

Erfolgreich mit der TEMP-Methode

Das eigene Unternehmen systematisch ohne fremde Hilfe entwickeln

Es gibt Hunderte von Stellschrauben für den Firmenerfolg. Doch für einen Unternehmer oder Geschäftsführer ist es im operativen Geschäft nicht leicht, die richtigen zu erkennen und konsequent daran zu arbeiten. Dabei ist das seine ureigene Aufgabe: die Unternehmensstrategie entwickeln. Im Alltag, »im eigenen Saft bratend« fällt es ihm allerdings schwer, allein zu entscheiden, wohin die Fahrt geht und welche Mittel er dafür benötigt. Also holt er sich dafür einen externen Berater oder Coach. Der ist auch hilfreich, wenn die beiden sich alle paar Wochen treffen und der Chef beim Coach dann einen Rapport über Fortschritte abliefern. Der Unternehmer ist da quasi in der Rolle des Schulbuben. Das hat uns bei Tempus nicht gefallen, deshalb haben wir die sogenannte TEMP-Methode entwickelt.



Das kam so: Als Geschäftsführer habe ich 25 Jahre einen metallverarbeitenden Betrieb geführt. Weil wir sehr systematisch und mit einfachen Ideen gearbeitet haben, waren wir erfolgreich und haben unter anderem den renommierten Ludwig-Erhard-Preis-Wettbewerb gewonnen. Unser Ansatz als Beratungsunternehmen war es dann, mit dieser Methode Mittelständlern etwas Einfaches und Messbares an die Hand zu geben. Für die vier Bereiche Teamchef, Erwartungen des Kunden, Mitarbeiter und Prozesse (TEMP) haben wir ein Analysetool mit sieben Handlungsfeldern und Noten entwickelt, sodass jeder Inhaber oder Geschäftsführer einen Eindruck bekommt, wo

seine Firma steht und welche Schritte als Nächstes anstehen.

Beurteilung des Teamchefs

Wie sieht das konkret aus? Zu den sieben Handlungsfeldern des Teamchefs gehören zum Beispiel Führungspersönlichkeit entwickeln, Erfolg vereinbaren, Unternehmensmarke stärken und Mitarbeiter auswählen. Für jede dieser Kategorien haben wir in unserer Befragung sechs weitere Beschreibungen formuliert. Bleiben wir beim Punkt »Mitarbeiter auswählen«. Da steht beispielsweise: »Wer zuerst kommt, wird eingestellt. Die Qualität der vorhandenen Mitarbeiter wird nicht hinterfragt.« Das ergibt eine glatte Sechs für den Chef. Oder: »Die Bewerberauswahl erfolgt nach Aufgabenbeschreibung und Anforderungsprofil. Eine regelmäßige Mitarbeiterbeurteilung ist eingeführt.« Das ergibt 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 keine C-Mitarbeiter.« Firmeninhaber, die diesen Analysebogen ausfüllen, erfahren innerhalb von 15 Minuten vielleicht mehr über ihr Unternehmen als in den vergangenen zehn Jahren.

Oft führt diese Ist-Analyse auch deswegen zu wesentlichen Erkenntnissen, weil der Geschäftsführer mindestens sein Führungsteam mit einbezieht, in kleinen Betrieben sogar vielleicht die gesamte Mannschaft. Allein die unterschiedlichen Sichtweisen und Bewertungen zeigen, wo Handlungsbedarf besteht, um alle Mitarbeiter auf eine Linie zu bekommen. Vielleicht stellt sich heraus, dass der Service zwar kompetent informiert und berät, aber es im weiteren Verkauf hapert. Da greifen die



Prozesse nicht gut ineinander und bilden einen »Flaschenhals«.

Kleine Schritte: Aus Reklamationen werden Chancen

Wichtig ist nun, nicht mit aller Gewalt alle festgestellten Schwierigkeiten auf einmal zu lösen, sondern schrittweise und damit nachhaltig die Prozesse anzupassen und zu beschleunigen. Ein Kunde erzählte mir, dass auf seinem Schreibtisch keine »Reklamationsordner« mehr stehen, sondern »Chancenordner«, denn unzufriedenen Kunden schnell und unbürokratisch zu helfen, ist manchmal noch überzeugender und führt zu grösserem Vertrauen als ein reibungsloser Ablauf. Fehler können schliesslich immer passieren.

Den grössten Effekt erzielte ein Unternehmen auf der Achse Chef-Mitarbeiter. Die offene Kommunikation zeigt sich gegenüber früher nicht nur strukturell in regelmässigen Mitarbeiterbesprechungen, einer Firmenzeitung oder Mitarbeitergesprächen. Vielmehr macht die Unternehmensleitung die wichtigsten Kennzahlen transparent, sodass jeder der gegenwärtig 42 Mitarbeiter über Forecast, Produktion oder Reklamationen informiert ist. Dadurch werden sie sich ihrer Verantwortung für ihren eigenen Arbeitsbereich bewusst. Ausserdem beteiligt das Unternehmen seine Mitarbeiter über eine Erfolgsprämie am Gesamterfolg.

Dieser Chef kümmert sich übrigens auch nicht mehr um die Arbeitseinteilung, wenn Maschinen in Produktionsspitzen über Nacht oder am Wochenende laufen müssen. Seine Devise ist es, den Mitarbeitern einen Rahmen zu



geben, in dem sie viele Möglichkeiten eigenverantwortlich nutzen können.

Ein anderes Beispiel für die Kommunikation zwischen Inhaber und Mitarbeitern: Ein Industrieunternehmen plante eine neue Produktionshalle. Die Mitarbeiter waren über Workshops an der Planung beteiligt – schliesslich wissen sie am besten, wie ihr optimaler Arbeitsplatz aussehen sollte. Rund 200 Ideen kamen zusammen, die zum grössten Teil umgesetzt wurden.

Vertrauen schafft Verbesserung

Unsere Erfahrung ist, Veränderungen konsequent und behutsam anzugehen: Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter spüren, es soll und wird sich wirklich etwas verändern. Allerdings führen Veränderungen eventuell zu einer Verunsicherung, und manche Mitarbeiter reagieren ängstlich. Die Altgedienten sperren sich eventuell sogar, weil sie in ihrer Komfortzone verweilen wollen. Das Vertrauen, dass die Veränderung auch zu einer Verbesserung für die Mitarbeiter führt, muss sich die Führungsmannschaft regelrecht erarbeiten. Deswegen ist diszipliniertes Dranbleiben wichtig – aber das gilt schliesslich für jeden Veränderungsprozess.

Mit der TEMP-Methode (<http://www.temp-lizenzierung.de/>) verlassen sich Firmeninhaber nicht auf externe Berater, sondern behalten die unternehmerische Verantwortung in der eigenen Hand. Gleichzeitig haben sie einen Leitfaden, mit dem sie ihr Unternehmen schrittweise verbessern können. Das kommt gut an: Das Buch »Die TEMP-Methode« wurde mehr als 10.000-mal verkauft. Gegenwärtig arbeiten 4.500 Firmen nach diesem System. Mehr als 500 besitzen eine Lizenz und treffen sich nun regelmässig zum Austausch mit anderen Lizenznehmern. Unternehmen, die diszipliniert arbeiten, werden jedes Jahr um eine halbe Note besser.

Autoren-Kurzbiografie



Prof. Dr. Jörg Knoblauch

Prof. Dr. Jörg Knoblauch ist als »Unternehmer-Berater« und Buchautor international unterwegs. Er ist geschäftsführender Gesellschafter von Tempus-Consulting und gilt als »Personal-Guru« für den Mittelstand.

Informationen:

Telefon: +49 (0) 7322 950-110
E-Mail: j.knoblauch@tempus.de
Internet: www.abc-personal-strategie.de