

Unternehmensführung

Fitness für Ihr Unternehmen!

Unternehmen, die auch in Zukunft erfolgreich sein wollen, müssen nicht nur die Wünsche ihrer Kunden sondern auch diejenigen ihrer Mitarbeiter ernst nehmen. Professor Jörg Knoblauch, Berater von Top-Unternehmen wie DaimlerChrysler oder McDonalds, sagt Ihnen hier wie Sie einen neuen, partnerschaftlichen Umgang zwischen Führung und Mitarbeitern schaffen sowie motivierte und selbstständig handelnde Mitarbeiter fördern können.



Prof. Dr. Jörg Knoblauch ist geschäftsführender Gesellschafter verschiedener mittelständischer Firmen, Gewinner des „Best Factory Awards“, Buchautor, Consultant bei Top-Unternehmen wie DaimlerChrysler oder McDonalds sowie Dozent an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt in Nürtingen-Geislingen, der TA Esslingen und der Uni St. Gallen

Seit jeher waren unsere Führungskräfte auf der Suche nach geeigneten Instrumenten zur kontinuierlichen Unternehmensentwicklung. Verschiedenste Management-Ansätze wurden geprüft. Gemeinsam las die Führungsmannschaft Bücher von Tom Peters wie „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“ und auch die Mitarbeiter beschäftigten sich mit Management-Literatur wie dem „1-Minuten-Lob“ von Ken Blanchard. Dabei wurde versucht, das Gelernte möglichst schnell in die Tat umzusetzen. Das Unternehmen wuchs, indem die Kunden verwöhnt wurden. Im Kopf hatten Mitarbeiter und Management stets den Gedanken: „Lieber Kunde, was ist dein größtes Problem? Wir werden es lösen!“

Doch so sehr sich die Führung auf die Kundenbedürfnisse konzentrierte, so wenig waren die Wünsche der Mitarbeiter im Blick. Das Management galt bald als gnadenlos, denn ständig wurden schnelleres Arbeiten und weniger Krankheit gefordert. Eines Tages kam mir die Unterhaltung eines Mitarbeiters mit einem Außenstehenden zu Ohren. Das Gespräch gipfelte in der Einschätzung, dass es sich bei seinem Unternehmen, um ein Unternehmen mit den Maximen: Reiß dich zusammen, arbeite schneller, du bist ein Kostenfaktor! - handle. Dieses Image machte den Führungskreis sehr betroffen, zumal ja versucht wurde, das Unternehmen auf der Basis christlicher Ethik zu gestalten.

MITARBEITERWÜNSCHE ERNST NEHMEN

Das Management lernte daraus: Nicht nur die Kunden haben Bedürfnisse, sondern auch die Mitarbeiter. In diesem Sinn wurde ein neuer, partnerschaftlicher Umgang zwischen Führung und Mitarbeitern gesucht, der den motivierten und selbstständig handelnden Mitarbeiter fördert. Das klassische Bild vom Mitarbeiter wurde deshalb vom Ideal des Mitunternehmers abgelöst. Zunächst entschuldigte sich das Management bei den Mitarbeitern und legte ihnen eine Liste mit Fragen vor, beispielsweise: Hätten Sie gerne flexiblere Arbeitszeiten, bessere Möglichkeiten zur Weiterbildung oder lieber eine Eintrittskarte in den Fitnessclub?

Nach der Auswertung der Antworten kristallisierten

sich die wichtigsten Wünsche heraus. Wenn die Firma Geld verdient, wollen die Mitarbeiter an dem Erfolg beteiligt werden und die Mitarbeiter wollen mehr Information, mehr Kommunikation und auch mehr Anerkennung für Leistung.

Während die erste Antwort zu erwarten war, verwunderte die zweite – erfreute aber auch. Da die Umsetzung kostengünstig schien, wurde sofort damit begonnen. Dass Information und Kommunikation viel Geld kosten, stellte sich erst später heraus. Monatliche Informationsveranstaltungen oder ein tagesaktuelles Aushangswesen müssen vorbereitet und durchgeführt werden – sind also 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, Kundenzufriedenheitsmessungen, Konzepte zur Steigerung der Produktions- und Serviceinnovation, japanische Methoden wie Kanban oder Kaizen.

So gut allerdings jedes Instrument für sich war: Die Ordnung fehlte. Es kam zwar zu punktuellen Verbesserungen – aber die Führungskräfte hatten keine „Landkarte“, die ihnen gezeigt hätte, wo sie stehen und die klargemacht hätte, welche konkreten Maßnahmen das Unternehmen tatsächlich voranbringen.

Das Modell, das vom Management gesucht wurde, musste drei wichtige Kriterien erfüllen: Es musste einfach (Denn Führungskräfte haben keine Zeit für Zusammenhänge, die zu kompliziert sind.), ganzheitlich (Das Unternehmen ist wie ein Organismus. Nur wenn alle Organe gesund sind, ist das Ganze gesund.) sowie praxiserprobt und konkret umsetzbar sein.

Trotz eifriger Suche fand das Management keine Methode, die diesen Ansprüchen gerecht wurde. Mit den gängigen Modellen war eine neue Ebene unternehmerischer Fitness nicht zu erlangen. Daher entwickelten die Führungskräfte selbst eine Methode, die sie die TEMP-Methode® nannten. Ihre Anwendung krepelte alles um. In allen wichtigen Bereichen wur-

„ENTWEDER ES GEHT EINFACH,
ODER ES GEHT EINFACH NICHT.“
ANONYMUS



Buchtipps:
Prof. Jörg Knoblauch, „Unternehmens-Fitness – Der Weg an die Spitze“
Die vier Erfolgsfaktoren der TEMP-Methode für kleine und mittelständische Unternehmen, GABAL 2009, 2. Auflage

de das Unternehmen so gut, dass es den „Best Factory Award“ und den „Ludwig-Erhard-Preis“ gewann. Konkret arbeitet man dabei mit vier Erfolgsfaktoren, die für eine ganzheitliche Unternehmensentwicklung entscheidend sind. Dabei dient die Methode als grundlegendes Analyseinstrument und zeigt die Stärken und Schwächen eines Unternehmens auf und 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.

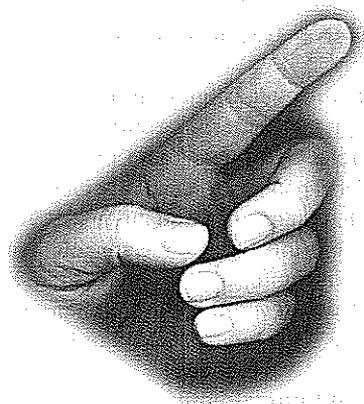
■ **T = Teamchef:** Kleinen und mittelständischen Unternehmen stehen zumeist eine oder mehrere Unternehmerpersönlichkeiten vor, die das Unternehmen gegründet oder aber entscheidend geprägt haben. Wie im Sport leitet der Unternehmer als „Chef“ ein „Team“, das er personell zusammenstellen und führen muss. 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. Die Methode wird Ihnen dabei helfen, den Kunden immer wieder aufs Neue zu verblüffen und auf diese Weise langfristig an Sie zu binden.

■ **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. □



INSight für Sie!

Mit einem Abo um 30,- Euro pro Jahr wissen Sie, was Sie zu Ihrem beruflichen und persönlichen Erfolg brauchen.

Bestellung unter: info@technokontakte.at