



Fitness-Check spart Ärger!

Probleme schnell, nachhaltig und günstig beheben und damit «chronische Krankheiten» im Unternehmen verhindern: Diese Verantwortungen liegen bei der Unternehmensführung!

In Ihrem Ellbogengelenk werden lebenslange chronische Schäden zurückbleiben! So der Arzt zu einem gemeinsamen Sportsfreund, der mit seinem schmerzenden Badminton-Ellbogen über ein Jahr mit der Diagnose gewartet hatte. Zahnhygienechecks, Autoservices und persönliche Fitnesschecks stehen für die meisten von uns selbstredend jährlich an. Und Fitness-Checks des Unternehmens? Auch dort bewährt sich eine günstige Einstellung: Schmerz ja, Behandlung sofort! Denn Schmerzvermeidung führt unweigerlich zu chronischen Erkrankungen. Aufgeschobene Probleme fliegen den Verantwortlichen später erfahrungsgemäss mit aller Garantie um die Ohren.

Chronische Schmerzen

Wir stellen bei unserer Arbeit fest, dass wir oft spät für Problemsanierungen beigezogen werden. Ab und an ist es auch schon zu spät, wenn es um die Jobsicherung des Geschäftsführers geht. Kleine, erst kürzlich entstandene Probleme gibt es in jedem Unternehmen. Sie sind schnell, unkom-

pliziert und günstig zu beheben. Clevere Verantwortliche holen sich frühzeitig Hilfe und sichern somit ihre eigene Position. Sehr viel schwieriger, risikoreicher und teurer zu kurieren sind dagegen die sog. «chronischen Probleme», wie z.B. jahrelang geduldete Führungsinkompetenz, fehlende Strategiekorrekturen, verpasste Effizienzsteigerungen und als «normal» taxierte wiederholte Abgänge von Schlüsselpersonen. Sie brennen sich in das Unternehmensgedächtnis ein und gehören irgendwann einfach dazu. Das Unternehmen wird zum chronischen Langzeitpatienten. Interessant ist, dass bei «chronischen Problemen» erst dann gehandelt wird, wenn diese dem Verwaltungsrat zu Ohren kommen. Der Suchauftrag für den neuen Geschäftsführer ist dann meist schon erteilt. Das muss nicht sein!

Vier Minuten sichern Ihre Karriere

Zwei Defizite führen erfahrungsgemäss zur «chronischen Krankheit»: Ein fehlendes Frühwarnsystem, gepaart mit der nicht

vorhandenen Selbstkritik der Führungsmannschaft. Dann tappt das Unternehmen unweigerlich in die Fallgrube «chronische Krankheit». Ein neutraler, praxisbewährter Fitness-Check kann helfen, dies zu vermeiden. Alles was es dazu braucht, ist den Mut über den eigenen Schatten zu springen. In Anlehnung an das bewährte Burke-Litwin-Modell haben wir in den vergangenen Jahren einen Fitness-Check entwickelt, der die wirklich relevanten neun Dimensionen der erfolgreichen Unternehmensführung abdeckt (Abb. 1). Die abgespeckte Musterversion ist in einer vollständig überarbeiteten Form neu öffentlich zugänglich (siehe Textbox). Wer weiss, vielleicht lohnen sich die vier Minuten Einsatz?

Praxisbeispiel 1

«Bei uns klappt die Zusammenarbeit zwischen Produktmanagement, Kundendienst und Aussendienst seit längerem nicht mehr!», so der Chef eines Deutschen Lebensmittelgrosshändlers. Unsere fokussierte Analyse – basierend auf dem hier beschriebenen Tool – hat zusammenhängende Baustellen ergeben: Kernprozesse existierten nicht, weder auf dem Papier noch in den Köpfen der Akteure, Schnittstellenprobleme zwischen den Teams, sowie Führungsprobleme in einer und fehlendes Know-how in einer anderen Abteilung. Suboptimale

IT-Instrumente und erste Kundenreklamationen wegen Logistikverzögerungen haben die Problempalette vervollständigt. Diesen priorisierten und vernetzten Handlungsbedarf lieferte unser Tool innerhalb weniger Tage. Praktisch ohne externe Kosten. Alle betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter durften einen auf die Problemstellung fokussierten Fragenkatalog internetbasiert und anonym beantworten. «Endlich dürfen wir uns zu den Problemen äussern!», so die Meinung. Interessant waren v.a. die teils stark unterschiedlichen Einschätzungen zwischen Kader und Mitarbeitern wie auch zwischen den Teams. Die Abteilung mit der Überzeugung «Bei uns gibt's keine Probleme!» wies tatsächlich die grössten Defizite auf. Soviel zur Verlässlichkeit von Selbsteinschätzungen. Eine anonyme Befragung liefert erfahrungsgemäss offene, ehrliche und konstruktive Antworten. Diese wurde im Unternehmen durch einen ungünstigen Führungsstil (Angstkultur) verhindert.

Fitnessplan für Ihr Unternehmen

So wie Sie (hoffentlich) einen wöchentlichen Sport-Fitness-Plan einhalten, wäre es wohl günstig, wenn es diesen auch für Ihr Unternehmen gäbe. Bei der Diagnose des IST-Zustandes und beim Aufsetzen eines massgeschneiderten Fitnessplanes kann unser Tool wertvolle, praxisbewähr-

te und zukunftsichernde Tipps liefern. Diese werden ergänzt mit 50 Jahren Berufserfahrung in diversen Branchen. Keine Angst – wir sprechen Klartext!

Lösungen dank Fitness-Check

Der Fitness-Check wurde aufgrund der bei Kunden bereits langjährig akzeptierten Lösung weiterentwickelt. Die visualisierten Auswertungen werden ergänzt durch die wertvollen Textrückmeldungen, bei denen der Mitarbeitende seine Einschätzungen mit eigenen Worten umschreibt. Dies ist ein grosser Vorteil für das Unternehmen, fallen doch diese Feedbacks gemäss unserer Erfahrung sehr direkt und objektiv aus. Deshalb sollte ein solcher Fitness-Check aber nur dann durchgeführt werden, wenn die Führung an ehrlichen Antworten auch wirklich interessiert ist.

Detail-Check: Wo brennt's?

Neu ist die Ausdehnung des Fitness-Checks auf die neun Dimensionen der erfolgreichen Unternehmensführung. Um auf unser Ellbogenbeispiel zurückzukommen: Vielleicht waren Sie ja erst kürzlich beim Arzt und wissen, dass der Gesundheitscheck positiv verlaufen ist. Trotzdem zwick und schmerzt es Sie im Ellbogen. Also gilt es, diese Problemzone genauer

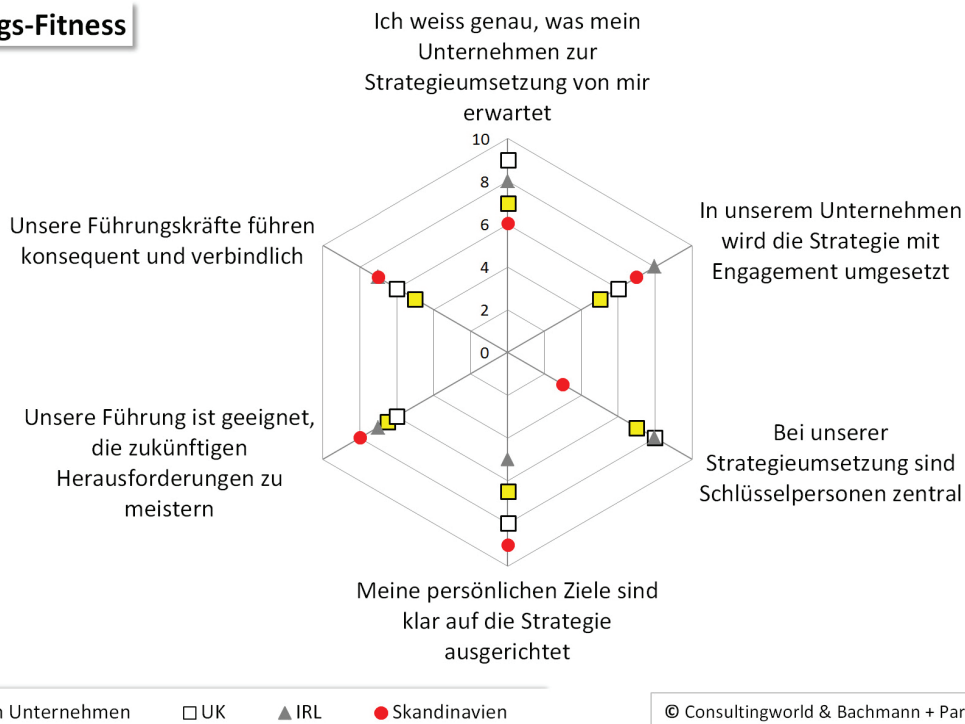
unter die Lupe zu nehmen und geeignete Behandlungsmassnahmen zu erkennen, die einen einwandfreien Gebrauch des Ellbogens ermöglichen. Auch im Unternehmen braucht es diese Detailanalysen, was uns von Unternehmern bestätigt wird. Punktgenau werden die relevanten Themen abgefragt und der wunde Punkt kompromisslos diagnostiziert. Höchste Zeit für die Behandlung! Diesbezüglich verhält es sich bei Unternehmen wie beim Menschen: Liegt der Zusammenbruch bereits vor, wird die Behandlung schwieriger, langwieriger und teurer. Wird nicht behandelt, tritt irgendwann der Tod ein.

Der Detail-Check schafft rasch Klarheit: Vielfach ist der Auslöser nicht der Kern des Problems. Es besteht somit die Gefahr, dass nicht der Feuerherd gelöscht, sondern im Umfeld repariert wird. Dadurch haben Sie die Garantie, dass schon bald das nächste Thema eskaliert. Die fokussierten Checks helfen, den wahren Brandherd zu erkennen und gezielt zu bekämpfen. Dies kann unangenehm sein, weil das Management oftmals selbst Teil des Problems ist. Aber gerade hier erkennt man den wahren Leader: Springen Sie über diese Hürde!

Praxisbeispiel 2

Betrachten wir das Industrieunternehmen, das aufgrund von teuren Herstellkosten

Führungs-Fitness



und chronischer Doppelbelastungen die spezifische Prozess- und Organisationsfitness des Teams erfragte. Und die Diagnose? Die Schwierigkeiten lagen bei zwei Abteilungsleitern, die sich gegenseitig blockierten. Als Folge davon wurden die Prozesse schwerfällig und die Mitarbeiter litten unter dauernder Überlastung. Aufgrund der Erkenntnisse konnte rasch eine erfolgsversprechende Behandlung verschrieben werden. Die Abteilungsleitung wurde neu organisiert und Verantwortlichkeiten klar zugeschrieben. Fazit: Die Prozesse sind heute schlank aufgestellt und die chronischen Doppelbelastungen sind kein Thema mehr. Das ursprünglich als zentral vermutete Kostenproblem wurde durch die Reorganisation ebenfalls gelöst.

Zeitnah und massgeschneidert

Der Fitness-Check kann auf zwei Arten nützlich sein. Wenn die Geschwindigkeit im Fokus steht, setzen Sie auf die standardisierte Lösung, die auf fertig ausformulierte und vernetzte Analysefragen zurückgreift. Bereits nach 5 Arbeitstagen liegen ausgewertete und kommentierte Umfrageergebnisse auf Ihrem Schreibtisch. Und dies dank der internetbasierten Umfrage auch, wenn Ihre Filialen weltweit verstreut sind. Ein weiterer Vorteil dieser Variante ist die Möglichkeit, von Benchmarks mit anderen Unternehmen zu profitieren.

Bei der massgeschneiderten Lösung steht meistens eine ganz konkrete Fragestellung im Raum. Der Fragenkatalog wird gemeinsam erarbeitet und gemäss Ihren spezifischen Bedürfnissen zusammengestellt. Die Auswertung mit Massnahmenvorschlägen erfolgt themenzentriert, detailliert und massgeschneidert auf Basis Ihrer spezifischen Aufgabenstellung.

Wer soll zum Fitness-Check?

Alle! Präventiv handeln ist besser als heilen. Zudem profitieren Sie von einem oft nicht beachteten Aspekt: Der Fitness-Check zeigt nicht nur Schwachstellen, sondern auch Stärken. Erkennen Sie die Wettbewerbsvorteile und bauen Sie diese gezielt aus!

Speziell interessant ist der Fitness-Check auch für die öffentliche Hand, Institutionen, Verbände und deren Mitglieder (Verbands-



© Consultingworld & Bachmann + Partner

lösungen). Auch in diesen Bereichen hält der Markt immer mehr Einzug und Wettbewerbspiegelregeln müssen zunehmend beachtet werden. Zusätzliche Lasten, wegbrechende Steuern oder Beiträge erfordern Entwicklungs-Fitness, um nicht unliebsame Beitrags- oder Steuererhöhungen präsentieren zu müssen. Mit Hilfe der Checks erhalten Sie Ergebnisse, die überzeugend kommuniziert werden können. Zeigen Sie Ihre Erkenntnisse an einer Gemeinde- oder Generalversammlung und in der Mitgliederwerbung auf: «Wir machen uns fit für die Zukunft und beeinflussen das Wohl unserer Institution aktiv».

Ihr Mehrwert: Entscheid-Fitness

Als Führungskraft sind Sie es Ihrer Entscheid-Fitness schuldig, Probleme früh und aktiv anzupacken, damit sie nicht chronisch werden. Die Fitness-Checks bieten zudem fast unbegrenzte Kombinationsmöglichkeiten von Themen. Durch die Umfrage holen Sie zusätzliche Beteiligte ins Boot, welche die Mitwirkungsmöglichkeit mit lösungsorientierten Feedbacks honorieren werden. Für Sie und das Unternehmen entsteht rasch Mehrwert: Durch die differenzierten Antworten erhöht sich die Entscheidungssicherheit frappant und schafft einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Innerhalb der Organisation bietet die Umfrageauswertung eine ideale Kommunikationsplattform: Mit transparenter Information gewinnen Sie Sicherheit, Vertrauen und einen Glaubwürdigkeitsbonus. Zudem dürfen Sie vom Fitnesstrainer ihres Vertrauens glasklare Diagnosen, sowie praxisbewährte Feedbacks erwarten.

Hier finden Sie die Musterversion des Fitness-Checks

Investieren Sie 4 Minuten Zeit in Ihre Unternehmens-Fitness und testen Sie die neuen Fitness-Checks „Quick“ und „Spezial“:

www.bachmann-gmbh.ch/Unternehmensanalyse
www.consultingworld.ch/analyse

Kontakt

Peter Bachmann

Betriebswirt FH
Geschäftsführer



Peter Bachmann + Partner GmbH

Bahnhofstrasse 10
CH-5000 Aarau

Tel. +41 (0)62 550 01 30

p.bachmann@bachmann-gmbh.ch
www.bachmann-gmbh.ch

Andreas D. Baumann

lic.oec.HSG, M.A.
Coach
Geschäftsführer



Consultingworld AG

Dammstrasse 19 / Postfach
CH-6301 Zug

Tel. +41 (0)41 727 76 54

andreas.baumann@consultingworld.ch
www.consultingworld.ch