

CASE STUDY

Nutzen ziehen aus Anwendung des SystemScan[®]

Problemstellung:

Ein mittelständisches Unternehmen in der Karton verarbeitenden Industrie mit etwa 120 Mitarbeitern hatte von Dr. Boysen Consulting einen System Scan nach Dr. Boysen[®] erstellen lassen. In einem Gespräch mit dem Geschäftsführenden Gesellschafter wurde das erstellte Profil besprochen. Die Auswertung ergab, dass das Unternehmen viel zu stark auf den Gesellschafter bezogen war, der jede Entscheidung selbst traf. Die Geschäftsprozesse waren nicht formalisiert. Dr. Boysen Consulting legte dem Unternehmer damals nahe, Entscheidungskompetenzen im Unternehmen aufzubauen, Prozesse zu definieren und sich selbst stärker zurückzunehmen, um das Unternehmen zu stabilisieren.

18 Monate später rief der Geschäftsführende Gesellschafter Dr. Boysen Consulting, um die notwendigen Schritte zu planen und die Umsetzung zu begleiten.

Vorgehensweise:

Dr. Boysen Consulting nahm zunächst noch einmal die aktuelle Arbeitsweise im Unternehmen auf. Das Unternehmen war inzwischen kräftig gewachsen und die immer noch sehr hohe Abhängigkeit von dem Gesellschafter schwächten die operativen Abläufe und hinderten den Gesellschafter daran, sich auf die weitere Entwicklung des Unternehmens zu konzentrieren.

Innerhalb von vier Wochen erstellte Dr. Boysen Consulting ein umfassendes Konzept, das den Weg zu abgestimmten Prozessen und zukunftsfähigen Strukturen im Unternehmen beschrieb, und vereinbarte mit dem Gesellschafter die Umsetzung. Zunächst wurden gemeinsam mit den wesentlichen Kompetenzträgern im Unternehmen die *Kernprozesse* und maßgebliche *unterstützende Prozesse* definiert, geschliffen und eingeführt. In Abhängigkeit von den Schnittstellen in den Prozessen wurden die Stellen abgegrenzt und beschrieben. Dabei achtete Dr. Boysen Consulting vor allem auf eine klare Definition der einzelnen *Rollen im Geschäftsprozess* und auf eine *eindeutige Abstimmung der Erwartungen und Möglichkeiten an den Schnittstellen in der Zusammenarbeit*. Dann erstellte Dr. Boysen Consulting in Ableitung von den zu erfüllenden Aufgaben *Anforderungsprofile*. Diese Profile waren die Vorgaben, vor denen alle Mitarbeiter auf ihre persönliche Eignung, ihre Fähigkeiten und ihr Potenzial hin analysiert wurden. Schließlich wurden *konkrete Maßnahmen zur Entwicklung der Belegschaft* festgelegt und schrittweise umgesetzt.

Um Verantwortung an ein neu installiertes Management-Team delegieren zu können, entwickelte Dr. Boysen Consulting in

Abstimmung mit dem Gesellschafter ein *pragmatisches Governance-Papier*, in dem die *Befugnisse und Freigabegrenzen geregelt* wurden, und führte diese Richtlinien ein.

Dr. Boysen Consulting schloss die Lücke des *HR-Managements* im Unternehmen dadurch, dass Dr. Boysen Consulting die Funktion interimistisch in Teilzeitmodus übernommen hat. So wird sichergestellt, dass im Personalmanagement wichtige Grundlagen erarbeitet und eingeführt werden.

Schließlich entwickelte Dr. Boysen Consulting in Zusammenarbeit mit dem Controller auch ein *Management-Cockpit*, das in Anlehnung an die *Balanced-Scorecard* Kennzahlen aus den vier Perspektiven Kunden, Prozesse, Potenzial und Finanzen zeigt und in Beziehung setzt.

So kann das Unternehmen aus ganzheitlicher Perspektive geführt werden. Gleichzeitig bieten die Kennzahlen die Grundlage für *Zielvereinbarungen* und somit für *Orientierung*.

Die Einführung eines strategischen und operativen *Risk-Self-Assessment-Prozesses* wird künftig dafür sorgen, dass sich jeder in der Belegschaft der Risiken bewusst macht, die mit seiner Tätigkeit verbunden sind, und dass er sich überlegt, wie er mit dem Fall umgehen würde, wenn solche Risiken eintreten würden. Die Konsolidierung dieser Einzelrisiken schärft das Bewusstsein des Management-Teams und des Gesellschafter für die Entwicklung des Risikopotenzials des Unternehmens. Das ist in Zeiten dynamischer Komplexität und zunehmender Unsicherheit ein nützliches Element des Führungsinstrumentariums.

Ergebnis:

Das Unternehmen ist durch die geschaffenen Grundlagen sowohl *agiler als auch wesentlich stabiler* geworden. *Die Mitarbeiter nehmen jetzt Verantwortung wahr und entfalten sich persönlich und professionell*. Durch die installierte Abstimmung im Management-Team wird das Unternehmen *kontrolliert weitergeführt*. Der Gesellschafter bleibt informiert und wird beratend hinzugezogen, kann aber seine *Aufmerksamkeit auf die strategischen Aspekte der Weiterentwicklung seines Geschäftes konzentrieren*. Er hat mittlerweile so *viel Vertrauen in die Fähigkeiten seines Management-Teams und in die Güte der Prozesse*, dass er sich mit dem Gedanken trägt, weitere Unternehmen zu übernehmen.

Gleichzeitig ist als Nebeneffekt das Unternehmen erst jetzt *fungibel* geworden ist. Das ist ein wichtiger Aspekt in Bezug auf eine spätere Nachfolgeregelung. *Das Systemische Unternehmensprofil wirkte als Auslöser für die Verbesserungsmaßnahmen im Unternehmen*.