



Umsetzungserfolge dauerhaft gestalten

# Leitlinie

für Vorstände und Geschäftsführer

Mai 2009



## Führen mit dem „Managerial Moment of Truth“

### Der grundlegende Schritt zur Verbesserung der Mitarbeiterleistung

In Zeiten, in denen Personaleinsparungen dazu führen, dass die bestehenden Aufgaben auf weniger Mitarbeiter zu verteilen sind. In Zeiten, in denen ständig steigende Leistung bei gleicher Mitarbeiterzahl gefordert wird, stehen die Führungskräfte immer wieder vor der Frage: **Wie kann das gelingen? Vor allem, wenn Sie bereits erkannt haben, dass mehr Druck nicht dauerhaft zu besserer Leistung führt, sondern zu einer Verschlechterung der Beziehung zu Ihren Mitarbeitern.**



#### Gewohnte Denk- und Handlungsmuster verändern

Wer den Wunsch nach einer Lern- und Leistungskultur in seinem Bereich, oder mehr noch, im gesamten Unternehmen verwirklichen will, wird folgende Beobachtungen im Führungs-Alltag machen: Mitarbeiter, die immer wieder unbefriedigende Leistung abliefern, werden bei wichtigen Aufgaben gemieden und immer mehr Aufgaben werden auf die sogenannten Leistungsträger verlagert. Das führt zu Unterforderung, Unzufriedenheit und Dienst nach Vorschrift bei den Einen und zu Überlastung, Versagensängsten und Burn-Out-Syndrom bei den Anderen. Die Folge: Eine auf Dauer schädliche Verteilung von Leistung, an die sich viele Unternehmen gewöhnt haben. Sie führt dazu, dass sich bei den Mitarbeitern Spielregeln einbürgern wie z.B.

→ Setze deine Ziele niedrig an, dann geschieht dir nichts

- Gib deine Fehler nicht zu
- Es ist ok, deine Ziele nicht zu erreichen, wenn du eine gute Begründung dafür hast
- Es ist ok, Zusagen zu geben und sie dann doch nicht einzuhalten, da erfahrungsgemäß keine ernsthaften Konsequenzen zu erwarten sind.

Mit diesen wenigen Beispielen wird deutlich, welche grundlegenden Werte und Fähigkeiten hier in Gefahr sind, verloren zu gehen: Offenheit und Ehrlichkeit im Umgang mit den Tatsachen.

Fakt ist: Ohne die Fähigkeit, der harten Wahrheit ins Auge zu sehen und diese auf offene, nutzbringende Art und Weise zu kommunizieren, kann ein Unternehmen auf Dauer nicht erfolgreich sein.

**Wenn das Fakt ist, stellt sich die Frage: Warum geschieht es so selten?**



#### Kompetenz und Disziplin entwickeln

Die Antwort liegt in der menschlichen Natur begründet: Weil es unangenehm ist, jemand anders für eine Leistung, die unter der Erwartung liegt zu konfrontieren. Das gilt für beide Seiten! Und es liegt in der menschlichen Natur, unangenehme Dinge zu vermeiden. Die Folge ist: Die Führungskraft steht vor der Wahl zwischen zwei Übeln: Entweder eine Konfrontation einzugehen, oder sie zu vermei-

den. Daraus ergibt sich die Frage: Funktioniert das Ansprechen und der Umgang mit harten Wahrheiten auch in einer positiven, unterstützenden, praktischen und effektiven Form, so dass sich daraus in Zukunft eine bleibende Verbesserung ergibt?

**Ja! Durch Führen mit dem „Managerial Moment of Truth“.**



# Führen mit dem „Managerial Moment of Truth“

Der grundlegende Schritt zur Verbesserung der Mitarbeiterleistung



## Die Basis: Eine gemeinsame Sicht der Realität herstellen

Führen mit dem „Managerial Moment of Truth“ erfordert Disziplin im Erlernen und dem Anwenden folgender Grundsätze:

- Die Abweichung vom erwarteten Ergebnis so früh wie möglich zu adressieren. Nämlich dann, wenn sie noch klein ist.
- Dem emotionalen Konflikt ins Auge zu sehen und sich zu entscheiden: Was ist mir wichtiger? Die Vermeidung einer unangenehmen Situation, oder meinem Mitarbeiter zu helfen, seine Leistung zu verbessern?

- Eine gleiche Sicht der Realität herzustellen über die Abweichung vom erwarteten Ergebnis.
- Der Wunsch genau zu untersuchen, wie es zu der Abweichung kam, statt dem Mitarbeiter einfach die eigene Meinung darüber mitzuteilen.
- Die Analyse unvoreingenommen anzugehen und in Kauf zu nehmen, dass auch eigene Annahmen, Theorien und Erfahrungen auf den Prüfstand kommen.

Je mehr diese Grundsätze angewendet werden, umso mehr Leistung bringt die Verbesserung, die daraus entsteht.



## Das Ergebnis: 25–40% Mehr-Kapazität, ohne Mehr-Kosten

Führungskräfte, die Führen mit dem „Managerial Moment of Truth“ anwenden, konnten Leistungssteigerungen von 25-40% erreichen, ohne nennenswerte Mehrkosten.

Die Leistungssteigerungen sind so vielfältig, wie die Aufgaben in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen: Verkürzung der Produktentwicklungszeiten, Erhöhung der Kundenfrequenz, Steigerung der Anzahl Produktneueinführungen pro Jahr, Reduzierung von Bürokratie und Kontrollaufwand,

usw. Meistens sind es Verbesserungen, die anschließend zu neuen Verbesserungen führen.

Die Möglichkeit zum Erlernen und Umsetzen des „Managerial Moment of Truth“ gibt es im Rahmen eines Learning-by-Doing-Programms auf Basis konkreter Fälle aus dem Unternehmensalltag. Wenn schließlich die gesamte Organisation auf den Geschmack gekommen ist, den Tatsachen ins Auge zu sehen, wird es schwer werden, wieder zurück zu kehren zu einem Zustand, in dem Unklarheit und Ungenauigkeit akzeptiert werden.



## Der entscheidende Umsetzungsfaktor

Die Personen an der Spitze des Unternehmens sind der entscheidende Umsetzungsfaktor. Je mehr sie Wert auf einen offen und ehrlichen Umgang in ihrem Unternehmen legen und je mehr sie sich selbst an die Spitze des Umsetzungsprozesses setzen, umso schneller und umfangreicher kommen die Ergebnisse aus dem Führen mit dem „Managerial Moment of Truth“.



Mehr Info finden Sie unter [www.structural-consulting.de](http://www.structural-consulting.de)