



WIE DER FREITAG ZUM FREI-TAG WIRD

«Der Alltag frisst uns als Vorgesetzte und Führungspersonen auf», weiss Unternehmensberater Stephan Zürcher – auch aus eigener Erfahrung. Die Arbeitswoche ist gefüllt mit Unvorhergesehenem und Unterbrechungen, und es stellt sich die Frage, wann noch Zeit bleibt für das wirklich Wichtige im Unternehmen.

TEXT UND GRAFIK ECOHOLZ GMBH

Wie eine Verbesserung der Situation herbeigeführt werden kann, erklärt Stephan Zürcher an einem Beispiel aus der Praxis: «Ein Inhaber und Geschäftsführer – ich nenne ihn Kurt – hat mir zu Beginn unseres ersten Gesprächs Folgendes gesagt: «Mein Wochenende beginnt am Sonntag nach der Predigt, meine Frau hat mir verboten, danach noch zu arbeiten. Mein Arzt hat mich nun gedrängt, mein Wochenpensum zu reduzieren. Aber ich trage doch die Verantwortung dafür, dass die 32 Arbeitsplätze erhalten bleiben. Ich werde zu so vielen Entscheidungen befragt, immer steht jemand in meinem Büro oder will etwas von mir.» Kurt hat einige Entwicklungsprojekte auf dem Pult liegen, doch die kommen nicht wirklich voran, einige drohen gar zu versanden. Das ist die typische Ausgangslage und der Alltag einer Führungsperson im Hamsterrad.

Die Sicht der Mitarbeitenden

Die Mitarbeitenden von Kurt haben ihre eigene Sicht auf die Situation. Von ihnen wurden folgende Aussagen gemacht:

- «Er kümmert sich um so viele Kleinigkeiten, die er gar nicht angehen müsste. Er funktioniert wie ein Staubsauger und frisst alles. Und was er hat, gibt er nicht mehr her. Wir warten dann ewig auf eine Information oder ein Ergebnis und können nicht weitermachen.»
- «Er setzt falsche Prioritäten, kennt meist nicht das ganze Problemfeld und entscheidet aus dem Bauch heraus – meist ganz gut, aber eher zu kurzfristig.»
- «Er macht alles selbst, statt vieles abzugeben. Ich habe oft zu wenig Arbeit.»
- «Er kommt alle zehn Minuten in mein Büro und legt mir wieder etwas hin, dadurch werde ich abgelenkt und in meiner aktuellen Arbeit unterbrochen. So entstehen bei mir dann Fehler.»
- «Fehler geschehen. Dass nicht alles optimal läuft, ist normal. Kurt nervt sich schon an Kleinigkeiten und schaukelt sich daran hoch. Von einem Hauch zum Orkan in nur 15 Minuten.»
- «Wir fragen immer zuerst im Sekretariat nach, wie die Laune von Kurt ist.

Ich möchte mit meinem wichtigen Anliegen nicht im falschen Zeitpunkt bei ihm vorsprechen.»

- «Wenn Kurt in den Ferien ist, läuft alles gut, konzentriert und ruhig – wir können dann viel abarbeiten. Wenn er wieder zurück ist, ist das Chaos nach drei Stunden wieder da.»
- «Wir wissen nicht, wohin sich das Unternehmen entwickeln wird. Das hat Kurt in seinem Kopf und keiner kennt die Ziele und Visionen.»

Ausstieg aus dem Hamsterrad

Damit Unternehmer Kurt aus diesem Hamsterrad herauspringen kann, müssen im Unternehmen und in seinem direkten Umfeld Strukturen geändert und Anpassungen in der Organisation vorgenommen werden. Deshalb wurden die folgenden Ziele definiert:

- Für ein Jahr verabschiedet sich Kurt jeweils schon am Donnerstag um 17 Uhr ins Wochenende.
- Der Freitag ist sein Frei-Tag, da macht er etwas, das ihm persönlich wichtig ist.

- Sein normaler Arbeitstag beginnt um 8 Uhr und nicht um 6 Uhr.
- Er schult zwei Personen im Unternehmen, welche seine Stellvertretung je nach Bereich aufteilen.

Als Sofortmassnahme wurden zudem zwei grosse Projekte, die Kurt seit Monaten beschäftigen und die er wegen Zeitmangel und anderer Widrigkeiten nicht voranbrachte, für drei Monate auf Eis gelegt. Kurt hat ausserdem alle Tätigkeiten aufgeschrieben, die er nicht mehr ausführen möchte oder die ihn nicht interessieren sowie auch diejenigen, die er sicher behalten möchte. «Sein Büro hat er mit unserer Unterstützung übers Wochenende ausgemistet, neu strukturiert und effizienter eingerichtet», beschreibt der Unternehmensberater das weitere Vorgehen: «Kurt hat rasch erkannt, wo und wie er sich auch dauernd selbst ablenkt. Wir definierten seinen gewünschten Tagesablauf und passten diesen seinem Rhythmus an. Auch das Delegieren an Mitarbeitende wurde als Prozess festgelegt.» Ein Notfallordner mit allen wichtigen Informationen liegt nun bereit, und es ist definiert, wie Zahlungen ausgelöst werden können, wenn er nicht da ist. Stephan Zürcher: «Kurt hat damit ein deutliches Zeichen gesetzt und dem ganzen Unternehmen gezeigt, dass sich jetzt etwas verändern wird.»

Gemeinsam verändern

In den ersten vier Wochen nach dem Start seines Veränderungsprozesses hat Kurt mit seinen Mitarbeitenden über mögliche Themen, Arbeiten, Strukturen und eine effiziente Zusammenarbeit gesprochen. Daraus sind Ideen entstanden, wie die Informationen im Unternehmen schneller, präziser und für die Mitarbeitenden passend weitergegeben werden können. «Kurt war überrascht, dass er plötzlich Feedback von seinen Mitarbeitenden erhielt und dass es – fast wie auf Knopfdruck – eine andere Stimmung im Büro gab», so Zürcher. Einige der Mitarbeitenden haben von sich aus begonnen, ihre Arbeitsplätze umzustellen. Neu gibt es jetzt Pflanzen im Büro, das Licht wurde verändert, die Info-Wand (früher das Schwarze Brett) ist interessant gestaltet und die Informationen sind aktuell. Mitarbeitende bleiben dort

nun stehen und lesen interessiert, was im Unternehmen vor sich geht.

Nach weiteren drei Wochen hat Kurt die Mitarbeitenden gebeten, von ihren Erfahrungen mit der Veränderung zu berichten und persönliche Wünsche an ihn zu formulieren. So wird nun an den Details in der Zusammenarbeit gefeilt. «Die Mitarbeitenden schätzen es jetzt sehr, dass Kurt Zeit hat für die persönliche Übergabe der Arbeiten und Tätigkeiten und es kurze Gespräche und Diskussionen gibt», weiss der Unternehmensberater. «Es wird nun eine weitere Person im Sekretariat gesucht, um die Spitzen zu brechen und die Stellvertretung sicherzustellen.

«Das familiäre Umfeld von Kurt hat die Veränderung sehr positiv wahrgenommen», so Zürcher, «auch wenn er zu Hause kaum etwas erzählt hat. Seine Partnerin meinte, sie hätte ihn noch nie leise pfeifend und mit einem Lächeln nach Hause kommen sehen. Das Beste sei aber das gemeinsame lange Wochenende.» Für Kurt selber ist die Umstellung nicht einfach, er muss jetzt loslassen. Er darf sich jetzt nicht mehr einmischen, wenn er um 15 Uhr im Treppenhaus die Stimme eines Monteurs hört, der doch jetzt noch etwas Wertschöpfendes erledigen könnte, oder wenn es im Besprechungszimmer wieder kein Mineralwasser gibt, weil jemand die letzte Flasche angefangen und keine neue hingestellt hat.

Frischer Wind und neue Rollen

Stephan Zürcher erzählt: «Wenn ich jetzt, nach rund sechs Monaten, bei Kurt im Büro sitze, ist der PC auf Standby, das Telefon ruhig und das Fach mit «Heute erledigen» ist schon leer. Am Freitag verlässt er das Unternehmen spätestens um 11.30 Uhr. Gelegentlich sitzt er am Samstagmorgen noch für wenige Stunden an seinen Konzepten, doch das macht ihm Spass. Er zeigt mir stolz die Auftragsübersicht und hat Freude daran, mit den Mitarbeitenden gemeinsam die anstehenden Tätigkeiten zu priorisieren und zu verteilen.» Im Unternehmen ist der frische Wind gut spürbar, es wird mehr untereinander kommuniziert und auch gescherzt und gelacht. Die Mitarbeitenden berichten stolz, dass die Prozesse jetzt einfacher gestaltet sind und die Zusammenarbeit angenehm

ist. «Es gab aber auch kritische Stimmen bei den Vorarbeitern», weiss Stephan Zürcher zu berichten. Dies vor allem, weil sie aufgrund der Veränderungen nicht mehr den gewohnten Informationsvorsprung hatten. Infolge wurden gemeinsam mit ihnen die neuen Rollen definiert, auch wurden sie zum Coach ausgebildet.

«Heute diskutieren wir mit Kurt über Strategien, Fehlermanagement und Mitarbeiterweiterbildung», so Zürcher. «Ausserdem bestimmen wir zusammen das Vorgehen, wie die Unternehmenskultur weiterentwickelt und gefestigt werden kann. Kurt hat sich Gedanken zu neuen Produkten und der Personalpolitik gemacht, die wir nun als Projekt aufgleisen. Somit wird diese Entwicklung auf mehrere Personen aufgeteilt. Bei einem der Projekte ist er selbst als Teammitglied – und nicht als Projektleiter oder Verantwortlicher – eingetragen. «Das sind doch erfreuliche Schritte!» ■



DER AUTOR

Holzingenieur Stephan Zürcher von der Ecoholz GmbH unterstützt die Holzbauunternehmen und Schreinereien seit acht Jahren in der Weiterentwicklung. Aktuell erarbeitet Stephan Zürcher mit zwei Holzbauern, einem Fensterbauer und einer Schreinerei ein neues Fertigungslayout. ecoholz.ch