit ihren Mitarbeitern über die Frühindikatoren, auf die sie Einfluss haben, und nehmen ihre Mitarbeiter anschließend für die positive Beeinflussung dieser Frühindikatoren in die Pflicht. Mitarbeiter engagieren sich, wenn sie wissen, dass sie mit ihrem Handeln tatsächlich etwas bewirken.

DISZIPLIN 3: EIN MOTIVIERENDES SCOREBOARD PFLEGEN

Menschen verhalten sich anders, wenn sie in jedem Augenblick wissen, wo sie stehen. Ihre Mitarbeiter brauchen ein Scoreboard, auf dem sie mit einem Blick erkennen, wie weit sie auf dem Weg zu Ihren absolut wichtigen Zielen bereits gekommen sind.

SOLANGE IHRE MITARBEITER NICHT WISSEN, OB SIE SICH AUF DEM ERFOLGSWEG BEFINDEN, SIND SIE HÖCHSTWAHRSCHEINLICH GERADE AM VERLIEREN.

Chris McChesney, der die Execution Practice von FranklinCovey leitet, sagt: »Das höchste Leistungsniveau zeigen Mitarbeiter, die sich emotional einbringen, und das höchste Maß an Einsatz zeigen jene, die den Punktestand kennen – die also wissen, ob sie sich in Richtung Sieg oder Niederlage bewegen. Solange Ihre Mitarbeiter nicht wissen, ob sie sich auf dem Erfolgsweg befinden, sind sie höchstwahrscheinlich gerade am Verlieren.«

Das Scoreboard ist für die Mitarbeiter – es muss groß und sichtbar und immer aktuell sein. Wir sprechen nicht über die großen Datenmengen, die dem Unternehmensbetrieb zugrunde liegen. Alles, was die Mitarbeiter sehen müssen, sind der Spätindikator – »Sinkt die Zahl der Morde?« – und der Frühindikator – »Wie viele Bandenführer haben wir von den Straßen geholt?«

Das Scoreboard erlaubt es den Mitarbeitern, ihre Aktivitäten zu verfolgen, Ergebnisse zu vergleichen und ihre Leistung kontinuierlich zu verbessern. Durch aufmerksame Beobachtung des Scoreboard können sie sagen, ob ihre Frühindikatoren gut gewählt sind. Besteht tatsächlich eine Korrelation zwischen Früh- und Spätindikatoren? Wenn nicht, ist es an der Zeit, sie zu überdenken. Indem die Mitarbeiter die wenigen Indikatoren, auf die es wirklich ankommt, sorgfältig im Auge behalten, können sie notfalls die Strategie ändern.

DISZIPLIN 4: EINANDER REGELMÄSSIG IN DIE VERANTWORTUNG NEHMEN

Sie haben sich also auf Ihre absolut wichtigen Ziele geeinigt. Sie haben Ihre Indikatoren und geeignete Maßnahmen zu ihrer Beeinflussung bestimmt und ein Scoreboard eingerichtet ... und dann müssen womöglich mit ansehen, wie alles auseinanderfällt.

Wayne Boss, Professor für Management und Unternehmertum an der University of Colorado in Boulder, untersucht den »Regressionseffekt« – die Neigung von Arbeitsteams, für neue Ziele anfänglich eine große Begeisterung zu

“EIN WIRKLICH GROSSES TALENT FINDET SEIN GLÜCK IN DER UMSETZUNG.”

— JOHANN WOLFGANG VON GOETHE

zeigen, die dann allmählich wieder abklingt. Boss schreibt: »Die Mitarbeiter waren anfänglich hochmotiviert, Verbesserungen zu erzielen, aber binnen weniger Wochen erlosch das Feuer, und sie kehrten zu ihren alten Verhaltensweisen und Leistungspegeln zurück.« Boss sagt, dass sich der Regressionseffekt am besten dadurch vermeiden lässt, dass man den Fortschritt regelmäßig und häufig überwacht. Wir bezeichnen dies als »regelmäßige gegenseitige Verantwortlichkeit«.

Die regelmäßige gegenseitige Verantwortlichkeit ist ein vierstufiger Prozess, der Ihnen und Ihren Mitarbeitern helfen wird, sich vom Chaos des Tagesbetriebs freizumachen und auf die absolut wichtigen Ziele Ihres Teams zu fokussieren.

Die Tagesordnung für die Besprechung ist einfach:

- Schauen Sie sich zuerst gemeinsam das Scoreboard an. Bewegt sich der Spätindikator in die richtige Richtung? Ist der Frühindikator in irgendeiner Weise damit korreliert? Befinden wir uns dort, wo wir uns befinden sollten, oder sind wir im Hintertreffen? Sollten wir unsere Frühindikatoren überdenken?

- Gehen Sie anschließend die Zusagen der Mitarbeiter aus der Vorwoche durch. Feiern Sie Erfolge und helfen Sie den Mitarbeitern, die mit Hindernissen kämpfen. Die Führungskraft kann Dinge vollbringen, zu denen niemand sonst in der Lage ist, indem sie beispielsweise Ressourcen beschafft und mit höhergestellten Unternehmensvertretern spricht.

- Formulieren Sie als Letztes neue Zusagen für die Folgewoche. Welche eine Maßnahme kann jeder Einzelne ergreifen, die den größten Effekt auf die Indikatoren hat? Diese Zusagen werden schriftlich festgehalten und bilden die Tagesordnung für die nächste Besprechung. Nichts motiviert so sehr wie das Bemühen, einmal gemachte Zusagen einzuhalten.

Nachdem Boss im Lauf eines Jahrzehnts Hunderte von Teams beobachtet hatte, kam er zu dem Schluss, dass die Leistung immer dann über mehrere Jahre auf hohem Niveau verharren kann, wenn regelmäßig solche Besprechungen abgehalten werden. Indem Sie diese Prinzipien und diesen Prozess befolgen, tun Sie mehr für die Schaffung eines hochgradig motivierten und initiativenstarken Teams als mit jeder anderen Maßnahme.

DIE 4 DISZIPLINEN DER MITARBEITERMOTIVATION

Wie erging es nun den Mitarbeitern der Stadtverwaltung von Aurora, Illinois, nachdem sie begonnen hatten, die Prinzipien der gekonnten Umsetzung zu befolgen? Wie die Lokalzeitung Beacon News berichtete, »verfehlte die Stadt ihr erstes Ziel – die Zahl der Schießereien ging nicht um 20, sondern nur um 14,5 Prozent zurück.

Nur einer Abteilung gelang es nicht, die Bearbeitungszeiten um 20 Prozent zu reduzieren, und die zwei großen Entwicklungsprojekte zu beiden Seiten des Flusses übertrafen alles, was die Stadtverwaltung sich im Bereich Wohneinheiten

und Freiflächen vorgenommen hatte.« Noch wichtiger aber war, dass es statt 30 nur noch zwei Morde gab – und zuletzt sogar gar keine mehr. Hier zeigte sich die Verbesserung nicht nur in »Zahlen«. Hier wurden buchstäblich Leben gerettet. Jeder spricht über Verantwortlichkeit. Das Wort lässt manche erschauern, weil es mit Furcht assoziiert wird. Aber die in den "4 Disziplinen der Umsetzung®" postulierte Verantwortlichkeit ist persönlicher Natur; statt Dinge verantworten zu müssen, auf die Sie keinen Einfluss haben, stehen Sie für Zusagen gerade, die Sie selbst gegeben haben.

Die Frage, die wir unseren Klienten stellen, lautet im Prinzip: »Haben Sie Ihre Zusage eingehalten?« Wenn die Antwort positiv ausfällt, fühlen sich die Klientenvertreter wie ein Team; Respekt und Vertrauen unter ihnen nehmen zu, und der Erfolg des Teams wird zum persönlichen Anliegen aller Teammitglieder. Umsetzung hängt letztlich vom Engagement jedes Einzelnen ab. Und dieses Engagement trägt wahre Früchte.

Lernen Sie mehr über die dritte effektive Verhaltensweise zur Motivation Ihrer Mitarbeiter in unserem nächsten Whitepaper, **"Produktivität entfesseln."**

GEKONNT UMSETZEN – AKTIONSSCHRITTE

Setzen Sie sich mit Ihren Mitarbeitern zusammen und sprechen Sie über die folgenden Punkte:.

DISZIPLIN	DISKUSSIONSPUNKTE
1. Auf das absolut Wichtige fokussieren	• Was sind Ihre wichtigsten Ziele? • Welche dieser Ziele sind »absolut wichtig« (Welche dieser Ziele müssen erreicht werden, damit nicht alles Ubrige wertlos wird?) • Können wir diese absolut wichtigen Ziele auf drei oder weniger eingrenzen? • Was ist das Erfolgsmaß (der Spätindikator) zu jedem dieser Ziele? Können wir unsere absolut wichtigen Ziele im Format »Von X nach Y bis WANN« formulieren?
2. An den Frühindikatoren arbeiten	• Welche ein, zwei oder drei Maßnahmen sind bei jedem dieser Ziele die erfolgversprechendsten? Was müssen wir anders machen? • Wie wollen wir diese Maßnahmen messen?
3. Ein motivierendes Scoreboard pflegen	• Wer wird ein Scoreboard mit sowohl Früh- als auch Spätindikatoren errichten? • Wer das Scoreboard pflegen und regelmäßig und häufig aktualisieren?
4. Einander regelmäßig in die Verantwortung nehmen	• Was sagt uns das Scoreboard? Gibt es Bewegung bei den Spätindikatoren? Besteht eine Korrelation zwischen Früh- und Spätindikatoren? Müssen wir die Wahl unserer Frühindikatoren überdenken? • Was haben wir über die richtige Methode, das Scoreboard zu beeinflussen, gelernt? • Welche Zusagen haben Sie bei unserer letzten Besprechung gemacht? Konnten Sie Ihre Zusage wahrnehmen? Was können wir tun, um Ihnen dabei zu helfen? • Welche Zusagen wollen Sie diesmal machen, um »die Nadel« in der kommenden Woche zu bewegen?

ÜBER DIE AUTOREN



Shawn D. Moon

Executive Vice President,
Leadership and Strategic
Accounts
FranklinCovey

Seit mehr als 30 Jahren hilft Shawn D. Moon mit seiner Erfahrung in Bereichen wie Führung und Management, Vertrieb und Marketing, Programmentwicklung und Unternehmensberatung Klienten aus aller Welt, bemerkenswerte Ergebnisse zu erzielen. Mit seinem tiefen Wissen und seiner reichen Praxiserfahrung inspiriert er andere, die persönliche Effektivität zu steigern, die Umsetzung zu verbessern und so die eigenen Führungsfähigkeiten auszubauen. Shawn D. Moon ist Autor oder Koautor diverser Bücher: *Die 3 Führungsgespräche – so heben Sie den Talentschatz Ihrer Mitarbeiter*, *The Ultimate Competitive Advantage – Why Your People Make All the Difference and 6 Practices You Need to Engage Them* und *A Winning Culture in Government – The Ultimate Mission Essential*.



Sue Dathe-Douglass

Global Vice President,
Leadership, Sales and
Delivery Effectiveness
FranklinCovey

Sue Dathe-Douglass kann auf mehr als 30 Jahre Unternehmens- und Führungserfahrung zurückblicken und versteht es, Leistung und Engagement auf allen Unternehmensebenen zu fördern. Sue kam im Jahr 1996 als Leadership Delivery Consultant zu FranklinCovey, wo sie zuständig ist für die Gestaltung, Entwicklung und Vermittlung maßgeschneiderter Leadership-Engagement-Lösungen, die den individuellen Bedürfnissen ihrer vielen Klienten gerecht werden. Sie ist Koautorin von *The Ultimate Competitive Advantage – Why Your People Make All the Difference and 6 Practices You Need to Engage Them*.