

Veröffentlicht in
Wertorientiertes Management
2-3 / 2003

„FitnessCheck“

FutureValue Group AG
Leinfelden-Echterdingen



Wertorientiertes Management

- FitnessCheck**

Stefan Thamm

FitnessCheck

1. FitnessCheck und FutureValue™

Wertorientierte Unternehmensführungsansätze finden immer mehr Eingang in den Mittelstand. Ziel ist es, alle Aktivitäten auf das eine Oberziel, den Unternehmenswert auszurichten. Wichtig ist hierbei das Zusammenspiel von Unternehmenswert und im Unternehmen gelebter Werte. Es ist wichtig, dass der eingeschlagene strategische Weg des Unternehmens zum bestehenden Wertesystem des Unternehmens passt. Es ist unbestritten, dass die Orientierung am Unternehmenswert auch dazu führen kann, dass es Konflikte zum Wertesystem eines Unternehmens geben kann, gerade in Extremsituationen, in denen es um das Überleben des Unternehmens geht. Aber in wie viel Prozent der unternehmerischen Entscheidungen ist dem so? Finden wir nicht viel häufiger Situationen vor, dass z.B. ein frühzeitiges Einbinden der Mitarbeiter in unternehmerische Prozesse und Entscheidungen deren Umsetzung erleichtern würde, und somit Wert und Werte einander unterstützen, ergänzen? Ist es nicht so, dass die Umsetzung von Strategien, die Einführung von Instrumenten und Tools gerade am nicht vorhandenen Zusammenspiel von „den richtigen Weg gehen“ und „den Weg richtig gehen“ scheitern? In diesem Sinn stellen wir die Frage nach der Unternehmensfitness.

- Wie fit ist Ihr Unternehmen für die Zukunft?
- Wo liegen Hebel für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens?

2. Das Instrument FitnessCheck

Zur Analyse der Unternehmensfitness nutzen wir den FitnessCheck, eine Mitarbeiterbefragung, die das Unternehmen aus vier Blickwinkeln betrachtet und Auskunft darüber gibt, wie gut das Unternehmen in der Lage ist, die heutigen und zukünftigen Herausforderungen zu bewältigen. Die vier Fitness-Quadranten und die dahinterstehenden Fragestellungen werden im nachfolgenden Schaubild aufgeführt.

Die mentale Fitness: Die Lust auf Veränderung

Wie sieht es mit der Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter aus? Die meisten Menschen zeigen wenig Bereitschaft für Veränderungen. Tendenziell verändern sich Menschen weniger aus Lust als aus Leid. Veränderung bedeutet das abrücken aus der jetzigen Comfort-Zone. Der FitnessCheck beleuchtet hier diejenigen Faktoren, die die Einstellung für aktive Veränderung bedingen. Zentrale Themen in diesem Bereich sind das Führungsverhalten, die Wissensverbreitung und -nutzung, die Einstellung zum aktiven Lernen und der Umgang mit Ängsten.

Abb. 1
Die Fitness-Quadranten



Die strategische Fitness: Die Lust auf Zukunft

Die strategische Fitness betrachtet die Umsetzung der Aufbruchstimmung in ein zielgerichtetes Vorgehen. Nach unserem Verständnis zielt dies Zielgerichtetheit auf den Wertbeitrag einer jeden Handlung ab. Eingebettet ist das zielgerichtete Vorgehen in ein strategisches Konzept, welches die angestrebte Entwicklung des Unternehmens darstellt. Hier wird konkret hinterfragt, wie z.B. der Strategieentwicklungsprozess stattfindet, wie die Integration und Konsensfindung zwischen den Hierarchieebenen in diesem Schritt funktioniert, wie die kontinuierliche Strategieüberprüfung gewährleistet wird und wie die Positionierung am Markt erfolgt.

Die organisatorische Fitness: Die Lust auf Verbesserung

Die organisatorische Fitness drückt die Fähigkeit, aber auch die Bereitschaft des Unternehmens aus, sich den strategischen Herausforderungen anzupassen. Insbesondere steht die Aufbau- und Ablauforganisation im Mittelpunkt der Betrachtung. Darüber hinaus wird die kundenorientierte Prozessoptimierung, die Teamarbeit, und die Eigensituation des Unternehmens hinterfragt.

Die operative Fitness:

Die Lust auf Umsetzung

Dem Zitat „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es“ folgend, hinterfragt dieser Fitness-Quadrant die Umsetzungskonsequenz des Unternehmens. Die Mitarbeiter als wichtiger Erfolgsfaktor stehen hierbei im Vordergrund der operativen Fitness. Fragen nach der Entwicklung und Nutzung der Mitarbeiterpotenzials, der Anwendung von Führungsgrundsätzen, Operationalisierung der Strategie bis auf die Ebene der Mitarbeiter sowie die Kommunikation im Unternehmen sind die zentralen Fragen.

3. Was bringt der FitnessCheck?

Der Fitness-Check ist ein gezielt eingesetztes Instrument einer begleiteten Selbstanalyse. Er bietet die Möglichkeit, einer ganzheitlicher Betrachtung des Unternehmens und darauf aufbauend die Möglichkeit, schlüssige Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, die im Unternehmen zu erkennen sind, zu diskutieren. Darüber hinaus bietet der Fitness-Check weitere Vorteile

- Es können alle Mitarbeiter einbezogen werden
- Mitarbeiter können sich anonym äußern
- Die Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt
- Das unternehmerische Bewusstsein aller wird gefördert
- Es handelt sich um eine standardisierte vielfach bewährte Befragung
- Es ist ein überschaubarer Zeitaufwand erforderlich
- Vergleiche zwischen Abteilungen, Standorten und mit anderen Unternehmen sind möglich
- Es bieten sich flexible Auswertungsmöglichkeiten

4. Die Durchführung des FitnessChecks

Im Rahmen der Durchführung eines FitnessChecks werden die folgenden Schritte durchlaufen:

- Sensibilisierung der Teilnehmer für das Thema
- Erklärung der Methodik des Fitness-Checks
- Durchführung der Befragung
- Auswertung und Erarbeitung individueller und konkreter Empfehlungen
- Präsentation der Ergebnisse vor der Geschäftsleitung
- Diskussion der Empfehlungen zu den relevanten Themen
- Präsentation der Ergebnisse vor allen Beteiligten mit Diskussion der Ergebnisse
- Umsetzungsbegleitung; Erarbeitung konkreter Maßnahmen und deren Durchführung
- Erfolgscheck durch Wiederholung des FitnessChecks

5. Die Auswertung des FitnessChecks

Erste Erkenntnisse zur Unternehmenssituation zeigen uns die auf Ebene der vier Fitness-Quadranten aggregierten Ergebnisse.

Dieses beispielhafte Befragungsergebnis eines Unternehmen zeigt - nachdem die Maximalwerte in der Beurteilung am äußeren Rand des Kreises liegen - in den Bereichen "mentale Fitness" und "strategische Fitness" überwiegend gute bis sehr gute Werte, ist also veränderungsbereit und lebt nach einem klaren strategischen Konzept. Hingegen ist die Prozess- und Kundenorientierung im Bereich der "organisatorischen

Fitness" eher durchschnittlich zu bewerten. Die "operative Fitness" weist einen noch niedrigeren Wert aus. Eine erste Vermutung über die Ursache für die derzeitige Unternehmenssituation kann aufgestellt werden. Im vorliegenden Fall kann eine eindeutige Umsetzungsschwäche konstatiert werden. Die anschließenden Detailbetrachtungen zu den einzelnen Fitness-Quadranten zeigen dann, zu welchen Fragestellungen die größten Defizite ermittelt wurden. Die logische Verknüpfung der Fragen und Themen untereinander erlaubt es Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu erarbeiten, um die Probleme an der Wurzel zu packen und zu beheben.

Fazit:

Der FitnessCheck ist ein ideales Instrument, die aktuelle Situation des Unternehmens zu erfassen und geeignete Maßnahmen zur Verbesserung abzuleiten. Die Überprüfung der Unternehmensfitness ist hierbei nicht als einmaliges Ereignis zu sehen, sondern sollte in regelmäßigen Abständen wiederholt werden. Gerade bei unternehmenskulturpolitischen Themen und daraus abgeleiteten Maßnahmen zeigen sich Veränderungen erst in größeren Zeiträumen.

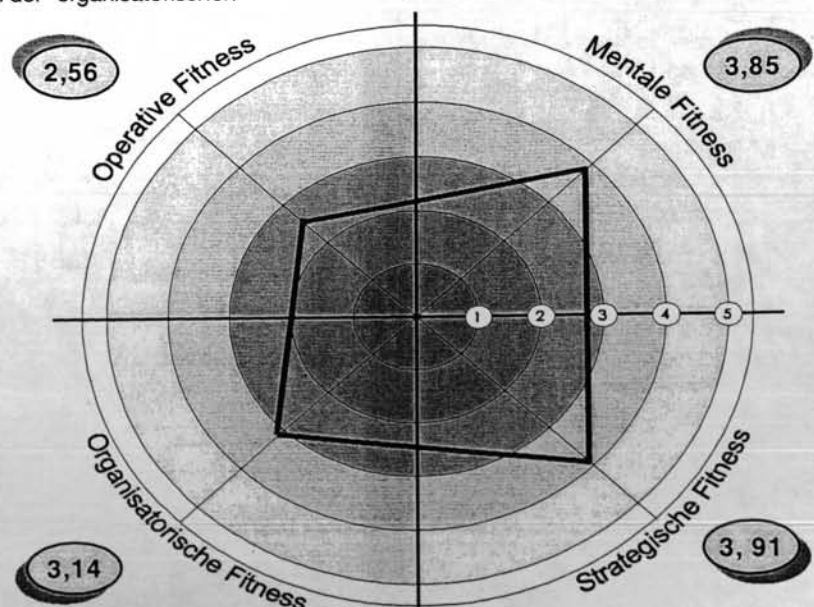


Abb. 2
Beispielhaftes Befragungsergebnis
eines Unternehmens

Sonderdruck

Das Unternehmen

Die FutureValue Group AG ist ein Beratungsunternehmen, dessen Kompetenzen in der Strategieberatung und der Implementierung von wertorientierten Management- und Unternehmensführungssystemen liegt. Die FutureValue Group AG macht ihren Namen zum Programm. Bekannt geworden ist die FutureValue Group im deutschsprachigen Europa, durch ihren ganzheitlichen und wertorientierten FutureValue™ - Managementansatz, der bereits in vielen bedeutenden Unternehmen erfolgreich eingeführt worden ist.

Die FutureValue Group AG berät neben den traditionellen inhabergeführten, mittelständischen Unternehmen auch große Konzerne.

Das Leistungsspektrum der FutureValue Group AG umfasst neben dem, auf den Kunden individuell zugeschnittenen wertorientierten FutureValue™-Unternehmensführungsansatz unter anderem auch:

➤ Rating-Advisory: Erarbeitung einer individuellen Ratingstrategie - bankenübergreifend anwendbar - zur Sicherung der Unternehmens-Finanzierung

➤ Die Strategieumsetzung durch die FutureValue™ - Scorecard, unser erfolgsorientiertes Management- und Kennzahlensystem

➤ Die Strategieumsetzung durch gezielte Kulturentwicklung - CorporateCulture Development -

➤ Business-Pläne: der strategische und operative Leitfadens für den Unternehmer

➤ Value-Check: die wertorientierte Analyse von Jahresabschluss, Erfolgspotenzialen und schriftlicher Mitarbeiterbefragung führt zu einem konkreten Katalog von Verbesserungsmaßnahmen.

Nicht nur die Qualität des Beratungsangebotes ist bei der FutureValue Group AG ausgewählt, auch unsere - meist langjährigen Mitarbeiter - sorgen für einen erstklassigen Ablauf der Projekte.

Über ihre eigentliche Beratertätigkeit hinausgehend, stellen unsere Mitarbeiter ihre Fachkompetenz als Referenten bei

den größten deutschen Seminaranbietern zur Verfügung, neben der Veröffentlichung von Fachpublikation in einschlägigen Fachmagazinen.

Durch die seit etlichen Jahren stattfindenden eigenen Forschungs- und Referententätigkeiten bestehen deutschlandweit enge Kontakte zu Hochschulen. Die Fähigkeit, praxisgerechte Beratungsleistungen mit wissenschaftlicher Fundierung zu entwickeln, zeichnet das Beratungsangebot der FutureValue Group AG aus.

Der Autor

Stefan Thamm

- Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln
- 1996 – 2000 Strategische Personalarbeit für die deutsche Niederlassung eines amerikanischen Zulieferers der Automobilindustrie (weltweit ca. 100.000 Mitarbeiter)
- dort 9 Monate Manager Human Resources
- seit 2000 Weissman & Cie
- seit 2001 FutureValue Group AG
- Schwerpunkt:
Projektleiter Strategieentwicklung und Unternehmenskulturentwicklung

✂

Ja, ich möchte vom kostenlosen Informations-Service profitieren!

- Bitte senden Sie mir Fachartikel zum Thema
- „strategische und wertorientierte Unternehmensführung“
 - „Rating-Strategien“
 - „Risikomanagement, Controlling und Frühaufklärung“
 - „Balanced Scorecard“

Firma
 Name, Vorname
 Abteilung
 Straße
 PLZ Ort
 Telefon / Fax
 eMail

**Antwortfax an
 (0711) 79 73 58-58**