

MANAGEMENT



Macher und Referenten des ersten MMM-Forums (v. l.): Jörg Baumhauer (Re-Natur), Arne Bär (Referent), Tobias Zahn (Circle of Dreams), Prof. Dr. Jörg Knoblauch (Tempus), Achim Meierewert (FGL Schleswig-Holstein).

Foto: Antje Kottich

Erfahrungen mit der TEMP-Methode

Jörg Baumhauer, Re-Natur, ist seit drei Jahren überzeugter Anwender der noch jungen Management-Methode. Von Dr. Antje Lemke

Ruhwinkel. Jörg Baumhauer, Geschäftsführer von Re-Natur (Ruhwinkel), ist seit drei Jahren überzeugter Anwender der TEMP-Methode (siehe auch Beitrag gegenüberliegende Seite). Kerngeschäft des Unternehmens ist die Kunststoffabdichtung von Dächern und Gewässern im Garten- und Landschaftsbau. Schwerpunkt sind ökologisch verträgliche Techniken und Materialien. Mit der Zeit kamen weitere Geschäftsfelder hinzu: Teichtechnik, Pflanzen für Dach und Teich, Naturzäune, Nützlinge sowie ein Kräuterpark. Am Firmensitz Ruhwinkel befinden sich die Abteilung für Teichtechnik und der Vertrieb, am Standort Stolpe werden Pflanzen, Nützlinge und Naturzäune produziert. 33 Mitarbeiter beschäftigt Re-Natur derzeit.

Wie kamen Sie auf die TEMP-Methode?

Jörg Baumhauer: Vor einigen Jahren erkannte ich, dass ich zu sehr im Alltagsgeschäft „festklebte“, während mir die Zeit für Tätigkeiten der Unternehmensentwicklung fehlte. Ich habe nur noch reagiert, nicht mehr agiert. Mir war klar, dass sich etwas ändern musste. Zu Unternehmensberatern hatte ich allerdings schon immer ein zurückhaltendes Verhältnis. Dann erzählten mir einige GaLaBau-Kunden von ihrem Erfolg mit der TEMP-Methode, und das machte mich neugierig. Ich habe mich dann intensiv mit dem TEMP-Handbuch von Jörg Knoblauch beschäftigt. Weil mich die Methode überzeugt hat, habe ich schließlich zusammen mit Philipp Göhler, dem zweiten Re-Natur-Geschäftsführer, in einem dreitägigen Seminar die TEMP-Lizenz erworben.

Was bedeutet TEMP-Lizenz und warum haben Sie sich dafür entschieden?

Als TEMP-Lizenznehmer bekommt man das nötige Wissen vermittelt, kann auf umfangreiches Infomaterial und aktuelle Software zurückgreifen sowie als Mitglied des TEMP-Netzwerks zweimal im Jahr an den Treffen teilnehmen. Ich profitiere dort vom Austausch mit den TEMP-Experten aus anderen Branchen – das erweitert den Horizont.

Auch für meine Tätigkeiten als Trainer und Mediator für GaLaBau-Kunden kann ich mein „TEMP-Wissen“ nutzen und weitergeben.

Was spricht aus Ihrer Sicht für diese Methode?

Überzeugend finde ich die einfache Vorgehensweise, denn die Bewertung in den 28 verschiedenen Handlungsfeldern anhand von Schulnoten ist sehr einleuchtend. Wichtig ist natürlich, dass man bei der Selbsteinschätzung ehrlich zu sich selbst ist. Ein entscheidender Vorteil für mich ist, dass ich auch ohne Berater am Unternehmen arbeiten kann. Das geht aber nicht ohne Selbstdisziplin und konsequentes Handeln. Und das Ganze funktioniert nur, wenn die ganze Belegschaft mitmacht.

Wie lief das Arbeiten mit TEMP in Ihrem Betrieb ab?

Zunächst haben Philipp Göhler und ich parallel die verschiedenen Handlungsfelder bewertet. Dabei war schon eindrucksvoll zu sehen, wo wir übereinstimmen und wo nicht. Dann hat eine ausgewählte Gruppe von Mitarbeitern die Tableaus durchgearbeitet. Das Ergebnis war für

mich sehr spannend, denn natürlich fallen die Sichtweisen der Mitarbeiter auf das Unternehmen recht unterschiedlich aus. Kritik der Mitarbeiter ist das Beste, was man kriegen kann. Anschließend haben wir intensiv über die Ist-Analyse diskutiert, auch über die Gründe für die verschiedenen Einschätzungen. Zum Beispiel zeigte sich, dass wir im Bereich Marketing viel brachliegendes Potenzial hatten. Wir haben dann die Ziele für unser weiteres Vorgehen formuliert und gemeinsam überlegt, wo wir mit Veränderungen beginnen wollten. So haben wir beispielsweise den Bereich Kundenservice und Reklamationsbearbeitung optimiert, etwa indem Mitarbeiter an Verkaufsschulungen teilgenommen haben.

Vieles hängt an Kleinigkeiten, und meist geht es um kleine Schritte – deshalb sind Erfolge auch schnell sichtbar. Und das setzt beim gesamten Team viel Motivation frei. Die TEMP-Methode bietet brauchbare Hilfestellung, um solche Veränderungsprozesse in Gang zu setzen.

Was bedeutet das Arbeiten mit der TEMP-Methode für Sie selbst?

Ich habe mich gefragt, was ich als Teamchef konkret zur Entwicklung beitragen kann. Dazu gehört nicht nur, die strategische Planung anzugehen statt aufzuschieben, die Mitarbeiter einzubeziehen und einen offenen Umgang miteinander zu pflegen. Ich musste auch lernen, geduldig zu sein. Durch die Methode wurden unsere Denkprozesse angestoßen, und ich wollte die Dinge sofort anpacken. Es ist zwar wichtig, begeistert von dem zu sein, was man tut. Doch manchmal war

ich zu schnell für meine Mitarbeiter. Die Basis muss die Veränderungsprozesse mittragen, sonst funktioniert es nicht. Und natürlich kriegt man auch mal Gegenwind, aber so lernt man besser zu kommunizieren, beispielsweise Entscheidungen zu begründen.

Zudem hat mich TEMP schließlich auf das Thema Nachhaltigkeit gebracht, das für mich zentrale Bedeutung hat. Nachhaltigkeit spielte bei Re-Natur schon immer eine große Rolle, wie an der ökologischen Ausrichtung erkennbar ist. Jetzt geht es aber weiter: Auch ökonomisch und sozial soll das Unternehmen nachhaltiger werden. Es geht um Fragen wie „Was tut das Unternehmen für die Mitarbeiter und für die Region? Wie kann ich Arbeitsplätze erhalten oder sogar ausbauen? Wie lässt sich die Wirtschaft in Deutschland fördern? Wo kaufen wir ein?“

Wo setzen Sie da konkret an?

Ein wichtiger Aspekt dabei ist betriebliches Gesundheitsmanagement, das wir jetzt bei uns umsetzen und das den Mitarbeitern zugutekommen soll. Dazu haben wir vorab an einer freiwilligen Studie des Instituts für Sozialwissenschaften der Christian-Albrechts-Universität Kiel (CAU) teilgenommen. Es ging um gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen in kleinen und mittelständischen Unternehmen im Sinne eines ganzheitlichen Gesundheitskonzepts. Als Resultat der Zusammenarbeit mit der CAU können unsere Mitarbeiter jetzt freiwillige Gesundheitsangebote nutzen, zum Beispiel Betriebssport, Fitness-Kurse oder medizinische Massagen, die zweimal

monatlich im Betrieb stattfinden. Diese Gesundheitsprävention ist uns rund 500 Euro pro Mitarbeiter und Jahr wert. Was daran unschätzbar ist: Damit erfahren die Mitarbeiter nicht nur eine höhere Wertschätzung, was ja zum TEMP-Konzept gehört, sondern auch das Betriebsklima insgesamt wird besser.

Würden Sie die TEMP-Methode weiterempfehlen?

Ja, denn mir hat diese Methode den Schlüssel gegeben, Türen zu öffnen und neue Wege zu gehen. Wer allerdings nicht offen für Veränderungen ist oder wer keine Kritik seiner Mitarbeiter akzeptiert, für den ist diese Methode nichts. Man muss aber damit rechnen, dass man anfangs mehr zu tun hat, wenn man die Methode einsetzt. Richtig damit arbeiten kann man etwa ab dem zweiten Jahr. Trotzdem wirkt die Methode schon in dem Moment, in dem man beginnt, darüber nachzudenken. Bis man die gewonnenen Erkenntnisse alle umsetzen kann, vergehen allerdings Jahre.

Übrigens arbeitet der Fachverband Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau (FGL) Schleswig-Holstein in seinem Präsidium inzwischen auch mit der TEMP-Methode.

In diesem Jahr werden wir auch wieder unser „MMM-Forum“ anbieten (Motivation, Mitarbeiter, Marketing), einen Branchentreff, den wir schon zweimal erfolgreich veranstaltet haben. Dort berichten wir auch über unsere Erfahrungen mit der TEMP-Methode. Auf diese Weise möchten wir unseren Kunden etwas zurückgeben.

MANAGEMENT

Vier Schrauben für erfolgreiche Betriebs- und Mitarbeiterführung

Die von Prof. Jörg Knoblauch entwickelte TEMP-Methode ist auch für kleine und mittelständische Betriebe geeignet. Von Dr. Antje Lemke

Giengen. Wie kommt man zu mehr Erfolg in einem kleinen oder mittelständischen Unternehmen? Nach den Erfahrungen von Prof. Dr. Jörg Knoblauch und seinem Team von der tempus GmbH (Giengen) muss man vor allem an vier Schrauben drehen: an der Führung des Unternehmens, an langfristiger Kundenbindung, an der Mitarbeitermotivation und der Prozessoptimierung. Wie das funktionieren kann, zeigt die von tempus entwickelte „TEMP-Methode“.

Viele Unternehmer kennen das: Sie stecken voll im Alltagsgeschäft und haben dabei kaum Zeit für die eigentlichen Führungsaufgaben. Sie arbeiten vor allem im Unternehmen, aber kaum am Unternehmen. „Unternehmer brauchen etwas Konkretes, das einfach zu handhaben ist, um ihren Betrieb fit zu machen“, sagt Jürgen Frey, Marketing- und Vertriebsleiter der tempus GmbH. Dafür wurde die TEMP-Methode entwickelt.

Was ist die TEMP-Methode?

Es handelt sich um ein ganzheitliches Konzept zur Unternehmensführung, das von Prof. Dr. Jörg Knoblauch und seinen Mitarbeitern konzipiert wurde. Der Personalexperte und Buchautor Jörg Knoblauch, geschäftsführender Gesellschafter der tempus-Unternehmensgruppe, beschäftigt sich schon seit vielen Jahren mit Modellen und Strategien der Unternehmensführung. Hintergrund für die Entwicklung der TEMP-Methode war die Erkenntnis, dass sich in seinem eigenen Unternehmen zu viel um die Kundenwünsche und zu wenig um die Bedürfnisse der Mitarbeiter drehte. Diese sollten fortan stärker berücksichtigt werden. Um das zu erreichen, suchte die Firmenleitung nach einer Führungsmethode, die einfach anzuwenden, ganzheitlich, praxiserprobt und auch für kleine und mittlere Unternehmen anwendbar sein sollte. Da keines der gängigen Modelle diese Kriterien erfüllte, entwickelten die Führungskräfte selber eine Methode: die TEMP-Methode eben. Dabei steht TEMP für Teamchef, Erwartungen des Kunden, Mitarbeiter und Prozesse.

Für wen ist sie geeignet?

Die Methode ist international bekannt und wird in Deutschland inzwischen von über 2.000 Unternehmen aus ganz unterschiedlichen Branchen angewendet. Auch viele Berater setzen sie inzwischen ein. Die Vorgehensweise mit dieser Methode ist branchenunabhängig und daher prinzipiell für jeden geeignet. Manche tempus-Kunden arbeiten autodidaktisch mit dem Buch „Die TEMP-Methode“ beziehungsweise dem TEMP-Praxishandbuch. Es gibt aber auch Firmen, die Jörg Knoblauch und sein Team für eine Beratung buchen. Einen Mittelweg stellt das dreitägige Seminar zur TEMP-Lizenz dar, wie es zum Beispiel Jörg Baumhauer von der Firma Re-Natur gemacht hat (siehe Interview Seite 8).

Wie funktioniert sie?

Die Methode diene als Analyse-Instrument und decke Stärken und Schwächen

eines Unternehmens auf, erläutert Prof. Dr. Knoblauch. Zudem zeige sie, wie sich die erkannten Schwächen verbessern lassen. Optimalisiert werden sollen die folgenden vier Bereiche (Erfolgsfaktoren) eines kleinen oder mittelständischen Unternehmens:

Teamchef: Kleine/mittelständische Betriebe werden meist von einem oder mehreren Unternehmern geführt, die das Unternehmen wesentlich prägen. Für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens komme es entscheidend darauf an, wie gut ein Chef sein Team leitet.

Erwartungen des Kunden: Ob ein Unternehmen dauerhaft am Markt bestehen kann, bestimme allein der Kunde, deshalb müsse alles zu dessen Zufriedenheit getan werden. Am besten solle der Kunde ein „Fan“ des Unternehmens werden, so Knoblauch.



TEMP steht für: Teamchef, Erwartungen des Kunden, Mitarbeiter, Prozesse. Grafik: tempus

Mitarbeiter: Um den ständig wachsenden Ansprüchen des Kunden nachzukommen, brauche es qualifizierte, motivierte Mitarbeiter. Mitarbeiter als „interne Kunden“ des Unternehmens haben ebenfalls Bedürfnisse. Werden diese berücksichtigt, steige die Motivation der Mitarbeiter, die dann ihrerseits zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

Prozesse: Die Prozesse, bis ein Produkt/eine Dienstleistung den Kunden erreicht, müssen fehlerfrei, kostengünstig und termingerecht ablaufen. Von der Qualität der Prozesse hänge ab, ob Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden können und das Unternehmen Erfolg hat.

Kern der Methode ist ein Unternehmenstest (eine Art „Ist-Analyse“) für jeden der genannten vier Erfolgsfaktoren. Dazu wurde jeweils ein Tableau entwickelt, also eine Tabelle, anhand der man durch Selbsteinschätzung seine unternehmerische „Fitness“ bestimmen kann. Jeder der vier Bereiche ist unterteilt in sieben Handlungsfelder, sodass insgesamt 28 Felder zu bewerten sind.

Bei diesen Handlungsfeldern handelt es sich um ganz konkrete Bereiche, in denen das Unternehmen nach und nach entwickelt wird. Zum Beispiel gehören zu den Feldern im Tableau „Teamchef“ Aspekte wie „Unternehmerpersönlichkeit entwickeln“ oder „strategisch planen“. Die Felder im Tableau „Mitarbeiter“

reichen von „offen kommunizieren“ bis „Mitarbeiter wertschätzen“. Für den Test kreuzt man in allen vier Bereichen die Handlungsfelder so an, wie es der eigenen Situation am besten entspricht, erläutert Jürgen Frey. Dabei werden Schulnoten von 1 bis 6 vergeben.

„Wo stehen wir?“

Die Bewertung führt man zunächst als Chef selber durch, man kann aber auch (leitende) Mitarbeiter bitten, den Test auszufüllen. Dies gebe weitere Blickwinkel auf das Unternehmen und könne Ausgangspunkt für fruchtbare Diskussionen sein, die den Betrieb weiterbringen können. „Mit der Methode fällt es leicht, die Mitarbeiter einzubinden“, sagt Jürgen Frey. Erfahrungsgemäß seien Mitarbeiter offen und auch selbstkritisch, wenn ihre Meinung gefragt sei. Ohnehin sei es für die Methode wichtig, dass alle Mitarbeiter mitziehen.

Aus allen Einzelnoten ergibt sich schließlich ein Gesamtwert auf dem Bewertungstableau, das sich auch mithilfe eines Bewertungstools visualisieren lässt – es entsteht eine Art „Fieberkurve“, die die aktuelle Einschätzung des Unternehmens widerspiegelt und den Handlungsbedarf sichtbar macht.

„Manchmal tritt an dieser Stelle bei der Unternehmensleitung eine gewisse Ernüchterung ein“, weiß Jürgen Frey. Und nicht selten falle die Bewertung sogar noch schlechter aus, wenn man den Unternehmenstest nach einem Jahr wiederholt – eine Folge der intensiven Auseinandersetzung mit dem Thema. In Deutschland liegt die durchschnittliche Note – quer über alle Branchen – übrigens bei 4,2. Ziel sei, im Laufe der Zeit die Note zu verbessern.

Wege zur Umsetzung

Wenn klar ist, wo die Knackpunkte im Betrieb liegen, ist es hilfreich, sich Aktionspläne zu machen, und zwar für jeden Vorsatz separat. Darin sollten konkrete, messbare Schritte festgehalten werden („Wer macht was bis wann?“). In der Regel reichen zunächst fünf bis sechs Aktionspläne für verschiedene Handlungsfelder aus. Wenn man die TEMP-Methode gemeinsam mit den Mitarbeitern durchführt, braucht man allerdings entsprechend mehr Pläne. Dabei sollte man nicht ausschließlich an der schwächsten Stelle arbeiten, so die tempus-Experten, sondern es könne notwendig sein, zunächst die Stärken auszubauen, bevor man die Schwächen angehen kann.

Werden tempus-Mitarbeiter als Berater hinzugezogen, etwa in mittelständischen Unternehmen, läuft das Ganze meist so, dass auf den Unternehmenstest eine Mitarbeiterbefragung folgt. Das könne sehr aufschlussreich sein, so Jürgen Frey. Im Anschluss finde dann ein „Strategietag“ mit der Unternehmensleitung und eventuell weiteren Führungskräften statt. Dabei gehe es vor allem um die Frage, wo das Unternehmen in fünf Jahren stehen soll („Zielfoto“) sowie um die Werte, mit denen diese Ziele erreicht werden sollen. Das Ganze müsse dann auf umsetzbare Schritte „heruntergebro-

chen“ werden, also „Was packen wir als nächstes an und wie tun wir das?“.

Veränderungen nicht über Nacht

„Die Arbeit mit TEMP ist als Prozess zu verstehen“, sagt Jürgen Frey, und der könne sich über Jahre hinziehen.

Schließlich gehe es um die Veränderung von Menschen und ihren Gewohnheiten, und das brauche seine Zeit.

Erfahrungsgemäß dauere es etwa vier bis sechs Jahre, bis ein Unternehmen die TEMP-Bausteine „abgearbeitet“ habe.

Anzeige

Sie suchen das richtige Werkzeug?
Schauen Sie sich doch an der öga um!



27.-29.6.2012
Oeschberg
CH-3425 Koppigen

Infos und
Anreisegutschein
für Sie unter
www.oega.ch



Die Fachmesse der Grünen Branche
La foire professionnelle de la branche verte
www.oega.ch | +41 (0)34 413 80 30