

# Das Team und sein Anführer

Prof. Dr. Jörg W. Knoblauch

Teamchef, Erwartungen des Kunden, Mitarbeiter und Prozesse – das sind die entscheidenden Faktoren für den Erfolg eines Unternehmens. Die hier vorgestellte Methode zeigt, wie man durch Selbstbewertung, konsequent ausgerichtet auf diese vier Faktoren, sein Unternehmen kontinuierlich verbessern kann.

Seit jeher waren unsere Führungskräfte auf der Suche nach geeigneten Instrumenten zur kontinuierlichen Unternehmensentwicklung. Verschiedenste Ansätze wurden überprüft. Die Firma ist gewachsen, indem wir die Kunden verwöhnt haben. Wir haben unseren Kunden sozusagen jeden Wunsch von den Augen abgelesen. Im Kopf hatten wir stets den Gedanken: »Lieber Kunde, was ist dein größtes Problem? Wir werden es lösen!«

So sehr wir uns um die Kundenbedürfnisse gekümmert haben, so wenig hatten wir die Bedürfnisse unserer Mitarbeiter im Blick. Wir galten als gnadenlos, forderten ständig schnelleres Arbeiten und möglichst wenig Krankheit.

Eines Tages hörten wir, wie sich ein Mitarbeiter mit einem Außenstehenden unterhielt. Das Gespräch ging in etwa wie folgt: »Das ist doch die Firma, wo man immer nur sagt:

›Reiß dich zusammen, mach' schneller, du bist ein Kostenfaktor! Wie kannst Du nur in dieser Firma arbeiten?« Das machte uns sehr betroffen, zumal wir versuchten, das Unternehmen auf der Basis christlicher Ethik zu gestalten.

Dieses Erlebnis öffnete uns die Augen: Nicht nur unsere Kunden haben Bedürfnisse, sondern auch unsere Mitarbeiter. Wir haben uns dann bei unseren Mitarbeitern entschuldigt und ihnen eine Liste mit verschiedenen Angeboten vorgelegt. Auf dieser Liste fragten wir die Mitarbeiter nach ihren Wünschen: Hätten sie gerne flexiblere Arbeitszeiten? Oder bessere Möglichkeiten zur Weiterbildung? Vielleicht eine Eintrittskarte in den Fitnessclub? Als wir die Antworten ausgewertet hatten, waren die wichtigsten Wünsche:

1. Wenn die Firma Geld verdient, wollen die Mitarbeiter daran partizipieren. Das hatten wir befürchtet.

2. Unsere Mitarbeiter wollten mehr Information, mehr Kommunikation und mehr Anerkennung.

Die zweite Antwort hat uns verwundert, aber auch erfreut. Wir dachten: »Das kostet nichts, damit beginnen wir sofort.« Dass Information und Kommunikation jede Menge Geld kostet, ist uns erst später klar geworden. Monatliche Informationsveranstaltungen, ein tagesaktuelles Aushangswesen usw. müssen vorbereitet sowie durchgeführt werden und sind natürlich nicht zum Nulltarif zu haben.

Diese Schritte waren der Einstieg in ein ganzheitliches Konzept der Unternehmensführung. In den folgenden Jahren wurden verschiedenste Ansätze getestet wie zum Beispiel Prozessoptimierung, Zielvereinbarungsprozesse, Kundenzufrieden-

heitsmessungen, Konzepte zur Steigerung der Produktions- und Serviceinnovation, japanische Methoden wie Kanban, Kaizen usw.

So gut allerdings jedes Instrument für sich war: Die Ordnung fehlte. Es kam zwar zu punktuellen Verbesserungen – aber wir hatten keine »Landkarte«, die uns gezeigt hätte, wo wir stehen und die uns klargemacht hätte, welche konkreten Maßnahmen das Unternehmen tatsächlich voranbringen. Das Modell, das wir suchten, musste drei wichtige Kriterien erfüllen:

1. Einfach. (Denn Führungskräfte haben keine Zeit für Zusammenhänge, die zu kompliziert sind.)
2. Ganzheitlich. (Das Unternehmen ist wie ein Organismus. Nur wenn alle Organe gesund sind, ist das Ganze gesund.)
3. Praxiserprobt und konkret umsetzbar. (Die Methode muss für kleine und mittelständische Firmen anwendbar sein.)

Trotz eifriger Suche fanden wir keine Methode, die diesen Ansprüchen gerecht wurde. Daher entwickelten wir die TEMP-Methode. Ihre Anwendung in unserem Hause krepelte alles um. In allen wichtigen Bereichen wurden wir so gut, dass wir schließlich 1997 den »Best-Factory-Award« gewannen. Inzwischen setzen wir die TEMP-Methode ein, um auch andere Unternehmen auf dem Weg zum Erfolg zu beraten.

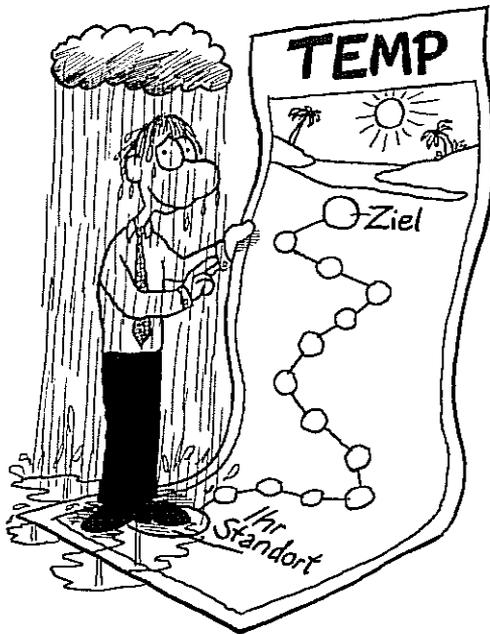
## Die Handlungsfelder der TEMP-Methode

Jeder der vier Bausteine stellt einen der zentralen Erfolgsfaktoren eines mittelständischen Unternehmens dar. Um Hinweise auf konkretes Handeln zu bekommen, wurden die einzelnen Erfolgsfaktoren weiter in jeweils sieben Handlungsfelder untergliedert.

Diese Handlungsfelder stellen konkrete Aktionsbereiche dar, in denen das Unternehmen Schritt für Schritt weiterentwickelt werden muss. Sie helfen Ihnen zu entscheiden, auf welche Aspekte – beispielsweise in der Kundenorientierung – Sie sich konzentrieren müssen. Dies führt zu konzeptioneller Klarheit im Unternehmensalltag und verringert die Gefahr, wertvolle Kraft auf »Nebenschauplätzen« zu verlieren.

1 Egal, ob Industrieunternehmen oder Handwerksbetrieb: der Chef hält die Fäden in der Hand.





Die einzelnen Handlungsfelder zeigen notwendige Bereiche des Handelns auf, geben aber noch nicht zu erkennen, was hervorragendes, durchschnittliches oder schlechtes Agieren im jeweiligen Handlungsfeld bedeutet. Zur Bewertung der Handlungsfelder können wie beim Schulnotensystem die Noten 1 bis 6 für die Fitness eines Unternehmens vergeben werden.

Die Komponenten der TEMP-Methode werden zu einem Unternehmenstest zusammengefasst. Dieser enthält zu jedem der vier Erfolgsfaktoren sieben Handlungsfelder. Der Unternehmenstest erfüllt darüber hinaus die Forderung nach der übersichtlichen »Landkarte« für

**2 Wo stehe ich? Wo will ich hin?**  
**Jeder Unternehmer braucht eine »Landkarte« für seinen Erfolg.**

## Die vier Erfolgsfaktoren moderner Unternehmensführung

Die TEMP-Methode arbeitet mit vier Erfolgsfaktoren, die für eine ganzheitliche Unternehmensentwicklung entscheidend sind. Dabei leistet die Methode zweierlei:

1. Sie dient als grundlegendes Analyseinstrument und zeigt die Stärken und Schwächen eines Unternehmens auf.
2. Sie zeigt, wie die Schwächen überwunden werden können.

Die vier Erfolgsfaktoren »Teamchef«, »Erwartungen des Kunden«, »Mitarbeiter« und »Prozesse« umfassen alle wichtigen Punkte, die den Erfolg eines Unternehmens bestimmen.

### T = Teamchef

Kleinen und mittelständischen Unternehmen stehen zumeist eine oder mehrere Unternehmerpersönlichkeiten vor, die das Unternehmen gegründet

oder aber entscheidend geprägt haben. Wie im Sport leitet der Unternehmer als »Chef« ein »Team«, das er personell zusammenstellen und führen muss. Gemeinsam mit diesem Team richtet er das Unternehmen auf langfristige Ziele aus.

### E = Erwartungen des Kunden

Die Ausrichtung des Unternehmens auf den Kunden ist der zweite Erfolgsfaktor. Der Kunde – und nur der Kunde – bestimmt, ob das Unternehmen langfristig am Markt eine Daseinsberechtigung hat oder nicht. Deshalb muss alles getan werden, um den Kunden zufrieden zu stellen, oder noch besser, um ihn zu einem »Fan« des Unternehmens zu machen.

### M = Mitarbeiter

Um die ständig wachsenden Wünsche der Kunden

befriedigen zu können, brauchen Sie engagierte Mitarbeiter, die hochqualifiziert und flexibel auf diese Wünsche eingehen können. Neben den (externen) Kunden sind die Mitarbeiter Ihre internen Kunden, die eigene Bedürfnisse haben.

### P = Prozesse

Bis an den Kunden geliefert werden kann, durchläuft jedes Produkt und jede Dienstleistung bestimmte Herstellungsprozesse. Diese Prozesse müssen möglichst fehlerfrei, kostengünstig und ohne Verzögerungen ablaufen. Ob Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden oder nicht, ist entscheidend von der Qualität der Prozesse abhängig.

unternehmerisches Handeln. Sie sind nun in der Lage, Ihr Unternehmen selbst zu bewerten und darauf aufbauend Maßnahmen zur Weiterentwicklung zu bestimmen.

Da die Darstellung aller vier Erfolgsfaktoren hier den Umfang sprengen würde, konzentrieren wir uns auf die beiden wichtigsten Bereiche T (Teamchef) und M (Mitarbeiter).

### Erfolgsfaktor I: Teamchef

Der Unternehmer als Teamchef ist die prägende Persönlichkeit. Im Unternehmen ist seine Handschrift deutlich erkennbar. Was ihm wichtig ist, passiert. Beinahe könnte man sagen: Der genetische Code des Unternehmers überträgt sich auf das Unternehmen.

Die meisten Unternehmer kennen sich gut aus mit allen Fragen, die das Management betreffen. Was in der Führungslehre eine wichtige Rolle spielt, ist vielen Unternehmenslenkern dagegen kaum bekannt. Management darf nicht verwechselt werden mit Führung. Es gibt einen gravierenden Unterschied:

– Managen heißt: Das Geschäft am Laufen halten; sich um Probleme kümmern; Kunden begeistern usw. Beim Managen geht es um alle Entscheidungen, die dazu beitragen, das Tagesgeschäft erfolgreich zu bewältigen.

– Führen dagegen heißt: Überlegen, wie Sie in einigen Jahren Ihr Geld verdienen; Mitarbeitern Zukunftsperspektiven aufzeigen; Spielregeln für eine erfolgreiche Zukunft gestalten. Die wichtigste Aufgabe von Führung ist die Vorbereitung auf die Zukunft.

Firmen mit hierarchischen Strukturen erhalten heutzutage schlechte Noten. Hierarchie bedeutet: Der Chef steht an der Spitze. Er »schießt die Tore«, er trifft die Entscheidungen, alle Mitarbeiter arbeiten ihm zu.

Wer in eine neue Fitnesszone vorstoßen möchte, muss die eigene Rolle als Chef neu bestimmen. Der Chef, der unter den gegenwärtigen Bedingungen Erfolg haben will, darf sich selbst nicht mehr als Mittelpunkt begreifen. Zu seinen Aufgaben gehört es vielmehr, den Mitarbeitern dabei zu helfen, eine optimale Arbeit zu machen. Eine Hauptaufgabe der neuen Chefrolle