

# Funktionierende Betriebsorganisation steigert unternehmerischen Erfolg

Teammanagement mit System

Teammanagement mit System (TMS) entstand aus meinen Erfahrungen über das Führen mit strategischen Geschäftseinheiten von über 20 Jahren. TMS, das Führen mit Zielen auf Grundlage von Team-Konsens, führt zu effizientem Einsatz vorhandener Mitarbeiter, zu Motivation für die umfangreicher gewordenen Aufgaben einzelner Beschäftigter, zu einem dauernden Personalentwicklungsprozess.

Immer weniger Menschen müssen immer mehr Dinge erledigen, es bestehen zu viele Hürden im Tagesgeschäft. Spontan-„Strategien“ werden häufig mit dem gemacht, den man zufällig trifft. Ein Zweiergespräch wird im Unternehmen weitergetragen, richtig und falsch interpretiert, und frei nach Lorient .... macht der Papst schlussendlich dann mit der Schwester von Erwin Lindemann in Wuppertal eine Boutique auf.“

## Management by emotion ist der falsche Weg

Wer kennt nicht die Schwüre, die Vorhaben oder Ziele: Wir müssten mal wieder Strategie machen – aber bitte nicht heute! Wann haben Sie mal Zeit? Im Management by emotion heißt es dann: Wer weiß am besten über Wettbewerber „Unbekannt“ Bescheid? Sollten wir nicht lieber Anzeigen oder, oder, oder machen...

Marktdaten werden nur ungenügend genutzt. Ein schriftlich formulierter Marketingplan mit Zielen, Maßnahmen, Verantwortlichkeiten, festgelegten Terminen und Budgets fehlt. Häufig bleibt es bei unstrukturierter Vorgehensweise, bei Einzelentscheidungen, ohne dass die nächste Ebene, die vorhandene Organisation, eingebunden ist. Dann ist es natürlich auch leichter, später bei Nichterreichung, bei geringen Erfolgen, nachträglichen Scharfsinn anzubringen: „Das habe ich doch immer gesagt, das habe ich geahnt, hätten Sie mich gefragt!“ – Die Grundlagen für frustrierendes Mobbing sind geschaffen. Nur Erfolg hat viele Väter...

Besser ist es, das Zusammenspiel der Kräfte durch zielorientierte Entscheidungen im Team zu optimieren und entsprechend für den Unternehmenserfolg zu nutzen. Durch das ganzheitliche Konzept, durch Verbesserung der Zusammenhänge, der Kommunikation, sowie der Motivation der Mitarbeiter wird TMS realisiert.

## Ausgangssituation planvoll nutzen

Strukturierte Analysen, die sich mit allen Bereichen einer Geschäftseinheit, bezogen auf Markt, Produkt und Führung/Organisation beschäftigen, bilden die notwendige Voraussetzung für Teammanagement mit System.

Wer seinen Markt, seinen Wettbewerb, seine Stärken und Schwächen kennt, diese Ausgangssituation planvoll nutzt und seine spezifische Positionierung beispielsweise in Portfolios darstellt, der hat lediglich dafür zu sorgen, dass bei der Implementierung an festgeschriebenen Stichtagen möglichst wenig unerledigt ist. Wer nach einem Plan vorgeht, der hat auch die Basis zur Früherkennung von Stärken und Schwächen auf dem Weg zur Zielerreichung.

Die interdisziplinär zusammengesetzten Teams kreieren die gesamte Strategie einer Geschäftseinheit, eines Bereichs, sowie die Projekte und Maßnahmen. So entstehen auf Konsensbasis entscheidungsreife Vorschläge für das Strategieteam, das sich meist aus Mitgliedern von Vorstand oder Geschäftsführung zusammensetzt.

## Geschäftsplan als Dach der strategischen Arbeit

Da jede Mark nur einmal ausgegeben werden kann, ist ein abgestimmter Plan, entstanden in einem funktionierenden TMS-Dreieck, besonders wichtig und wirkt Kosten senkend.

Der einmal jährlich zu erstellende Geschäftsplan hat heute meist eine Laufzeit von ein bis drei Jahren. Dazu der operative Plan, in dem genau beantwortet ist, wie, wer, bis wann mit welcher Kostenverursachung zur Zielerreichung beizutragen hat. Das oder die Teams initiieren somit auch Projekte, erstellen den Ziel- und Maßnahmenplan und schreiben ihn fort. Was so geplant ist, lässt ein permanentes Controlling zu.

Ernsthaftigkeit und professionelles Vorgehen in den einzelnen Schritten gehören selbstverständlich dazu, müssen gelernt, erfahren, zum intuitiven Handeln werden. Die Erfahrung hat gezeigt, dass eine zeitliche Betreuung von außen bis zur tatsächlichen Um- und Durchsetzung des TMS-Konzeptes hilfreich ist. Es spart Kosten und Zeit, gibt nötigen Input

blindheit und ist Garant für Methodik- und die Durchführungs- und Durchsetzungsdisziplin.

## Das Tagesgeschäft bleibt draußen

Ein Team besteht aus drei bis sechs Mitgliedern mit einem Team-Leiter, der Erster unter Gleichen ist (keine Hierarchie). Man trifft meist einmal monatlich nach langfristig aufgestelltem Terminplan für zwei Stunden zusammen. Erscheinen ist Pflicht. Auf Basis der etwa eine Woche vorher verteilten Einladung mit Themenplan nehmen die Mitglieder vorbereitet an den Sitzungen teil. Das Tagesgeschäft bleibt draußen. Ein Moderator, oft der Team-Leiter/Coach, führt die Gruppe straff und zielorientiert. Dabei helfen vereinbarte und von allen zu tragende Spielregeln. Genauso aber Kreativitätstechniken wie Flipcharts oder die Metaplantchnik als Hilfsmittel.

Zu jeder Sitzung wird ein Protokoll geschrieben und 24 Stunden nach der Sitzung an das TMS- und Strategie-Team verteilt. Die Rückkoppelung durch das Strategie-Team erfolgt innerhalb einer grundsätzlich zu vereinbarenden Zeitspanne von maximal drei Tagen. Damit ist eine schnelle, motivierende Arbeitsweise gegeben.

## Elf Punkte für den Geschäftserfolg

Marketing- und Vertrieboptimierung mit dem TMS-Konzept ist heute und morgen Grundlage für erfolgreiche Unternehmen.

Dazu gehören:

- Der Geschäftsplan
  - jährlich auf wenigen Seiten geplant und festgeschrieben,
  - auf Basis ehrlicher, strukturierter Analysen,
  - mit vereinbarten Zielen, Strategien, Projekten und Maßnahmen,
  - mit einem permanenten Controlling als Frühwarnsystem – mit eindeutigen Regeln, die wie beim Sport und in anderen Lebenslagen für das Team verbindlich einzuhalten sind.
- Marktorientierte, Kosten sparende Unternehmensführung in allen Geschäftsbereichen.
- Strategische, gewinnorientierte Entscheidungen, im Team getroffen
  - zur Ertragsverbesserung, zur Wach-