

# Eine übersichtliche Karte und praktische Wegweiser



## Die Physiotherapie-Praxis Baumann arbeitet nach einer speziellen Managementmethode

**Managementmethoden gibt es viele. Welche ist die richtige für meine Therapieeinrichtung? Ein Praxisinhaber, der stets das Beste für sein Unternehmen und sein Team will, erzählt von seinen Erfahrungen und Erkenntnissen aus der Praxis.**

Ralf Baumann ist Physiotherapeut durch und durch. Vor 50 Jahren gründeten seine Eltern eine Praxis im bayerischen Poing und so wuchs der 46-Jährige zwischen Schlingentisch, Fangopackungen und Empfang auf. Seit zehn Jahren ist er selbstständig und leitet zusammen mit Petra Schüller, zuständig fürs Office, sowie dem Physio- und Gesundheitsmanager Robert Metschke einen 13-Mitarbeiter-Betrieb. „Grundsätzlich waren wir gut aufgestellt“, findet Baumann, „aber manchmal fehlte uns das unternehmeri-

sche Wissen, und vor allem Tools, um uns zu orientieren.“ Ende vergangenen Jahres ließ er sich zum TEMP-Lizenznehmer ausbilden. Seitdem verfügt er über einen Plan, wie er sich und sein Unternehmen systematisch entwickeln kann. Die TEMP-Methode hat Professor Jörg Knoblauch speziell für kleine und mittelständische Unternehmen entwickelt. Sie basiert auf seinen 40-jährigen Erfahrungen zunächst als Inhaber eines Metall verarbeitenden Betriebs und inzwischen als Chef eines Beratungsunternehmens.

Von der einfachen und sehr praktischen Vorgehensweise des Schwaben ist Ralf Baumann seit November 2016 überzeugt. Damals lernte er den Unternehmer-Berater Knoblauch und sein Team auf dem Deutschen Personal-Kongress für den Mittelstand kennen. Für den Praxisinhaber ging es zunächst um Zielvereinbarungen, dann um Mitarbeiterbeurteilung und nun um die Managementmethode: „Das sind einfache Werkzeuge, für die ich keine dicken Wälzer lesen muss, und die schnell eine Auswirkung haben.“

## EMS MEETS MEDICAL STANDARDS



### Ein Fokus: Top-Mitarbeiter

Beispiel Mitarbeiterbeurteilung. „Wir haben sie im September 2018 eingeführt“, erzählt Baumann. Innerhalb kurzer Zeit lagen fünf Kündigungen auf seinem Schreibtisch. „Natürlich muss man zunächst tief durchatmen, inzwischen sind wir über die Entwicklung allerdings wirklich froh.“ In dreizehn Kategorien wie Fachkenntnis, Freundlichkeit oder Selbstständigkeit beurteilen Führungskräfte und Team unabhängig voneinander die Leistung mit Noten von 1 bis 5. Diese fünf Mitarbeiter haben sich durchweg besser beurteilt als das Führungstrio. Zudem lagen sie im Schnitt zwischen 2,3 und 2,7. Nicht schlecht, aber zu wenig für das Therapie- und Trainingszentrum Baumann. „Wir wollen vor allem Privatpatienten und Selbstzahler als Kunden“, so formuliert er das mittelfristige Unternehmensziel. Weil in der üblichen Viertelstunde eine sinnvolle Behandlung nicht möglich wäre, sollten diese Patienten dann ganze Therapiestunden buchen, um ihre Probleme zu lösen. Dazu benötigte der Betrieb allerdings Top-Mitarbeiter.

„Das ist kein leichter, aber ein sehr klärender Lernprozess für mich gewesen“, gesteht der Bayer. Letztlich müsse er einsehen, dass er mit der Einstellung dieser fünf Mitarbeiter keine optimale Entscheidung getroffen hat. Zwar hätten sie die Praxis an den gegenwärtigen



Petra Schüller



Ralf Baumann



Robert Metschke



Medizingerät

**Die EMS Trainings-Therapie ab jetzt auch auf Rezept und/oder als Heilbehandlung abrechenbar!**

Mehr Informationen erhalten Sie unter **Tel.: 040-226160940** oder schreiben Sie uns an: **info@xbodyworld.de**



Punkt gebracht, jedoch habe er lange, holprige Prozesse und durchschnittliche Leistungen mit eigenem Kraftaufwand kompensiert. Nun öffnen ihm seine verbliebenen Mitarbeiter die Augen: Denn plötzlich stimmt das Arbeitsklima, neue Ideen kommen aus dem Team und die Arbeitsprozesse laufen reibungslos ab. „Jetzt verstehe ich Jörg Knoblauch, wenn er sagt, schlechte Mitarbeiter verderben mit ihrem Mosern das Arbeitsklima und durchschnittliche Mitarbeiter begeistern keine Kunden.“ Deshalb sucht er künftig nur noch Mitarbeiter, die intrinsisch motiviert sind und die ihre Arbeit lieben.

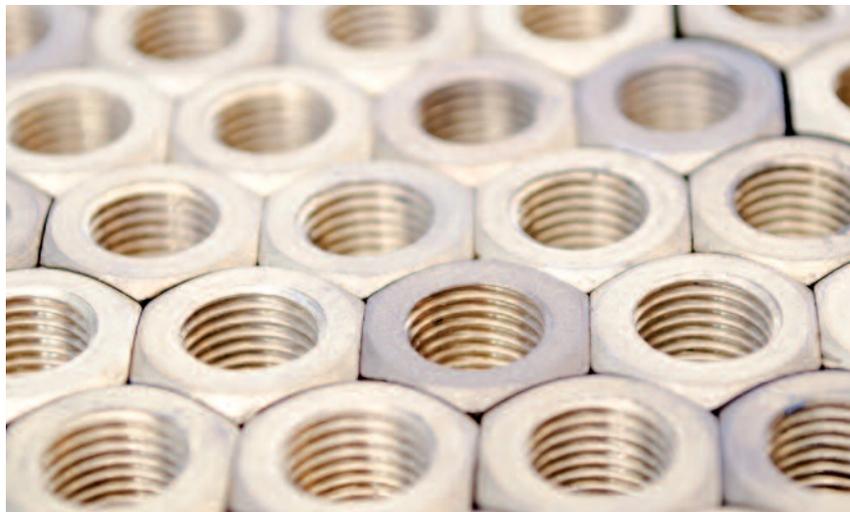
### Die anderen Stellschrauben des Systems

Die TEMP-Methode bezeichnet Baumann als geniales Tool, unter anderem, weil sie Stärken und Schwächen des gesamten Unternehmens verdeutliche (siehe Interview). Richtig gut findet es das Führungsteam, wenn es um die Promotion ihrer beiden Fitnessbereiche in Poing und Forstinning – die zweite Praxis wurde 2012 eröffnet – geht. 700 Mitglieder sind bereits angemeldet. In diesem Jahr sollen weitere 200 dazukommen. Statt von jedem Mitarbeiter 15 neue Anmeldungen zu erwarten, ist Baumann völlig klar, dass es beispielsweise gute Behandler gibt, die zur Mitgliedergewinnung nicht taugen: „Meine Aufgabe ist es, die Mitarbeiter an die richtige Position zu bringen, wo sie ihre Fähigkeiten und Talente optimal für den Unternehmenszweck nutzen können.“

Das bedeutet einerseits, dass Ralf Baumann und seine beiden Führungskollegen ihre Aufgabe als Chef konkreter fassen und ausfüllen müssen. Andererseits müssen auch die Stärken der Mitarbeiter gemeinsam herausgearbeitet werden. „Jeder von uns hat eine andere Auffassung, was eine Kernkompetenz ist. Wir müssen einen Konsens finden und die passende Personalentwicklung für jeden.“ Und genau das begeistert den Praxisinhaber. Die vier Bereiche der TEMP-Methode – Teamchef, Kundenerwartung, Mitarbeiter und Prozesse – greifen ineinander. Wenn er an einem Schraubchen dreht, verändert sich das gesamte Zusammenspiel.

### Top-down-Führung mit Potenzial zur Entfaltung

So stellt Unternehmer Baumann fest, wenn er seine Führungsaufgabe klarer annimmt, wirkt sich das auf die Mitarbei-



ter aus, die wiederum neue Prozesse anstoßen. So delegiert er inzwischen bestimmte Aufgaben, die zum Teammitglied passen, und lässt ihm dann freie Hand bei der Lösung. „Natürlich muss ich Rahmenbedingungen setzen“, sagt Baumann, was ist das Ziel, was darf es kosten oder bis wann muss die Aufgabe erledigt werden. Und er ist immer wieder überrascht, welche Lösungen seine Angestellten finden. Oft sind das Kleinigkeiten, die allerdings eine freundlichere und einladendere Atmosphäre schaffen: etwa das Bonbon auf dem Flyer oder die zuckerfreien Getränke, die zudem optisch ansprechend platziert sind.

Natürlich funktioniert ein Unternehmen wesentlich komplexer, aber dem Praxisinhaber ist klar, dass Veränderungen zunächst in der Führung stattfinden müssen, schon weil die Chefs Vorbilder sind. Bereits Kleinigkeiten erzielen eine Wirkung: Bisher gab es zwar Führungsbesprechungen, doch mal kam ein Termin dazwischen, mal konnte einer nicht und die Besprechungen wurden verschoben oder fielen ganz aus. Seit Kurzem gibt es dafür einen fixen Zeitpunkt in der Woche, einen Jour fixe, und der ist „heilig“ – andere Termine sind nicht erlaubt. Gerade weil die drei Führungskräfte den TEMP-Prozess anschieben möchten, ist Disziplin wichtig.

Momentan haben sie für jedes Gebiet ein, zwei wesentliche Themen auf der Agenda. Die Teamchefs beabsichtigen festzulegen, was für sie überhaupt Erfolg ist und ein

Unternehmensleitbild entwickeln. Bei den Kunden wollen sie vor allem die Zielgruppe genauer fassen, Kompetenzen aufbauen, Servicequalität verbessern und die Kundenzufriedenheit messen.

### Führung mit Vision

Zwei mögliche Entwicklungsgebiete für die Mitarbeiter sind, die Vertretungsfähigkeit zu garantieren, falls jemand ausfällt, und sie als Mit-Denker zu gewinnen. Letztendlich gilt es, bei den Prozessen die Termintreue zu steigern und die Abläufe zu optimieren. „Das ist viel zu ehrgeizig“, urteilt Baumann, „wir müssen uns auf zwei, drei Projekte beschränken.“ Schließlich gebe es noch das laufende Geschäft.

Aber wenn das Physio- und Therapiezentrum in drei Jahren ausschließlich A-Mitarbeiter hat und die Fitnessflächen voll ausgelastet sind, ist er zufrieden. In 25 Jahren allerdings sollen in die Praxis Restaurant, Café und Bäckerei integriert sein – jedoch auf höchstem Qualitätsniveau. Eben wieder mit dem Ziel: das Beste für alle.

### AUTOR

**Jens Gieseler**

Medien- und Sprachwissenschaftler, freier Journalist und PR-Berater mit Schwerpunkt

Personal- und Managementthemen von KMU

E-Mail: [jg@gieseler.de](mailto:jg@gieseler.de)



<https://www.physio-baumann.de/>

<https://www.tempus-consulting.de/downloadcenter/temp-methode/>

## ERFOLGREICH MIT DER TEMP-METHODE

### Das eigene Unternehmen systematisch ohne fremde Hilfe entwickeln

**Christian Fries:** Herr Knoblauch, wie haben Sie die TEMP-Methode entwickelt?

**Jörg Knoblauch:** 35 Jahre habe ich als Inhaber das Unternehmen Drillbox geführt, in dem wir etwa 700 Modelle unterschiedlicher Metallboxen entwickelt und produziert haben. Wir waren erfolgreich und haben etliche Unternehmerpreise gewonnen, weil wir sehr systematisch und mit einfachen Ideen gearbeitet haben. Unsere unternehmerischen Entscheidungen haben wir systematisiert und daraus die TEMP-Methode entwickelt.

**Christian Fries:** Wie funktioniert die?

**Jörg Knoblauch:** Unser Ansatz war es, kleinen und mittelständischen Unternehmen etwas Einfaches und Messbares an die Hand zu geben. Für die vier Bereiche Chef, Kunden, Mitarbeiter und Prozesse haben wir ein Analysetool mit jeweils sieben Handlungsfeldern und Schulnoten von eins bis sechs entwickelt, sodass jeder Inhaber oder Geschäftsführer einen Eindruck bekommt, wo seine Firma steht und welche Schritte die nächsten sein können.

**Christian Fries:** Können Sie das an einem Beispiel darstellen, am besten am Unternehmer selbst.

**Jörg Knoblauch:** Zu den sieben Handlungsfeldern gehören zum Beispiel Führungspersönlichkeit entwickeln, Erfolg vereinbaren, Unternehmensmarke stärken oder Mitarbeiter auswählen. Für jede dieser Kategorien haben wir nun sechs weitere Beschreibungen formuliert. Bleiben wir bei „Mitarbeiter auswählen“. Da steht beispielsweise: „Wer zuerst kommt, wird eingestellt. Die Qualität der vorhandenen Mitarbeiter wird nicht hinterfragt.“ Das ist eine glatte Sechse für den Chef. Oder: „Die Bewerberauswahl erfolgt nach Aufgabenbeschreibung und Anforderungsprofil. Eine regelmäßige Mitarbeiterbeurteilung ist eingeführt.“ Das ist eine ausreichende Vier. Richtig gut ist ein Unternehmen, wenn Folgendes gilt: „Bei Neueinstellungen werden die Besten der Branche aktiv gesucht. Durch Personalentwicklung oder Trennung von Mitarbeitern gibt es 80 Prozent A-, 20 Prozent B- und keinen C-Mitarbeiter.“ Inhaber, die diesen Analysebogen ausfüllen, erfahren innerhalb von 15 Minuten vielleicht mehr über ihr Unternehmen als in den vergangenen zehn Jahren.

**Christian Fries:** Wie kommt das an?

**Jörg Knoblauch:** Das Buch „Die TEMP-Methode“ wurde mehr als 10.000 Mal verkauft. Gegenwärtig arbeiten 4.000 Firmen nach diesem System. Das Therapie- und Trainingszentrum Baumann war das 500. Unternehmen, das die Lizenz erworben hat und sich nun regelmäßig zum Austausch mit anderen Lizenznehmern trifft. Laut Kunden-Feedback kommt ein Drittel mit der Methode super zurecht. Ein weiteres Drittel ist unterwegs. Und ein Drittel verdient offensichtlich so viel Geld, dass sie sich für die Umsetzung keine Zeit zu nehmen brauchen.

**Christian Fries:** Was kann ein Unternehmen mit der TEMP-Methode erreichen?

**Jörg Knoblauch:** Wer diszipliniert arbeitet, wird jedes Jahr um eine halbe Note besser. Das führt zwar nicht ganz an die Spitze. Aber schließlich sind nur 0,2 Prozent der Unternehmen Marktführer.

**Christian Fries:** Warum reicht es nicht zur Spitze?

**Jörg Knoblauch:** Warum spielen Toni Kross und Marco Reus in der Nationalmannschaft? Sie verfügen über das Quäntchen mehr Persönlichkeit und Talent. Unternehmerpersönlichkeit ist nicht zu ersetzen. Aber Bundesliga oder 2. Liga kann man mit Disziplin und Training spielen.

**Christian Fries:** Vielen Dank für das Gespräch.



Jörg Knoblauch

Es gibt eine ganze Reihe von Managementmethoden, wie etwa Benchmarking, Balanced Scorecard oder Kundensegmentierung. Allerdings betreffen diese nur Teilbereiche des Unternehmens. Wenige nehmen das gesamte mittelständische Unternehmen unter die Lupe, wie beispielsweise der Unternehmenscoach Stefan Merath oder die Temp-Methode.