



Im Voraus aktiv werden Monster-Eisberg voraus? Stillstand oder Veränderung?

Mit dem **St. Galler Stillstandsbarometer** prüfen Sie, ob und wie stark Stillstand im Unternehmen organisiert ist, auf welchen Treppen geblockt wird und mit welcher Intensität es erforderlich ist, die Antriebsfeder in Bewegung zu halten oder in Schwung zu bringen.

Kreuzen Sie jeweils eine zutreffende Antwort an.

Blocker auf der Aktivitätentreppe

stimmt
nicht

stimmt
eher

jein

stimmt
weit-
gehend

trifft
zu

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Zielkommunikation

Die obersten Unternehmensziele und unsere Erwartungen (und die des Eigners) müssen klarer kommuniziert werden, denn sie sind weitgehend unbekannt oder unklar.

Stoßrichtungen

Zu vielen Führungskräften und Schlüsselmitarbeitenden ist zu wenig klar, was die Stoßrichtungen unserer Unternehmung und ihrer Geschäftsfelder konkret sind und bedeuten.

Aktivitäten

Vision, Stoßrichtung und strategische Ziele müssen sich viel stärker in unseren Maßnahmen nach INNEN und AUSSEN sowie der Ressourcen- und Mittelverwendung widerspiegeln.

Kumulierte Resultate

Uns fehlen institutionalisierte Führungssysteme und Controlling-Auswertungen, um mit passenden Maßnahmen die richtigen (Vor-)Steuerungsgrößen für den Erfolg managen zu können.

BLITZ-
CHECKUP

KONFIGURATION
IST

KONFIGURATION
SOLL

IMPLEMEN-
TIERUNG

OPTIMIERUNG

Politik

Stoß-
richtungen

Aufgaben

Aktivitäten

Zeithorizont

Vor lauter Projekten zur Optimierung des kurzfristigen Ergebnisses des laufenden Jahres bleibt kaum Zeit, sich auch noch mit Fragen der Zukunft zu beschäftigen.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Projekt- und Jahresbudgets

Budgetierter Mitteleinsatz und Planzahlen stimmen nicht mit den gewünschten strategischen Schwerpunkten überein.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Organisationsentwicklung

Ein kompaktes Programm zur Transformation der Unternehmung in eine gewünschte Richtung fehlt oder greift nicht.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Projektvielfzahl

Eine Vielzahl angeschobener Projekte signalisiert das Versagen der Linienorganisation. Mangels effektivem Projektmanagement packen wir so dann zwar viele Dinge gleichzeitig, dafür halbherzig an.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Individuelle Resultate

Die erzielten Resultate können/dürfen wir nicht pro Person oder pro Team messen und ausweisen.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Festgelegte Handlungen

Mitarbeitenden fehlt die Aufforderung, beim Eingang eines Kundenauftrages festgelegte Handlungen wahrzunehmen, sie haben keine Anleitung, was zu tun ist, noch packen sie an.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Komplexe Aufgaben

Komplexe Aufgaben werden nicht in nachvollziehbare Teilaufgaben zerlegt und entsprechend auch nicht kommuniziert.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Berechtigungen

Es ist nicht geregelt, wer Weisungen und Delegationen erteilen darf. Wer welche Kompetenzen, Befugnisse und Berechtigungen hat, ist den wenigsten der an Aufgaben Beteiligten bekannt.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Punkte Zwischenstand: _____



Verfassung

Organisation

Prozesse

Strukturen

Blocker auf der Strukturentreppe

Verfassung

Unsere Organ- und Kooperationsverfassung stimmt in weiten Teilen nicht (mehr) zum aktuellen oder künftigen Geschäft.

Organisationsstruktur

Unsere Organisationsstrukturen sind nur dazu geeignet, Neues zu bremsen, nicht aber zu fördern.

Gliederung der Geschäftsfelder

Die Unterteilung unseres Geschäfts in strategische Geschäftsfelder funktioniert überhaupt nicht, ist zu wenig präzise umgesetzt und/oder noch nicht organisatorisch verankert und/oder zu komplex.

Prozesse

Umständliche, schwerfällige Prozesse gefährden Kundenorientierung, Schnelligkeit und/oder Produktivität. Nur dank »Schattenprozessen« funktioniert unser Geschäft noch einigermaßen.

Dispositive Systeme

Anstatt uns mit der Zukunft zu beschäftigen, sollten wir lieber unsere Hausaufgaben im Tagesgeschäft endlich erledigen.

Controlling, Rückkoppelung

Das Berichtswesen in der heutigen Form ist kaum geeignet, die Verantwortlichen in ihren Entscheidungen zu unterstützen. Informationen kommen viel zu spät »oben« an oder werden bewusst übersehen.

stimmt
nicht

stimmt
eher

jein

stimmt
weit-
gehend

trifft
zu

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

BLITZ-
CHECKUP



KONFIGURATION
IST



KONFIGURATION
SOLL



IMPLEMEN-
TIERUNG



OPTIMIERUNG



Management Reports

Die Informationen, die zur Steuerung der Unternehmung und ihrer Verantwortungsbereiche nötig sind, reichen nicht aus oder werden in ungeeigneter Form erstellt und/oder verteilt.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Frühwarnsysteme

Wir verfügen nicht über ein institutionalisiertes Frühwarnsystem, das Veränderungen des Umfeldes rechtzeitig meldet und Aktionen auslöst.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Operatives Controlling

Abweichungen werden zu spät erkannt, Korrekturmaßnahmen zu spät eingeleitet.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Funktionendiagramm

Oft ist unklar, wer eigentlich für was zuständig ist.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Stellenbeschreibung

Unsere Effizienz leidet an zu viel »Dienst nach Vorschrift« und an zu wenig Selbstorganisation.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Bürokratie

Typische Disfunktionalitäten hierarchischer und bürokratischer Organisationsmuster werden nicht erkannt und folglich nicht korrigiert.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Punkte Zwischenstand: _____

» Fortschritt entsteht nicht durch die routinierte Nickbewegung der vielen, sondern durch das kluge Zweifeln der wenigen. «

Gabor Steingart



Blocker auf der Verhaltenstreppe

- Kultur
- Führungsverständnis
- Handlungen
- Verhalten

Unternehmenskultur

Mit der heute vorherrschenden Unternehmenskultur lässt sich permanente Anpassung kaum bewerkstelligen.

stimmt nicht stimmt eher jein stimmt weitgehend trifft zu

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

BLITZ-CHECKUP



Persönliche Wertvorstellungen

Die persönlichen Wertvorstellungen vieler wichtiger Führungskräfte und Mitarbeitenden laufen den normativen Vorgaben und obersten Richtlinien des Unternehmens zuwider.

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

KONFIGURATION IST



Persönliche Mitarbeiterziele

Die persönlichen Ziele decken sich vielfach nicht mit den Unternehmenszielen. Jeder optimiert sich selbst.

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

KONFIGURATION SOLL



Human Potenzial

Die bestehenden Fähigkeitspotenziale und Kernkompetenzen reichen nicht aus, um neue strategische Ziele zu erreichen.

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Führungskräfte-Bedarf

Die heutigen Führungskräfte reichen quantitativ nicht aus, um neue Strategien zu implementieren.

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

IMPLEMENTIERUNG



Zielvereinbarung

Es gelingt uns nicht, unsere Strategien in verständlicher Art zu kommunizieren, zu vereinbaren und in konkrete Jahres- und Quartalsziele für einzelne Teams und Mitarbeitende umzumünzen.

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

OPTIMIERUNG



Arbeitstechnik – Meetingkultur

Zeit zur Umsetzung strategischer Projekte ist aufgrund der Arbeitsbelastung, aber auch wegen mangelhafter Arbeitstechnik und einer ausgeprägten ins Leere laufenden Meetingkultur kaum vorhanden – trotz neuester digitaler Technologien.

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Entscheidungen

Wichtige Entscheidungen werden nicht getroffen, gleichzeitig passierten gravierende Dinge, die nie entschieden wurden.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Führungsverhalten

Ungenügende soziale Kompetenz und mangelhafte Führungsleistung behindern Unternehmenserfolge erheblich.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Leistungskontrolle

Die Leistungskontrolle ist subjektiv und unbefriedigend. Erfahrung und Wissen verpuffen.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Leistungsbewertung

Ein gerechtes, transparentes Qualifikationssystem existiert nicht oder wird ungenügend eingesetzt.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Leistungsorientierte Anreizsysteme

Das Fehlen von Leistungslohn und sonstigen Anreizen demotivieren eher und führen zu Stillstand.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Punkte Zwischenstand: _____

57 Stillstandsbarometer | 172 Auswertung

Gesamtpunkte: _____

Anleitung

- Errechnen Sie die Gesamtpunktzahl.
- Dividieren Sie die Summe durch 9.
- Runden Sie das Resultat auf die nächst höhere ganze Zahl und kreuzen Sie Ihr Ergebnis auf dem Stillstandsbarometer auf Seite 172 an.
- Übertragen Sie die einzelnen Punkte-Zwischenstände der drei Treppen auf Seite 173.



Instrument: St. Galler Stillstandsbarometer

Kreuzen Sie den auf Seite 123 errechneten Wert an.

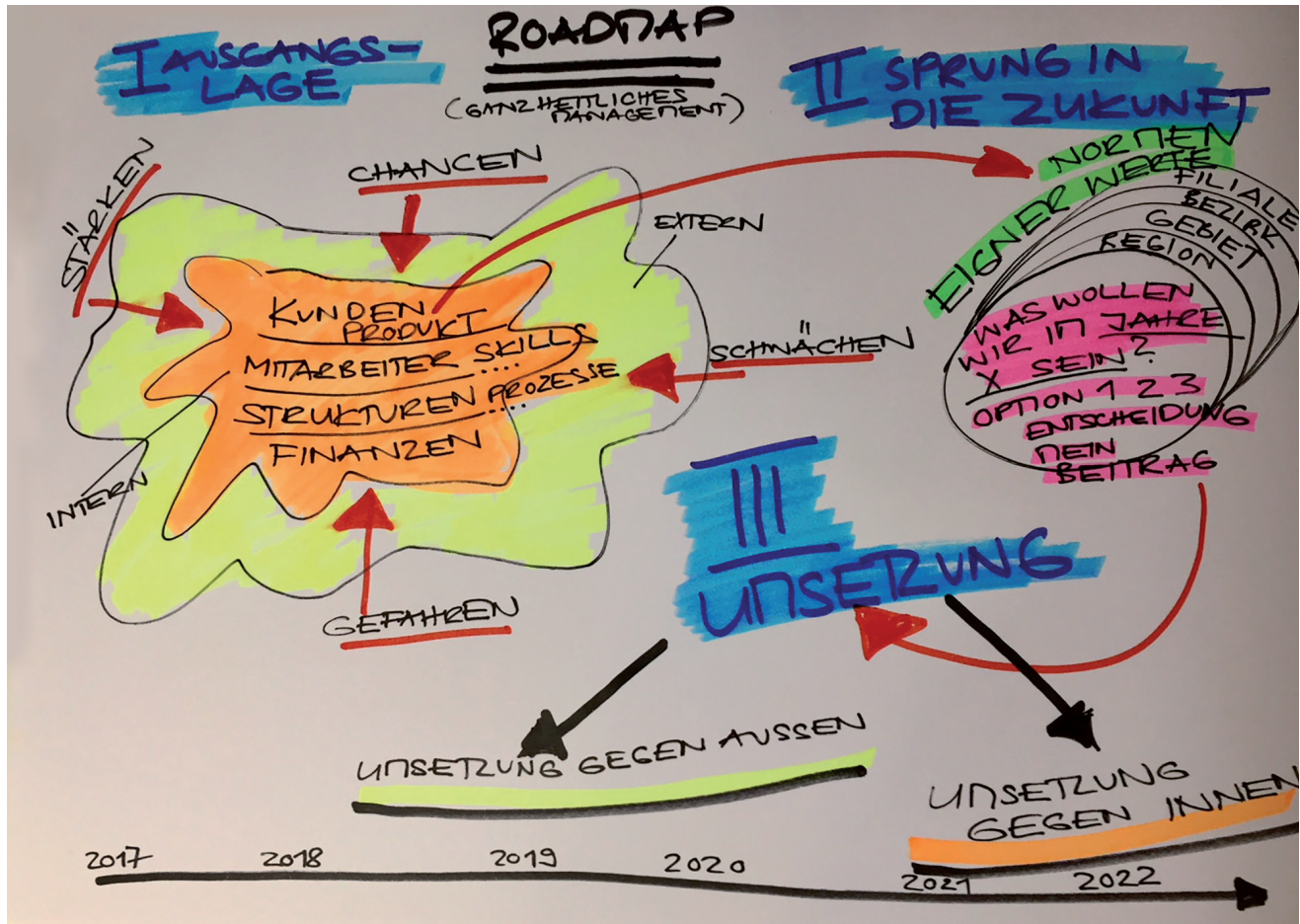
»Der St. Galler Wissensnavigator ist ein zentral-vernetzendes Denk-Werkzeug aus der St. Galler Innovationswerkstatt zur Reflexion und Neuerfindung von Organisationen.

Führungskräfte und Unternehmen werden dank der dem Prozess und seinen Instrumenten innewohnenden »dialektischen Problemlösungs-Kräften« fit für permanenten Wandel und Neuerfindung.

Der Dreiklang von Raum, Zeit und Mensch setzt den perspektivischen Gestaltungsraum, der methodisch vom St. Galler Klosterplan zur Kybernetik, von Archetypen zur Systemtheorie reicht. Mit dem St. Galler Wissensnavigator verfügen wir über ein integrierendes und interaktives Praxismodell, welches die Kompetenzen zur Selbst-Steuerung und Bewältigung von Komplexität nachhaltig fördert – gegen organisierten Stillstand.«

Heinz Giesen, Vice President HR,
Swissport AG, Zürich

Rote Zone	20	Wundern Sie sich nicht, wenn sich Ihre Strategien und Konzepte nicht realisieren lassen. Sie werden im Schrank verstauben. Schenken Sie dieses Arbeitsbuch jemandem, der es gebrauchen kann.
	19	
	18	
	17	
Warnzone	16	Bei Ihnen lässt sich noch etwas bewegen – jedoch nur zäh! Packen Sie es an, nutzen Sie die Chance!
	15	
	14	
	12	
Normalbereich	11	Ihr Mut zur Lücke ist akzeptabel. Beseitigen Sie die wichtigsten Stillstandsbarrieren.
	10	
	09	
	08	
Unterdruck	07	Haben Sie tatsächlich keinerlei Barrieren? Sind Sie besser, als es die Komplexität der Unternehmensführung erlaubt?
	06	
	05	
	04	



Tragen Sie die Zwischensummen von den Seiten 119, 121 und 123 ein.

- Aktivitätentreppe: _____ Punkte
- Strukturentreppe: _____ Punkte
- Verhaltenstreppe: _____ Punkte

Dort, wo die höchste Punktzahl erreicht wurde, herrscht der dringendste Handlungsbedarf!