

**REDLINE** | VERLAG

Sean Covey  
Chris McChesney  
Jim Huling  
Andreas Maron

# Die **4** Disziplinen der Umsetzung



Der  
Wall Street Journal  
Bestseller

Strategien sicher umsetzen  
und Ziele erfolgreich erreichen



FranklinCovey®  
THE ULTIMATE COMPETITIVE ADVANTAGE



Chris McChesney | Sean Covey | Jim Huling | Andreas Maron

# Die 4 Disziplinen der Umsetzung

Strategien sicher umsetzen  
und Ziele erfolgreich erreichen

Übersetzung  
aus dem amerikanischen Englisch  
von Almuth Braun

**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://d-nb.de> abrufbar.

**Für Fragen und Anregungen:**

[info@redline-verlag.de](mailto:info@redline-verlag.de)

3. Auflage 2019

© 2016 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,  
Nymphenburger Straße 86  
D-80636 München  
Tel.: 089 651285-0  
Fax: 089 652096

© FranklinCovey Company. Die englische Originalausgabe erschien 2012 bei Free Press unter dem Titel *The 4 Disciplines of Execution*.  
Franklin Covey and the Franklin Covey logo and trademarks are trademarks of Franklin Covey Co. and their use is by permission.

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.

Übersetzung: Almuth Braun  
Redaktion: Desirée Simeg, Gersthofen  
Umschlaggestaltung: Melanie Melzer, München  
Satz: Helmut Schaffer Grafik + Satz, Hofheim a. Ts.  
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck  
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-622-8  
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-879-8  
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86414-878-1

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

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

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter  
[www.m-vg.de](http://www.m-vg.de)

# Inhalt

<b>Vorwort zur deutschen Ausgabe .....</b>	<b>17</b>
<b>Vorwort Prof. Clayton Christensen .....</b>	<b>19</b>
<b>Strategie und Umsetzung .....</b>	<b>23</b>
<b>Das wahre Problem mit der Umsetzung .....</b>	<b>33</b>
<b>Wie dieses Buch aufgebaut ist .....</b>	<b>55</b>
<b>Teil I – Die 4 Disziplinen der Umsetzung .....</b>	<b>59</b>
<b>1. Disziplin: Auf das absolut Wichtige fokussieren .....</b>	<b>61</b>
<b>2. Disziplin: Arbeiten Sie an den Frühindikatoren.....</b>	<b>89</b>
<b>3. Disziplin: Pflegen Sie ein motivierendes Scoreboard ...</b>	<b>115</b>
<b>4. Disziplin: Halten Sie sich regelmäßig gegenseitig verantwortlich.....</b>	<b>133</b>
<b>Teil II – Wie Sie den 4DX-Ansatz gemeinsam mit Ihrem Team im Unternehmen verankern.....</b>	<b>169</b>
<b>Was Sie erwartet .....</b>	<b>171</b>
<b>Die Anwendung der 1. Disziplin: Auf das absolut Wichtige fokussieren .....</b>	<b>189</b>

<b>Die Anwendung der 2. Disziplin: Arbeiten Sie an den Frühindikatoren.....</b>	<b>211</b>
<b>Die Anwendung der 3. Disziplin: Pflegen Sie ein motivierendes Scoreboard .....</b>	<b>239</b>
<b>Die Anwendung der 4. Disziplin: Halten Sie sich regelmäßig gegenseitig verantwortlich.....</b>	<b>261</b>
<b>Teil III – Wie Sie den 4DX-Prozess in der gesamten Organisation einführen .....</b>	<b>293</b>
<b>Erfolgsbeispiele .....</b>	<b>295</b>
<b>Unternehmensweite Einführung des 4DX-Prozesses.....</b>	<b>317</b>
<b>Häufig gestellte Fragen zum 4DX-Prozess .....</b>	<b>333</b>
<b>Was nun? .....</b>	<b>363</b>
<b>Anmerkungen .....</b>	<b>367</b>
<b>Glossar .....</b>	<b>369</b>
<b>Danksagung .....</b>	<b>373</b>
<b>Über die Autoren .....</b>	<b>379</b>
<b>FranklinCoveys 4DX-Ressourcen .....</b>	<b>389</b>
<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>391</b>

*Für Jim Stuart, unseren Freund und Kollegen und Urheber  
dieser Inhalte – für deine Brillanz, deine Erkenntnisse  
und deine Leidenschaft für eine exzellente Umsetzung.*

## Stimmen über *Die 4 Disziplinen der Umsetzung*

*»Anstelle der kontrollorientierten Top-down-Management-techniken des Industriezeitalters bieten die >4 Disziplinen< im Zeitalter der Wissensarbeiter einen Ansatz zur Umsetzung von Zielen und Strategien, der die Eigenverantwortlichkeit fördert. Dabei handelt es sich um einen Ansatz, der Herz und Verstand aller Beteiligten auf ein gemeinsames Ziel ausrichtet – etwas, was ich in dieser Form noch nicht erlebt habe. Wirklich ein profundes Buch!«*

*Stephen R. Covey, Nummer eins auf der Bestsellerliste der New York Times mit dem Titel The 7 Habits of Highly Effective People und The 3rd Alternative: Solving Life's Most Difficult Problems*

*»Das Modell Die 4 Disziplinen der Umsetzung besticht und überzeugt durch seine Einfachheit und seine Praxisnähe. Der Ansatz lässt sich auf alle Bereiche der Arbeitswelt anwenden und hat sich in unserem Unternehmen als unentbehrliches Werkzeug für alle Führungskräfte hervorragend bewährt. Die weltweite Einführung und die permanente Pflege dieses Prozesses hat viel zur effektiven Teamarbeit und zum wirtschaftlichen Erfolg von Georg Fischer beigetragen, dies dank der Schaffung einer gemeinsamen Sprache und dem Verständnis über das, was wirklich zählt, um auf Erfolgskurs zu bleiben. Dieses Buch beschreibt detailliert ein erprobtes Werkzeug für die Umsetzung aller strategischen Ziele.«*

*Dr. Alain M. Ritter, Head Strategic Learning,  
Georg Fischer AG, Switzerland*

*»Ich würde darauf wetten, dass sich die Einführung der 4 Disziplinen der Umsetzung in der Rückwärtsbetrachtung noch zu*



*einer der wichtigsten Meilensteine der Unternehmensgeschichte entwickeln wird. Die Methodik passt zu 100 Prozent zu unserer Idee und unserer Unternehmenskultur. Während des gesamten Prozesses war FranklinCovey sowohl von der emotionalen als auch von der professionellen Seite ein außergewöhnlicher Partner.«*

*Sam Zibuschka, Geschäftsführer ePunkt*

*»Marriott wurde mit der Philosophie »Pflege deine Mitarbeiter und sie werden deine Kunden pflegen« gegründet. Mit den Prinzipien aus Die 4 Disziplinen der Umsetzung können wir unseren Mitarbeitern wirksame Instrumente an die Hand geben, damit sie auf den für uns wichtigsten Aspekt fokussiert bleiben: die Erfahrung, »unser Gast« zu sein. Ich kann dieses Buch nur jedem empfehlen, der bahnbrechende Ergebnisse anstrebt.«*

*David Grissen, Präsident des Amerikageschäfts,  
Marriott International, Inc.*

*»Die Umsetzung stets im Blick zu behalten ist die wichtigste Aufgabe für jede Führungsperson. Dieses Buch bietet Führungskräften, die sich auf ihre wichtigsten Ziele konzentrieren wollen, eine hervorragende Orientierung. Es ist ein praktischer Leitfaden, um über alle Ebenen und Bereiche der Organisation hinweg eine Kette der Verantwortlichkeit zu erzeugen. Es ist für Europa ebenso relevant wie für den Rest der Welt; es ist eine ausgezeichnete Lektüre und eine hervorragende Methode zur Erzielung überzeugender Ergebnisse.*

*Sanna Rydberg, Head of Healthcare, Subregion Nordeuropa,  
AGA Gas AB, ein Unternehmen der Linde-Gruppe*

*»Jenseits aller Theorie ist Die 4 Disziplinen der Umsetzung ein wirklich nützlicher Leitfaden für die Strategieumsetzung. Mit seiner Hilfe konnte unsere Organisation sich auf jene Themen konzentrieren, die für die Erreichung unserer Ziele wirklich wichtig sind. Dieses Buch ist ein hervorragendes Instrument, das unseren Führungskräften dabei hilft, die häufigsten Fallstricke bei der Umsetzung unserer Strategie zu vermeiden, welche unsere vielfältigen Geschäftsbereiche weltweit mit sich bringen.«*

*Dr. Pietro Lori, Präsident, Georg Fischer Piping Systems*

*»Nach ungefähr sieben Monaten, in denen wir mit den 4 Disziplinen der Umsetzung gearbeitet haben, haben wir in meinem Bereich die folgenden Verbesserungen erzielt: Kosteneinsparungen zwischen 5,9 und 26,1 Prozent und eine Ergebnisverbesserung zwischen 3,7 und 43,3 Prozent. Das wichtigste Ergebnis war jedoch eine deutliche Steigerung des Engagements und des Vertrauens unserer Mitarbeiter.«*

*Per Birkemose, Regional Manager, Euromaster Dänemark*

*»In unserem Geschäftsumfeld, das sich durch stete Veränderung und ständig wechselnde und neue Informationen auszeichnet, haben wir mithilfe von Die 4 Disziplinen der Umsetzung eine deutliche Verbesserung der organisationalen Effizienz erzielt, und zwar durch die Priorisierung unserer Ziele und die Formulierung transparenter Ziele und Maßnahmen unter enger Einbindung unserer Mitarbeiter.«*

*Jens Erik Pedersen, Senior Vice President,  
Power Production, Dong Energy, Dänemark*

*»Die praktische Orientierung, die Die 4 Disziplinen der Umsetzung in Bezug auf Zielsetzung und Zielmessung bieten,*

*überzeugt die Beteiligten auf allen Ebenen unserer Organisation. Zahlreiche Teams haben diesen intuitiven Ansatz angewandt, um Engagement zu erzeugen und die praktische Umsetzung und Verantwortlichkeit zu steigern.<<*

*Dave Dillon, Chairman und CEO, The Kroger Co.*

*»Wir glauben, dass Die 4 Disziplinen der Umsetzung der Schlüssel zu Wachstum und Erfolg sind. Jahrelang haben wir uns bemüht, unsere Mitarbeiter dauerhaft zu fokussieren. Wir haben Priority-Sheets, Standards-of-Performance-Indikatoren und andere Methoden verwendet. Wir sind von den Konzepten »Wirbelsturm« und »WIG« vollkommen begeistert! Wenn Sie dieses Buch lesen, werden Sie die Arbeit und das Leben mit völlig anderen Augen sehen!<<*

*Danny Wegman, CEO, Wegmans Food Markets, Inc.,  
Nummer eins auf der Fortune-Liste der  
» 100 besten Arbeitgeber« von 2005*

*»Sie haben kein Strategieproblem, Sie haben ein Umsetzungsproblem! Die 4 Disziplinen der Umsetzung liefern Ihnen alles, was Sie wissen müssen, um Ihre wichtigsten Ziele zu verwirklichen. Dieses einfache und effektive Modell ist leicht verständlich, leicht anzuwenden und führt zu Ergebnissen. Ich habe es in meiner Organisation und in meinem Privatleben mit meiner Familie angewendet. Es funktioniert!<<*

*Richard Stocking, President und COO, Swift Transportation*

*»Ich habe viele hervorragende Initiativen scheitern sehen, weil der Übergang von der Strategie zur Umsetzung nicht geklappt hat. Die Autoren dieses Buchs haben einen realitätsorientierten, praktischen Leitfaden für die Überwindung von Hindernis-*

*sen auf dem Weg zur Zielerreichung formuliert. Während der Lektüre dachte ich immer wieder: >Ich wünschte, ich hätte diese Methode schon vor zehn Jahren gekannt.< <<*

*Terry D. Scott, 10th Master Chief Petty Officer of the Navy,  
April 2002 bis Juli 2006, im Ruhestand*

*»Wenige Dinge im Geschäft sind schwieriger, als eine Handvoll einfacher Handlungen zu finden, die jeder Mitarbeiter durchführen kann, damit das Unternehmen seine wichtigsten Ziele erreicht. Die 4 Disziplinen der Umsetzung liefert einen einfachen, vernünftigen Weg zur Erzielung echter Ergebnisse.«*

*Rob Markey, Partner, Bain & Company und Koautor  
von The Ultimate Question 2.0*

*»Die Methodologie und der Prozess, die in Die 4 Disziplinen der Umsetzung enthalten sind, haben sich für unsere Organisation als extrem nützlich erwiesen. Das hat uns in die Lage versetzt, unsere wichtigsten Ziele aufeinander abzustimmen und über alle Ebenen unserer Organisation zu transportieren. Das hat zu einer deutlichen Verbesserung des Mitarbeiterengagements, des Kundenservice und der Projektumsetzung geführt. Im Rahmen unserer nachhaltigen Investitionen in unsere Mitarbeiter ist und bleibt dieser Prozess von zentraler Bedeutung für die Erreichung unserer Unternehmensziele.«*

*Andrew Frawley, President, Epsilon*

*»Ich habe den Prozess und die Prinzipien, die in diesem Buch beschrieben werden, viele Jahre lang angewandt und kann bestätigen, dass sie ein großartiges Konzept darstellen, das Unternehmen dabei hilft, ihre strategischen Ziele zu erreichen.«*

*Roger Morgan, President und CEO, Retail Products Group*

»Die 4 Disziplinen der Umsetzung ist ein praktischer Leitfa-  
den für organisationelle Exzellenz. Er liefert eine einfache, leicht  
umsetzbare Erfolgsmethode auf allen Organisationsebenen.  
Der Prozess erzeugt einen strikten Fokus und führt zu unge-  
wöhnlichen Ergebnissen. Zwar wird der Begriff >proaktiv< in  
Unternehmen reichlich überstrapaziert, aber selten umgesetzt.  
Der 4DX-Prozess erzeugt hingegen tatsächlich eine proaktive  
Dynamik und nachhaltige Ergebnisse.«

*Matt Oldroyd, President und CEO, Partsmaster*

»Nach 35 Jahren in der Verwaltung in akademischen Aus-  
bildungsinstituten und einer zunehmenden Management-  
verantwortung sowohl an einer privaten als auch einer staat-  
lichen Universität habe ich gelernt, dass die größte Hürde, mit  
der jede Führungskraft in der akademischen Bildung konfrontiert  
ist, die Umsetzung ist – das heißt konstant und erfolgreich die  
strategischen Kernziele der Institution zu verwirklichen. Zwar  
beginnt das Buch Die 4 Disziplinen der Umsetzung mit  
Theorie, und das muss es auch, aber der für Führungskräfte  
der Verwaltung von akademischen Bildungseinrichtungen  
wertvollste Beitrag ist der eindrucksvolle Fokus auf die Grund-  
lagen des Umsetzungsprozesses. Aus diesem Grund ist das Buch  
Pflichtlektüre für jede Führungskraft in der Verwaltung von  
Colleges und Universitäten mit Verantwortung für die Errei-  
chung strategischer Ziele.«

*Angelo Armenti jr., Ph. D., President,  
California University of Pennsylvania*

»Meine erste Erfahrung mit den 4 Disziplinen der Umsetzung  
hatte ich in einem Meeting mit einer Gruppe Frontline-Manager,  
die über ihre ersten Halbjahresergebnisse berichteten. Ich sah  
einen Raum voller Sieger. Nach der Anwendung dieser Diszipli-

*nen und dieser Methodologie in meiner gesamten Organisation konnten wir trotz Personalabbau eine Verbesserung des Mitarbeiterengagements und der Teamarbeit verzeichnen. Außerdem konnten wir unsere anspruchsvollen Geschäftsziele erreichen.«*

*Alex M. Azar II, President, Lilly USA, LLC*

*»Die 4 Disziplinen der Umsetzung ist ein bahnbrechender Führungsansatz, mit dem Strategien in die Praxis umgesetzt werden können. Auf Basis umfassender Recherchen enträtselt das Buch die Umsetzung von Wissen in Handeln. Mit diesem Ansatz wird jeder zum Gewinner! Und was das Wichtigste ist: Die Mitarbeiter engagieren sich stärker für ihre Arbeit, weil sie klar erkennen und erleben, dass ihre Anstrengungen und Ergebnisse zur Umsetzung der Unternehmensstrategie beitragen. Ihre Arbeit gewinnt an Bedeutung. Sie trägt zum Team bei und die Mitarbeiter können stolz auf ihre Leistungen sein.«*

*Tom Halford, General Manager  
and Marketing, Whirlpool*

*»Nach Jahren der Arbeit in Organisationen, die sich Exzellenz zum Ziel gesetzt hatten, empfehle ich dringend die Lektüre von Die 4 Disziplinen der Umsetzung! Es ist eine wahrhaft praktische Anleitung für Teams, die sich vorgenommen haben, ihre kühnsten Träume umzusetzen, und Pflichtlektüre für Unternehmensführer, die beschlossen haben, wirklich Großes zu leisten!«*

*Ann Rhoades, President, People Ink, ehemalige  
Executive Vice President von JetBlue, ehemalige CPO  
von Southwest Airlines und Autorin von Built on Values*

*»Ich kämpfe immer darum, meine Unternehmensmission umzusetzen ... und frage mich, warum das nicht geschieht ... Jetzt, mit 4DX, erübrigt sich diese Frage. Mein Team und ich sind unsicher, dass wir unsere Hauptbeiträge und damit unser Hauptziel gewinnen.«*

*Nirranjan Kani, Executive Director,  
VVD and Sons Pvt Ltd*

### *Hinweise für den Leser*

Gelegentlich werden in diesem Buch Personen oder Unternehmen genannt, die als illustrative Beispiele der Erfahrungen der Autoren dienen. Sie sollen jedoch keine bestimmte Person oder Organisation repräsentieren.

Videoinhalte in englischer Sprache stehen unter [www.4dxbook.com](http://www.4dxbook.com) zur Verfügung. Der Aufruf kann mit Kosten verbunden sein. Die Videoinhalte sind unter Umständen nicht unbegrenzt abrufbar.



# Vorwort zur deutschen Ausgabe

Führungskräfte stehen vor großen Herausforderungen: Einerseits gilt es, mit Hilfe von strategischen Zielen die Organisation zu optimieren, andererseits durchkreuzen kurzfristige Anforderungen immer wieder das Tagesgeschäft und sind nicht selten äußerst zeit- und kraftraubend. Wir bezeichnen dieses Phänomen als »Wirbelwind«. Dieser kostet uns alle eine Menge Energie und Zeit und führt zu großen Ablenkungen.

Wie also halten wir das Unternehmensziel im Blick und schaffen es gleichzeitig, dem täglichen Wirbelwind zu entkommen? Wir müssen neu denken! Und dazu bedarf es klarer und zugleich anwendbarer Prinzipien, an denen wir uns orientieren, um unsere kostbare Zeit, unsere Aufmerksamkeit und Energie mit höherer Wirksamkeit für die Ziele unseres Unternehmens zu nutzen.

Basierend auf den erprobten Managementprinzipien der *7 Wege der Effektivität* identifizieren die vier FranklinCovey-Autoren Sean Covey, Chris McChesny, Jim Huling und Andreas Maron die *4 Disziplinen der Umsetzung* und eröffnen damit neue und effektive Werkzeuge hin zur erfolgreichen Umsetzung unternehmerischer Ziele. Sie vermitteln dabei Methoden, die Ihnen helfen, sich auf das Wichtigste zu fokussieren anstatt auf Dringendes zu reagieren: ein anspruchsvoller Prozess, der nicht über Nacht geschieht und kontinuierlich geübt werden möchte. Das vorliegende Buch unterstützt Sie dabei, sich im Wirbelwind des Tagesgeschäfts zu orientieren, auf das Wichtigste zu fokussieren und leitet Sie hin zur erfolgreichen Umsetzung Ihrer Unternehmensziele.

Das FranklinCovey Leadership Institut ergänzt die Lektüre des vorliegenden Buches um Seminare und Trainingsprogramme für den Einzelnen sowie für Organisationen rund um Unternehmenskultur. Dabei sind unterschiedliche Wege möglich: von Online-Learning über trainergeführte Workshops bis hin zu Transformationsprozessen ganzer Organisationen. Selbstverständlich immer begleitet durch unsere erfahrenen Berater und Trainer. Darüber hinaus entwickelt FranklinCovey auch maßgeschneiderte Programme zur Führungskräfteentwicklung auf allen Ebenen des Unternehmens vom Topmanagement bis hin zum Führungsnachwuchs.

Viel Freude beim Umdenken und beim Erreichen Ihrer Unternehmensziele durch die *4 Disziplinen der Umsetzung*. Behalten Sie dabei das Ziel im Auge und denken Sie daran: Veränderungen passieren nicht über Nacht. Wenn wir Sie dabei unterstützen können, lassen Sie es uns wissen.

Hans-Dieter Lochmann, President und CEO  
FranklinCovey Leadership Institut GmbH, Grünwald  
Deutschland Schweiz Österreich

[info@franklincovey.de](mailto:info@franklincovey.de) / [www.franklincovey.de](http://www.franklincovey.de)

# Vorwort Prof. Clayton Christensen

*Die 4 Disziplinen der Umsetzung bieten mehr als Theorie für die strategische Entwicklung von Organisationen. Die Autoren erklären nicht nur was das Ziel ist, sondern auch wie effektive Umsetzung erreicht wird. Anhand von zahlreichen Beispielen zeigen sie, wie das immer und immer wieder erfolgreich gelingt. Ein Buch, das jede Führungskraft lesen sollte.*

*Clayton Christensen, Professor, Harvard Business School,  
Autor von The Innovators Dilemma*

Andy Grove, einer der Intel-Gründer und langjähriger CEO und Vorsitzender des Chipherstellers, hat mir Außergewöhnliches beigebracht. Ich erinnere mich zum Beispiel an ein Meeting mit ihm und einigen seiner engen Mitarbeitern zur Einführung des Celeron Mikroprozessors. Ich war zu der Zeit Berater. Die Theorie der »*Disruption*« wurde damals als Bedrohung von Intel wahrgenommen. Zwei Firmen – AMD und Cyrix – hatten durch niedrigpreisige Chips den Halbleitermarkt angegriffen, einen anständigen Marktanteil erobert und entwickelten sich rasch weiter. Intel war also im Zugzwang.

Während der Pause fragte mich Grove: »Wie gehe ich damit um?« Ich antwortete, dass er eine neue unabhängige Geschäftseinheit gründen solle, die flexibel und mit einem eigenen Vertrieb agieren könne. Andy entgegnete in seiner typischen ruppigen Stimme: »Du bist so ein naiver Wissenschaftler. Ich habe gefragt, wie ich es tun soll, und du antwortetest, was ich tun soll.« Er fluchte weiter: »*Ich weiß, was ich zu tun habe. Ich weiß nur nicht, wie ich es tun soll.*«

Ich fühlte mich so, als ob ich einem Gott gegenüberstand, ohne mich verstecken zu können. Grove hatte Recht. Ich war tatsächlich ein naiver Wissenschaftler. Ich hatte gerade gezeigt, dass ich den Unterschied zwischen *was* und *wie* nicht kannte. Als ich zurück nach Boston flog, dachte ich darüber nach, ob ich den Fokus meiner wissenschaftlichen Arbeit auf das »Wie« verlegen sollte. Ich verwarf die Idee, da ich mir wirklich nicht vorstellen konnte, wie ich eine Theorie des »Wie« entwickeln könnte. Der Fokus meiner Recherche blieb weiterhin auf dem »Was«, also auf der Strategie, und ist sehr produktiv. Die allermeisten Wissenschaftler, Berater und Autoren präsentieren statische Blicke auf strategische Themen – Momentaufnahmen von Technologien, Unternehmen und Märkten. Diese Momentaufnahmen beschreiben zu einem bestimmten Zeitpunkt die Eigenschaften und Vorgehensweisen erfolgreicher Firmen und Führungskräfte im Gegensatz zu weniger erfolgreichen. Das impliziert immer, dass man – wenn man Erfolg haben will – sich an den besten Firmen und den erfolgreichsten Firmen orientieren sollte.

Meine Kollegen und ich haben diese »fotografische« Darstellung stets gemieden. Wir ziehen es vor, »Filme« von Strategien zu machen. Es sind jedoch keine typischen Filme wie im Kino, wo man Geschichten von Produzenten und Drehbuchautoren sehen kann. Unsere Harvard-»Filme« sind Theorien. Sie beschreiben, warum Dinge passieren. Diese Theorien sind in den Filmen enthalten. Im Gegensatz zu Kinofilmen, die von Spannung und Überraschung leben, sind unsere Filme komplett vorhersehbar. Man kann sogar die Akteure in unseren Filmen ersetzen – andere Menschen, Firmen und Branchen – und den Film noch einmal sehen. Man kann die Handlungen der Akteure bestimmen. Da die Handlungen dieser Filme auf Theorien und kausalen Zusammenhängen basieren, sind die Resultate komplett vorhersehbar.

Langweilig – finden Sie? Vielleicht, wenn Sie nach Unterhaltung suchen. Aber Manager, die wissen müssen, ob ihre Strategie – also das

Was ihrer Arbeit – die richtige oder falsche ist, brauchen so viel Sicherheit wie möglich. Theorie ist wie eine Handlung, die man zurückdrehen und wiederholen kann, um besser zu verstehen, was und warum Dinge zu einem bestimmten Zeitpunkt passiert sind. Auch kann man mit dieser Art von Filmen, in die Zukunft blicken. Man kann Pläne ändern – je nach vorhersehbarer Situation – und sehen, was dann passiert.

Ohne prahlen zu wollen, glaube ich, dass es fair ist zu sagen, dass unsere Recherche zu Strategie, Innovation und Wachstum vielen Managern geholfen hat, die sich Zeit genommen haben zu verstehen, wie die Theorien oder Filme von Strategien mehr oder weniger erfolgreich wurden als ursprünglich gedacht.

Was bleibt ist das »Wie« des Managements in Zeiten des Wandels. Dieses »Wie« wurde bislang selten untersucht. Bis zu diesem Buch. Der Grund, warum gute Recherche über das »Wie« sich so langsam entwickelt hat, liegt in den Anforderungen der Messbarkeit. Kausale Strategietheorien – das »Was« – entstehen typischerweise aus der tiefgründigen Kenntnis *eines* Unternehmens. Im Gegensatz dazu entsteht das »Wie« des strategischen Wandels interessanterweise in jedem Unternehmen. Eine Theorie des »Wie« zu entwickeln, bedeutet, dass man dieses Phänomen nicht nur einmal untersuchen kann. Man kann nämlich vom »Wie« keine Schnappschüsse machen. Man muss tatsächlich jedes *Detail* immer wieder untersuchen, über viele Jahre und in vielen Unternehmen. Die Schwierigkeit dieses Unterfangens begründet, warum ich und viele andere Forscher das »Wie« des strategischen Wandels ignoriert haben. Wir konnten es nicht untersuchen. Hier sind der Weitblick, der Einblick und die Erfahrungen hinsichtlich der Messbarkeit eines Unternehmens wie FranklinCovey gefragt.

Aus diesem Grund freue ich mich über dieses Buch. Es ist kein Buch voller Anekdoten über Firmen, die einmalig Erfolg hatten. Nein,

dieses Buch enthält eine Theorie der Kausalität darüber, wie effektive Umsetzung erreicht werden kann. Die Autoren haben uns keine Schnappschüsse präsentiert, sondern echte Filme, die man wiederholen und von Neuem studieren kann. Filme, in die man Sie als Führungskraft, Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter einbauen kann. Und in denen man sich die Zukunft ansehen kann. Dieses Buch entstand aus intensiven Studien in zahlreichen Unternehmen, in denen diese über viele Jahre das »Wie« durchgeführt haben: Unternehmen für Unternehmen, Industrie für Industrie, Abteilung für Abteilung.

Ich hoffe, dieses Buch gefällt Ihnen genauso gut, wie es mir gefallen hat.

Clayton Christensen  
Harvard Business School

# Strategie und Umsetzung

Zwei entscheidende Faktoren beeinflussen die Zielerreichung: die Strategie (beziehungsweise der Plan), die zum Ziel führen soll, und die Fähigkeit der Verantwortlichen, diese Strategie umzusetzen.

Denken Sie einen Moment nach und beantworten Sie sich die folgende Frage: Mit welchem Aspekt tun sich Manager schwerer: mit der Entwicklung einer Strategie oder mit deren Umsetzung? Jedes Mal, wenn wir Managern irgendwo auf der Welt diese Frage stellen, erhalten wir prompt die Antwort: »Mit der Umsetzung!« Und nun stellen Sie sich eine zweite Frage: Was haben Sie in Ihrer MBA- oder einer ähnlich gearteten Ausbildung intensiver gelernt: Umsetzung oder Strategie? Auch diese Frage ist schnell beantwortet: Strategie! Kein Wunder, dass der Bereich, der Managern die größte Mühe bereitet, zugleich derjenige ist, in dem sie am wenigsten ausgebildet wurden.

Nach unserer Zusammenarbeit mit Tausenden von Managern und Mitarbeiterteams in allen erdenklichen Industrien, Bildungsinstituten und Regierungsbehörden weltweit haben wir eines gelernt: Wenn Sie Ihr Ziel und die Strategie zu seiner Erreichung definiert haben, besteht die größte Herausforderung darin, Ihre Mitarbeiter dazu zu bewegen, diese Strategie mit der angestrebten Exzellenz umzusetzen. Doch warum ist die Umsetzung so schwierig? Wenn die Strategie klar ist und Sie als Manager den notwendigen Anschub zu ihrer Umsetzung leisten, sollte man dann nicht annehmen, dass Ihr Team sich für die Zielerreichung engagiert? Die Antwort lautet »Nein« – und es ist sehr wahrscheinlich, dass Ihre eigenen Erfahrungen das mehr als einmal bestätigt haben.

Das vorliegende Buch liefert Ihnen die gesammelten Erkenntnisse unserer langjährigen Erfahrung, die leicht umsetzbar und höchst effektiv sind. Sie werden eine Reihe von Disziplinen kennenlernen, die von vielen Tausend Führungskräften und Hunderttausenden von Mitarbeitern an der Basis außerordentlich erfolgreich angewandt wurden.

## Ein Brief

Uli Seeberger, Eigentümer und CEO von Seepex, schreibt diesen Brief:

Ich kann mich noch gut daran erinnern, als ich das Buch *The 4 Disciplines of Execution* zum ersten Mal gelesen habe.

Mein Gefühl sagte mir schnell, dass ich hier etwas in den Händen hatte, was unser erfolgreiches mittelständisches Familienunternehmen für das notwendige gesunde Wachstum in den nächsten Jahren und Jahrzehnten würde rüsten können. Es war bestimmt nicht so, dass wir in den letzten Jahrzehnten einen schlechten Job gemacht hätten. Wir sind ein führendes Unternehmen im Bereich Maschinenbau und haben in den letzten Jahren ein Wachstum von durchschnittlich zehn Prozent erreicht.

Aber wie in vielen anderen Unternehmen auch, liegt der Fokus auf der Bearbeitung des operativen Tagesgeschäfts. Unsere strategisch wichtigen Themen, welche unseren zukünftigen Erfolg absichern, stehen immer in Konkurrenz zum Tagesgeschäft und es ist schwierig, sie mit der notwendigen Professionalität durchzuführen. Ich entschloss mich also, diese Art von »Betriebssystem für das Umsetzen wichtigster Ziele« topdown einzuführen.



Ich hatte zunächst mit meinem Managementteam – aus einer Zahl von möglichen strategischen Zielen für den Einstieg in die Methodik – ein recht traditionelles Ziel gewählt: Wir wollten den geplanten Umsatz unserer Kern-GmbH konsequent erreichen oder übertreffen. Das erschien uns zunächst am einfachsten, um das System bei uns einzuführen. Bereits der erste Workshop mit den Abteilungsleitern brachte für mich die ersten positiven Überraschungen. Es war schnell zu spüren, dass meine operative Führungsebene positiv auf die Initiative reagierte. Das bestätigte sich auch im Fazit eines Abteilungsleiters: »Jetzt bin ich schon 20 Jahre im Unternehmen, aber zum ersten Mal habe ich das Gefühl, dass wir alle gemeinsam an einem Strang ziehen, anstatt dass jede Abteilung für sich und manchmal sogar gegen eine andere arbeitet!« Genau solche Effekte habe ich mir gewünscht: höheres Engagement in meiner Organisation, bessere Kooperation innerhalb des Unternehmens und – last, but not least – das Erreichen oder Übertreffen des absolut wichtigsten Zieles. Alle drei Effekte trafen gleich im ersten Jahr ein.

Mit dieser Erfahrung wurden wir im zweiten Jahr mutiger und nahmen uns für dieses Umsetzungsbetriebssystem ein paralleles, zweites absolut wichtiges Unternehmensziel vor: die Steigerung der Kundenzufriedenheit. Auch das habe ich als Geschäftsführer nicht einfach vorgegeben, sondern dies haben wir mit der gesamten Führungsmannschaft gemeinsam verabschiedet.

Die Organisation ist dankbar dafür, dass sie sich auf inhaltliche Ziele fokussieren kann, anstatt mit reinen Finanzvorgaben gepusht zu werden. Das mag auf oberster Führungsebene noch funktionieren, auf den operativen Ebenen braucht man primär inhaltlich sinnvolle Ziele für das notwendige Engagement. Nach nun über zwei Jahren Erfahrung mit den 4 Disziplinen der Umsetzung müssen wir sagen, dass wir dieses System in der Organisation nicht mehr missen wollen. Wir fühlen uns bereit, im nächsten Jahr sogar ein drittes

strategisches Ziel hinzuzunehmen. Dann werden wir die Implementierungsphase abgeschlossen haben.

Mit der 4DX-Methode haben wir einen Weg gefunden, uns auf die absolut wichtigsten Unternehmensziele zu fokussieren. Jeder Organisationsbereich ist jetzt eigenverantwortlich daran beteiligt und kann mit der notwendigen Disziplin an den Ergebnissen des Unternehmens mitwirken.

Seepex mit Hauptsitz in Bottrop ist weltweit führender Spezialist im Bereich Fördertechnologie. Das Unternehmen entwickelt, produziert und vermarktet weltweit Exzentrerschneckenpumpen, Maceratoren und Steuerungssysteme zur Förderung niedrig- bis hochviskoser, aggressiver und abrasiver Medien.

## Eine Inspiration

Wir sind ein selbstkritisches und lernendes Unternehmen und in einer dieser kritischen Selbstbetrachtungen mussten wir erkennen, dass unsere größte Schwäche in der klaren Zielsetzung und der konsequenten Umsetzung lag. Auf der Suche nach Literatur zu diesem Thema sind wir auf die *4 Disciplines of Execution* gestoßen und waren von der Theorie sehr angetan – sie erschien uns simpel und effektiv.

Während der 4DX-Zertifizierung mussten wir erkennen, welch außergewöhnliches und kreatives Potenzial in unseren Mitarbeitern schlummerte. Die Ergebnisse haben nicht nur unsere Mitarbeiter begeistert, sondern auch unsere Vorstellungen bei Weitem übertroffen.

So kam es zum Beispiel dazu, dass sich eine Abteilung von Softwareentwicklern plötzlich einen Frühindikator gesetzt hat, der auf ein Vertriebsziel wirkte; das wäre zuvor undenkbar gewesen.

Ein sehr schönes Beispiel ist auch, dass sich eine größere Abteilung mit sehr ambitionierten Umsatzzielen einen Frühindikator gesetzt hat, der die Mitarbeitermotivation beeinflusst. Man ist davon ausgegangen, dass diese Ziele nur erreichbar sind, wenn die Motivation im Team permanent sehr hoch ist.

Nach den ersten Monaten nach Einführung von 4DX habe ich Folgendes beobachtet:

- Die Mitarbeiter empfinden es als hohe Wertschätzung, ihre Ziele und Commitments selbst zu bestimmen.
- Man hat den Mut entwickelt, gegebenenfalls auch Frühindikatoren anzupassen, wenn sich diese nicht so auswirken, wie man sich das vorgestellt hat.
- Es wird durch die Visualisierung viel früher auf negative Entwicklungen am Scoreboard reagiert.
- Es macht viel mehr Spaß zu sehen, wie sich ein Commitment am Scoreboard auswirkt als in einer Excel-Liste.
- Ich kann zu jedem beliebigen Zeitpunkt jeden beliebigen Mitarbeiter nach den Unternehmenszielen befragen und er kennt sie.

*Sam Zibuschka, Geschäftsführer ePunkt*

## **Eine Erfahrung**

Es gibt besondere Momente im Leben – und diese kommen meist mit außergewöhnlichen Gefühlsregungen einher. So geschehen auch in einem großen Konferenzraum einer deutschen Fabrik eines amerikanischen Nahrungsmittelherstellers.

Im Raum befand sich die höchste deutsche Managementriege des Konzerns und sie erwarteten eine 15-minütige Präsentation über die Ergebnisse einer Initiative, die der damalige Fabrikleiter in einer Nacht-und-Nebel-Aktion einführte, um die Performance der Fabrik signifikant zu steigern.

Ich saß als Gast der Veranstaltung in der Nähe des Podiums und konnte sehr gut beobachten, wie die Managerriege etwas erstaunt dreinblickte, als der Fabrikleiter nach einer kurzen Begrüßung das Wort an einen seiner Schichtleiter in der Fabrik abgab. So etwas hat es scheinbar in diesen Sphären noch nicht gegeben – anders konnte ich mir das Raunen im Raum nicht erklären.

Ich kannte den Schichtleiter sehr gut aus unserer gemeinsamen Projektarbeit der letzten Wochen und aus einem 7-Habits-Kurs, den der Fabrikleiter vor der besagten Initiative zur Steigerung der Performance als Grundlage für die Veränderungen in der Fabrik für alle Mitarbeiter durchführen ließ.

Da stand er nun – zum ersten Mal in seinem Leben vor einer Riege Entscheidungsträger in Anzug, Schlips und gewienerten Schuhen. Der Raum war totenstill und meine eigene Anspannung konnte ich nur durch einen Griff zum Wasserglas etwas besänftigen. Und dann geschah etwas, was ich den Rest meines Lebens nicht vergessen werde: Der Mann, der noch nie in seinem Leben vor so einem Gremium eine Präsentation hielt, ging zunächst zum Flipchart, nahm einen Stift und seine allerersten Worte waren: »Meine Herren, was ist das Ergebnis dieser Gleichung?« Während er mit einer Riesenschrift » $1 + 1 = ?$ « auf das Papier malte.

Fast hätte ich mich am Wasser verschluckt und die Augen der Manager wurden immer größer. Irgendwo aus den hinteren Reihen kam die Antwort »2« und unser Schichtleiter lächelte und sagte: »Das dachte ich bisher auch, aber das stimmt nicht immer.«

Und so begann er seine Präsentation und ich sah niemanden mehr verstohlen auf sein Handy schauen, um die neuesten E-Mails abzurufen. Sie alle schauten nach vorne und waren gespannt auf das, was unser Schichtleiter zu berichten hatte.

Er erzählte davon, wie er zum ersten Mal mit den 4 Disziplinen der Umsetzung in Berührung kam. Er hatte schon viele Initiativen in seiner Zeit in der Firma kommen und gehen sehen. Aber dieser Ansatz erschien ihm von Anfang an plausibel. Er erzählte davon, wie er von seinem Abteilungsleiter in einer Sitzung für alle Schichtleiter das absolut wichtigste strategische Abteilungsziel, abgeleitet vom strategisch wichtigsten Fabrikziel, vorgestellt bekam und nun vor der Aufgabe stand, für sein Team der Mehlverpackung zwei eigene Team-WIGs zu definieren (Disziplin 1), dann sich mit seiner Mannschaft passende Frühindikatoren beziehungsweise Hebel zu überlegen, wie sie diese beiden strategischen Teamziele wohl erreichen könnten (Disziplin 2), ein einfaches, aber motivierendes Scoreboard zu entwickeln, um im Tosen des Tagesgeschäfts immer zu wissen: »Gewinnen wir oder verlieren wir?« (Disziplin 3), und schließlich ein kurzes regelmäßiges Meeting einzuberufen, um sich und sein Team gegenseitig immer wieder verantwortlich für ihre beiden Teamziele zu halten (Disziplin 4).

Er blendete schließlich seine ersten Slides ein und erzählte davon, wie sie diesen Prozess relativ schnell bei sich etablierten. Auf dem ersten Slide zeigte er die Resultate für das Teamziel #1: »Wir reduzieren die Überschussmenge bei der Mehlversackung von acht Prozent auf drei Prozent.« Die Slides zeigten grafisch, wie sie nach vier Monaten das Ziel nicht nur erreicht, sondern sogar übertroffen haben. Der aktuelle Wert stand sogar bei 2,1 Prozent und er zeigte sich optimistisch, diesen Wert in den kommenden Monaten sogar noch weiter zu reduzieren.

Weiterhin berichtete er mit Stolz, dass ihnen in den regelmäßigen »WIG-Sessions« (ein kurzes wöchentliches Meeting, um sich gegenseitig verantwortlich zu halten) sogar die Idee für eine Verfahrensänderung gekommen sei, die sie nicht nur dem Ziel näherbrachte, sondern auch noch die geplante Investition einer neuen Abpackmaschine überflüssig machte. Als unser Schichtleiter dann auch noch ein Slide zeigte, in der er penibel aufführte, welche Kosten in Euro der Konzern in den nächsten drei Jahren durch die Zielerreichung einsparen würde und welche Investitionssumme durch die Teamkreativität für andere Zwecke genutzt werden könne, konnten sich einige Manager im Raum nicht zurückhalten und quittierten diese Ausführungen mit spontanem Applaus.

Der Schichtleiter bedankte sich verlegen und präsentierte noch kurz die Ergebnisse des zweiten von ihm selbst gewählten Teamziels: »Wir steigern die Mitarbeiterzufriedenheit in unserem Team von derzeit 4,7 auf über 8 auf unserer internen 10er-Skala.«

Auch hier zeigte er anhand seines Team-Scoreboards den aktuellen Wert von 8,5 und berichtete mit bewegter Stimme, wie der Prozess der 4 Disziplinen der Umsetzung ihnen geholfen hat, sich weniger über die Probleme des Alltags zu echauffieren, sondern sich stattdessen auf die gemeinsamen wichtigsten Ziele und deren Umsetzung zu konzentrieren. »Ich habe in den letzten Monaten gelernt, dass nichts so produktiv ist wie das Gefühl zu gewinnen«, sagte er, während er langsam wieder zu seinem Flipchart vom Beginn schritt und schrieb: » $1 + 1 = 100$ «. – »Das, meine Herren, ist die Formel für Synergie! Danke für die Aufmerksamkeit.«

Ich bezeichne diesen Moment bis heute als die schönste Erfahrung in meiner beruflichen Karriere – egal ob als Manager in meinen früheren Konzernen oder jetzt als Berater bei FranklinCovey.