

Wenn weniger eigentlich viel mehr ist...

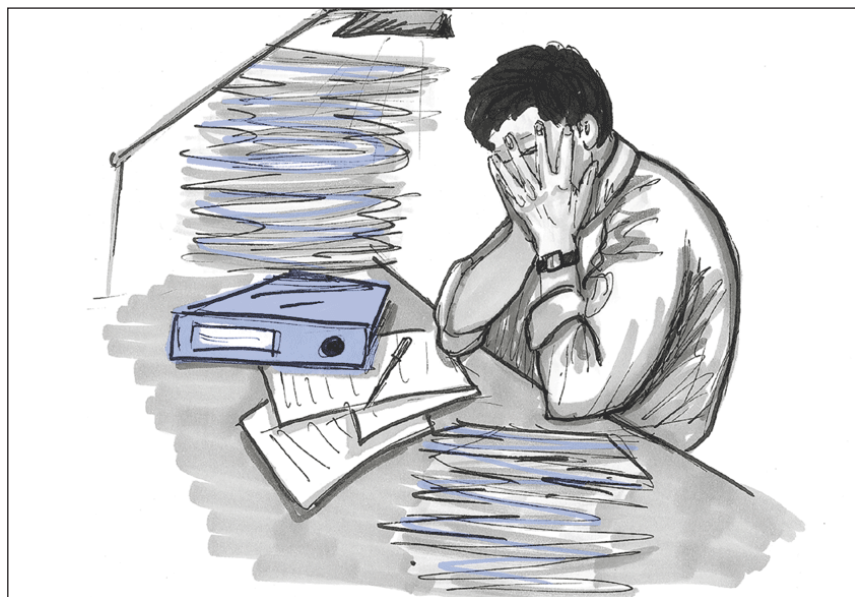
Diese Szene kann überall passieren: Kurz vor sieben Uhr morgens blockiert ein Lieferwagen den Firmeneingang. Zwei Männer streiten laut. Der Aussendienstmitarbeiter wirft dem Lagerchef vor, das Firmenfahrzeug mit den falschen Waren beladen zu haben. Dieser ist sich keines Fehlers bewusst und behauptet, unklare Anweisungen erhalten zu haben. Immer mehr Fluchwörter fallen, die auf dem ganzen Firmengelände zu hören sind. Der Chef der Speditionsfirma sieht sich gezwungen, ein Telefongespräch mit einem Kunden vorzeitig zu beenden und nach draussen zu gehen. Erst nach mehreren Minuten gelingt es ihm, den Streit zu schlichten. Schliesslich packt er selber mit an und hilft mit, Palette um Palette zurück ins Lager zu transportieren. Bis der Lieferwagen neu beladen endlich losfahren und der Chef den Kunden zurückrufen kann, ist 8 Uhr. Nur ist der Kunde da gar nicht mehr telefonisch erreichbar. Der Patron beginnt ein Mail zu tippen, obwohl im Outlook längst eine Terminerinnerung aufblinkt.

Papierstapel wachsen Tag für Tag
Die leidigen Probleme des KMU-Managers sind kein Einzelfall. In der Schweiz gibt es viele Unternehmer und Geschäftsführer, denen es immer wieder misslingt, jenes Arbeitspensum zu erfüllen, dass sie sich frühmorgens für den jeweiligen Tag vorgenommen haben. «Auf manchem Chefpult wachsen die Papierstapel Tag für Tag – ohne Aussicht auf Besserung», erklärt Lucie Jungi. Die Werbespezialistin ist Mitinhaberin der Zofinger Werbeagentur Jun-

gi & Partner, widmet aber den Grossteil ihrer Arbeitszeit der Aufgabe, Führungskräften zielbringende Arbeitstechniken zu vermitteln. «Unsere Agentur bietet seit vielen Jahren Managertraining am Arbeitsplatz an, weil wir festgestellt haben, dass die Umsetzung von Werbeprojekten immer wieder daran scheitert, dass die verantwortlichen Personen in ihrem Betrieb überlastet sind.» Die Betroffenen seien nicht etwa fachlich überfordert, sondern hätten ihr Zeitmanagement nicht im Griff. «Sie arbeiten zwar viel, sind aber wenig produktiv, weil sie Arbeiten zu selten ganz abschliessen», sagt sie. «Das führt dazu, dass sie abends angesichts des noch grösser gewordenen Papierstapels ein schlechtes Gewissen haben, obwohl sie doch den ganzen Tag unter Hochdruck gearbeitet haben», so Lucie Jungi. Nach und nach würden sie die Kontrolle über ihr Tun verlieren, langfristig drohe gar ein Burn-out.

Wirkungsvoller als ein Seminar

Wie der Titel «Managertraining on the Job» schon besagt, führt Jungi sämtliche Beratungsgespräche vor Ort im Büro der Führungskräfte durch. In einem Erstgespräch zeigt sie jeweils anhand von Power-Point-Folien auf, dass nur durchdachte Planung zum unternehmerischen Erfolg führt. Da stellt sich die Frage, ob an Unternehmer gerichtete Gruppenseminare nicht effizienter wären. Die Kommunikationsspezialistin winkt ab: «Ein Besuch vor Ort ist wirkungsvoller als ein Seminar. Ich kann so bei jedem Unternehmer mit spezifischen Fragen herausfinden,



bei welchen Arbeitsabläufen Handlungsbedarf besteht», ist sie überzeugt.

In einem zweiten Schritt begleitet sie den Unternehmer ein bis zwei Tage im Tagesgeschäft. «So können wir die Arbeitseffizienz und die Disziplin gemeinsam steigern», erklärt Lucie Jungi.

Ein bis zwei solcher Arbeitsbegleitungen führt sie pro Woche durch – mehrheitlich in der Deutschschweiz, ab und zu auch in der Romandie. Bei den Kunden handle es sich vorwiegend um industrielle, technische und gewerbliche KMU, welche grösstenteils 15 und mehr Mitarbeiter beschäftigen. Doch auch für kleinere Betriebe stehe das Beratungsangebot offen. «Das Angebot richtet sich in erster Linie an inhabergeführte KMU, könnten doch eigenständige Unternehmer die erkannten Effizienzsteigerungen umsetzen, ohne erst Sitzungen einberufen zu müssen», sagt sie.

Prioritäten setzen

Bei ihren Besuchen legt Lucie Jungi vor allem an Alltags Hand an. «Von kleineren Handnotizen, deren Inhalte vernachlässigbar sind, trennt sich der Unternehmer meistens sehr gerne und erleichtert. Dagegen legen wir fest, welche mehrmals aufgeschobenen, betriebswichtigen Aufgaben endlich angepackt werden müssen», erklärt sie. «Mitarbeitergespräche dürfen nicht einfach ausfallen, Kontakte mit wichtigen Kunden müssen gepflegt sein», mahnt die Kommunikationsexpertin. Und vor allem: «Ein Chef muss lernen, Arbeiten zu delegieren. Es hilft niemandem, wenn er regelmässig Aufgaben ausführt, die eigentlich im Verantwortungsbereich eines Mitarbeiters liegen», sagt sie. Damit sei niemandem geholfen: Der entlastete Mitarbeiter ärgert sich, weil ihm der Chef vermeintlich zu wenig Vertrauen schenkt, während beim

hilfsbereiten Vorgesetzten derweil wichtigere Pendenzen liegenbleiben.

Personalausbau hilft nicht immer

Dabei zeigt sich die Managertrainerin durchaus kostenbewusst. «Die Lösung kann nicht darin liegen, trotz gleichbleibenden Umsatzzahlen einfach das Personal aufzustocken», erklärt sie. Es könne sich aber lohnen, die Stellenprofile der Mitarbeiter anzupassen. «Erfolgreich ist eine Firma dann, wenn jede Stabsübergabe klappt, wenn also jeder Mitarbeiter seine Aufgaben korrekt und pünktlich erledigt, so dass es bei keinem Arbeitsschritt zu einer Verzögerung kommt.»

Wenn es dann aber ausnahmsweise zum grossen Streit wie im eingangs geschilderten Beispiel kommt, trage nicht automatisch der Lagerverantwortliche die Schuld. «Möglicherweise ist der fehlbare Mitarbeiter unzureichend eingearbeitet worden. Um solche Fehler künftig zu vermeiden, lohnt sich eine Nachschulung», erklärt sie. So kann der Lieferwagen künftig pünktlich um 7 Uhr losfahren und der nicht länger als Helfer in Not benötigte Chef das Kundengespräch im ersten Anlauf und ohne Nachfolgeaufwand erfolgreich zu Ende führen. *Matthias Engel*

BEISPIEL AUS DER PRAXIS – Markus Kuster hat sein Zeitproblem gelöst.

Unvorhergesehenes eingeplant

Als 2011 beim Leckspezialisten und Brunnenmeister Markus Kuster ein Jungi & Partner-Werbebrief auf dem Schreibtisch landete, fühlte er sich sogleich angesprochen. «Ich ärgerte mich häufig abends darüber, dass der Stapel mit den Pendenzen angewachsen war, obwohl ich doch pausenlos gearbeitet hatte», erzählt er. Insbesondere seiner Familie zuliebe habe er seine Arbeitsabläufe endlich optimieren wollen. Zumal er gerade dabei war, gemeinsam mit anderen Abteilungsleitern das Ingenieurbüro K. Lienhard AG in einem Management-Buyout zu übernehmen.

Auf die Lücken kommt es an

Monate später leitet Markus Kuster den Geschäftsbereich Unterhalt beim in aargäuischen Buchs ansässigen 35-Mann-Unternehmen. 12 Mitarbeiter sind ihm direkt unterstellt. Doch

trotz der gewachsenen Verantwortung ist er bei der Arbeit entspannter als noch im Vorjahr. Und erst recht effektiver. «Das Managertraining war eine grosse Hilfe für mich. Eine wichtige Erkenntnis war, die Arbeitstage nicht schon im Voraus vollzuplanen, sondern Lücken für Unvorhergesehenes wie Telefonanrufe zu lassen», so Kuster. Wobei er sich angewöhnt hat, nicht gleich wegen jedem Anruf die Arbeit stehen und liegen zu lassen.

Bei Anruf Combox

Sein Trick: Jeder Anruf wird auf die Combox umgeleitet. «Ich rufe diejenigen zurück, die eine Mitteilung auf dem Anrufbeantworter hinterlassen haben», sagt er. Auch die E-Mails bearbeite er nicht mehr unmittelbar nach Eintreffen, sondern schubweise.

Auch dass er seine Arbeit im Team angepasst hat, hängt nicht nur mit dem Karriereschritt zusammen: «Ich war früher nie der Chef, der Arbeiten automatisch delegierte, sondern viel zu gutmütig», erinnert er sich. Im Managertraining habe er gelernt, Aufträge vermehrt zu koordinieren statt sie von Anfang bis Schluss selber auszuführen. «Ich übe zwar mein Handwerk als Problemlöser für Wasserversorgungen weiter aus, doch verbringe ich nur noch 20 statt wie früher 50 Prozent meiner Arbeitszeit bei Einsätzen vor Ort», erklärt Markus Kuster, der nach dem Jungi & Partner-Managertraining die Freude an der Arbeit quasi wiederentdeckt hat. *met*

LINK

www.lienhard-ag.ch

LINK

www.luciejungi.ch