| Ausgabe Nr. 06 | Mai 2011 |
Herausgegeben von PostFinance in Zusammenarbeit mit KMU-HSG

ku

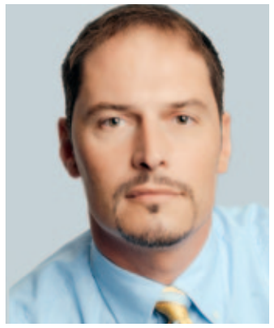
Führung von Kleinunternehmen
Sich selbst führen

Selbstmanagement – Führung beginnt bei sich selbst
Ressourcen sinnvoll nutzen
Wie man die Life Balance behält
Sitzungsleitung will gelernt sein
Konflikte anpacken – dem Frieden zuliebe

Schweizerisches Institut
für Klein- und Mittelunternehmen
Universität St.Gallen

PostFinance
DIE POST

Die Autoren und Experten dieser Ausgabe



Urs Frey (*1968)
Prof. Dr.

Urs Frey ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen sowie Mitglied der Geschäftsleitung des Center for Family Business HSG der Universität St. Gallen (CFB-HSG). Er lehrt und forscht im Bereich der strategischen Unternehmensführung in mittelständischen Familienunternehmen. In Praxisprojekten und Erfahrungsgruppen des Instituts setzt er sich mit Führungsaspekten und -eigenheiten von familiengeführten Unternehmen auseinander.

Robert Kaspar (*1954)
Organisationsberater

Robert Kaspar ist seit 1983 selbstständig als Coach, Berater und Trainer tätig. Sein Unternehmen Kaspar und Partner Beratungs-GmbH mit Sitz in Lustenau, Österreich, berät Firmen und Personen in Personal- und Organisationsentwicklung. Seine Beratungsfelder sind im Einzelnen: Leadership und Persönlichkeitsentwicklung, Konfliktbewältigung, Führungskräfteentwicklung, Bildung von Hochleistungsteams sowie die Verbindung von Privat- und Berufsleben.

Barbara Hochstrasser (*1954)
Dr. med.

Barbara Hochstrasser ist Chefärztin der Privatklinik Meiringen, wo sie auch ein Behandlungsprogramm für Patientinnen und Patienten mit Erschöpfungssyndromen entwickelt hat. Ihr wissenschaftliches Interesse gilt depressiven Erkrankungen, Burnout, psychiatrischer Epidemiologie und Psychopharmakologie. Sie hat mehrere Publikationen zu diesen Themen verfasst. Barbara Hochstrasser studierte an der medizinischen Fakultät der Universität Bern und am Massachusetts General Hospital der Harvard University, Boston, USA.

Doris Ruckstuhl (*1957)
Betriebs- und Organisationspsychologin FH

Doris Ruckstuhl ist seit 1994 als selbstständige Organisationsberaterin und Coach tätig. Sie ist Inhaberin einer Beratungsfirma in Uerikon ZH. Viele ihrer Beratungsaufträge kommen aus kleinen und mittleren Unternehmen. Bei der Beratung und Begleitung von strategischen, strukturellen oder kulturellen Veränderungsprozessen ist die Konfliktbewältigung ein wesentlicher Schwerpunkt ihrer Arbeit. Als Dozentin an der Hochschule für Wirtschaft in Luzern unterrichtet sie vorwiegend Mitarbeitende aus kleinen und mittleren Unternehmen.

Selbstmanagement – zielgerichtete Führung beginnt bei sich selbst | Urs Frey	**04**
Ressourcen sinnvoll nutzen | Robert Kaspar	**13**
Wie man die Life Balance behält | Barbara Hochstrasser	**19**
Sitzungsleitung zwischen Kunst und notwendigem Übel | Doris Ruckstuhl	**22**
Konflikte anpacken – dem Frieden zuliebe | Doris Ruckstuhl	**26**
Praxisbeispiele: SMW Swiss Military Watch S.A., Biel	**11**
Outdoor Dreams GmbH, Herzogenbuchsee	**17**
Länggass-Tee AG, Bern	**24**
Glossar: Fachbegriffe kurz erklärt	**29**
Vorschau	**30**
Das ku-Unternehmensführungsmodell	**31**

TITELBILD. Entspannung und Weiterbildung zugleich: Lea Wili, Praktikantin bei Länggass-Tee in Bern, degustiert eine neue Teespezialität.

Mixed Sources
Cert no. SQS-COC-100261
© 1996 FSC

ku – Führung von Kleinunternehmen / Sich selbst führen

Liebe Leserin, geschätzter Leser

Jürg Bucher Leiter PostFinance

«Wer sich selbst nicht zu führen weiss, kann auch andere nicht führen.» Mit dieser simplen Weisheit sind wir mitten im Thema dieses Hefts. Als Kleinunternehmerin oder -unternehmer sind Sie in der Firma für alles verantwortlich: für Strategie, Produktion, Werbung und Verkauf, aber auch für die Finanzen und für Ihr Personal. Um all diese Aufgaben unter einen Hut zu bringen, müssen Sie zu allererst sich selbst gut führen. Gerade im Kleinunternehmen ist es wichtig, den eigenen Zeit- und Arbeitsaufwand gut einzuschätzen, richtige Prioritäten zu setzen oder auch die Verantwortung für bestimmte Aufgaben an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu übertragen. Mit einem guten Selbstmanagement läuft es also nicht nur besser im Geschäft – Sie gewinnen Zeit, um sich zu erholen und etwas für sich selbst zu tun.

Habe ich meine Zeit und meine Aufgaben im Griff? Bin ich darin für meine Mitarbeitenden ein Vorbild? Die Beiträge dieser Ausgabe gehen solchen Fragen nach und zeigen Möglichkeiten, wie Sie sich selbst und damit auch andere gut führen. Dazu gehört es zum Beispiel, Aufgaben zu delegieren oder Sitzungen so zu planen, dass sie nicht zu belastenden Zeitfressern werden. Oder sich offen mit den Mitarbeitenden auszutauschen, um Konflikte rechtzeitig zu erkennen und anzupacken.
«Sich selbst führen» ist Teil jeder Unternehmerpersönlichkeit. Ich wünsche Ihnen, dass Sie das Wissen und die Anregungen dieser Ausgabe in Ihrem Alltag einsetzen können: fürs Geschäftsleben, aber auch für eine erholsame Freizeit.

Viel Lesevergnügen!
Jürg Bucher

Impressum: «ku – Führung von Kleinunternehmen» erscheint zweimal jährlich in Deutsch, Französisch und Italienisch.
Auflage: 30 000. Herausgeber: PostFinance, Nordring 8, 3030 Bern, in Kooperation mit KMU-HSG, Universität St. Gallen, Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen. Redaktion: Silvan Merki (Leitung), Dr. Ivo Cathomen, Pascal Frey, Prof. Dr. Urs Frey, Sabine Zeilinger. Fotografie: Juliette Überschlag, Luzern. Gestaltung: Othmar Rothenfluh, Zürich. Korrektorat: Ruth Rybi, Zürich. Druck: Stämpfli AG, Bern. Abonnement: PostFinance, Kommunikation, Nordring 8, 3030 Bern oder unter www.postfinance.ch/ku.
© 2011, PostFinance, Kommunikation, 3030 Bern. Die Veröffentlichung, der Nachdruck und Vervielfältigungen von Beiträgen aus «ku – Führung von Kleinunternehmen» sind, auch auszugsweise, nur mit Quellenangabe gestattet. ISSN 1664-7483

Haben Sie Fragen oder Anregungen?
Schreiben Sie an PostFinance, Kommunikation, Nordring 8, 3030 Bern oder an redaktion.ku@postfinance.ch.

Selbstmanagement – zielgerichtete Führung beginnt bei sich selbst

Urs Frey

Im kleinen Unternehmen (KU) laufen meist alle Fäden beim Geschäftsführer oder bei der Geschäftsführerin zusammen. Dies ist der Reiz an der Selbstständigkeit und am Unternehmertum. Doch Mehrfachbelastung, Zeitnot und letztlich hohe psychische Anspannung können die Folge sein. Nur wenn es gelingt, die Aufgaben und Tätigkeiten als Unternehmerin und Unternehmer effizient zu organisieren, ist verantwortliches, produktives und qualifiziertes Arbeiten möglich. Selbstmanagement bedeutet also, produktiver zu arbeiten, bewusster zu leben und besser mit der eigenen Zeit umzugehen.

Verbesserung der Lebensqualität

«Sich selbst führen» oder kurz Selbstmanagement zielt nach dem heutigen Verständnis auf die Verbesserung der Lebensqualität ab. Als leistungsorientierte Menschen wollen wir für einen sinnvollen Zweck arbeiten und nicht nur unseren Lebensunterhalt bestreiten. Wir streben nach Zielen und Erfolgen. In der Summe kommt dies in einer kontinuierlich steigenden Produktivität zum Ausdruck, indem wir also mehr Aufgaben in der gleichen Zeit erledigen (siehe Abbildung 01).

Wir definieren darum Selbstmanagement als die Kompetenz, uns selbstverantwortlich mit unseren Fähigkeiten zu organisieren und Aufgaben, Termine, die Kommunikation mit Kunden und Kolleginnen sowie die persönlichen Erholungsbedürfnisse aktiv zu steuern. Gutes Selbstmanagement spart Zeit, vermindert Ärger und Stress, schont die persönlichen Ressourcen, legt die Grundlage für berufliche Erfolge und sichert mehr Zeit zum Auftanken (lesen Sie dazu auf Seite 19).

Aspekte des Selbstmanagements

1. Organisation von Aufgaben und Zeit. Im Zentrum des Selbstmanagements im Arbeitsalltag steht das Aufgaben- und Zeitmanagement. Grundsätzlich gilt, dass man sich im beruflichen Alltag das Leben nicht mit Kleinigkeiten unnötig schwer macht. Zeit ist immer knapp. Der Umgang damit ist entscheidend. Die Etablierung eines Zeitmanagements beginnt mit der Analyse und dem Protokollieren der täglichen Aktivitäten. Damit lassen sich der Zeitaufwand für die verschiedenen Aktivitäten realistisch erfassen und Verbesserungspotenziale ausloten. Auch Nebentätigkeiten wie Pausengespräche mit Mitarbeitenden, Störungen der Informatik, Reisen oder die Beziehungspflege gehören dazu. Arbeitstage sollten nicht vollständig verplant werden. **Pufferzeiten** sind nötig und betragen je nach beruflicher Tätigkeit 20 bis 40 Prozent der verfügbaren Zeit.

2. Kommunikation und richtiger Einsatz der Kommunikationsmedien. Die Kommunikation im Unternehmen soll zeitsparend und effektiv sein. Nicht immer ist ein Telefonat sinnvoll, Mails sind – richtig eingesetzt – häufig effizienter. Bei komplexen Zusammenhängen und Klärungen von Fragen ist demgegenüber das persönliche Gespräch wirkungsvoller. Die Wahl des Kommunikationsmittels soll daher auf das Ziel der Kommunikation und die Dringlichkeit abgestimmt sein. Es sind die jeweiligen, konkreten Arbeitsaufgaben und das eigene Verhalten, die das Medium – Telefon, Mail, Brief, persönliches Gespräch usw. – und damit die Effizienz der Kommunikation bestimmen.

exkurs

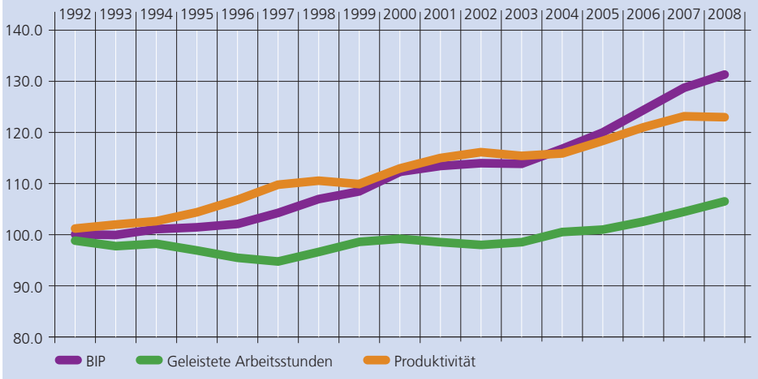
Gedanken zur Zeit
↓

Zeit kann weder gespeichert noch vermehrt werden. Sie zerrinnt Sekunde um Sekunde und immer mit der gleichen Geschwindigkeit.

- Gut empfundene Zeit vergeht in der Regel schnell, schlecht empfundene hingegen quälend langsam.
- Zeit ist ein mir anvertrautes Kapital, mit dem ich in eigener Verantwortung gut oder schlecht umgehe.
- Ich gewinne verlorene Zeit nicht wieder, auch wenn ich gelegentlich das Gefühl habe, noch schneller von einem Termin zum nächsten hetzen zu können.
- Zeit wird vergeudet, indem ich Falsches oder Unnötiges tue.
- Ich verschwende auch Zeit, indem ich das Richtige falsch mache.

Die markierten Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 01 **Mehr Leistung pro Arbeitsstunde**



In der Schweiz ist das Bruttoinlandsprodukt (BIP) seit 1991 um rund 30% gestiegen. Die geleisteten Arbeitsstunden haben in dieser Zeit jedoch «nur» um 6,7% zugenommen, die Zahl der Erwerbstätigen um 9,7% (in der Grafik nicht dargestellt). Demgegenüber ist die Produktivität pro geleisteter Arbeitsstunde um 22,9% gestiegen. Dahinter steht vor allem der technologische Fortschritt. Um Schritt halten zu können, muss der Mensch effizienter arbeiten – sich besser selbst führen.

Quelle: Bundesamt für Statistik, indexierte Werte, 1991=100.

3. Informationsfluss im Unternehmen. Sind in Ihrem Unternehmen die Kommunikationswege klar festgelegt und werden sie auch eingehalten? Wird Wert auf Transparenz und Abstimmung gelegt? Sind die Daten und Unterlagen von Kunden aktuell und gepflegt? Wenn Sie diese Fragen zum Informationsfluss bejahen, sind gute Voraussetzungen für effizientes Arbeiten gegeben. Entscheidend ist, dass man selbst in die Kommunikation eingebunden ist und wichtige Informationen rechtzeitig erhält. Wichtig festzulegen ist, ob Sie als Unternehmerin oder Unternehmer wirklich alle Informationen erhalten müssen und dass Sie ein Stellvertretungsprinzip etablieren, damit bei Abwesenheit dringliche Entscheide gefällt werden.

Alle involvierten Beteiligten müssen Zugang zu relevanten Informationen erhalten. Dafür werden Informationen im Unternehmen in sinnvoller Weise elektronisch und physisch abgelegt.

4. Arbeitsplatz und Pausen. Führungsarbeit ist oft viel Büroarbeit, die man sitzend ausführt. Leider werden die Erkenntnisse der **Ergonomie** nur selten berücksichtigt – oder erst dann, wenn sich Beschwerden einstellen. Körperliche Abwechslung lässt sich einfach erreichen: Gehen Sie zu den Mitarbeitenden an deren Arbeitsplatz, sprechen Sie miteinander im Stehen. Weiter sollten der Arbeitsplatz, die erforderlichen Arbeitsmittel und die Gestaltung der persönlichen Arbeitsumgebung (Beleuchtung, Klima und die Lärmsituation) optimal sein, um Störungen des Arbeitsflusses und Wohlbefindens zu vermeiden. Grundsätzlich sollten alle Arbeitsplätze im Unternehmen von Zeit zu Zeit aus ergonomischen Gesichtspunkten beleuchtet werden. Dies steigert die Zufriedenheit der Arbeitnehmenden und die Attraktivität der Stelle.

Pausen dienen der Erholung von Körper und Geist. Bei andauernder einseitiger körperlicher Belastung oder geistig konzentrierter Arbeit sichern regelmässige Erholzeiten die Fitness über den Tag hinweg. Bei Bildschirmarbeit ist zum Beispiel stündlich eine 5- bis 10-minütige Unterbrechung zu empfehlen. Dies entspannt die Augen sowie die Nacken- und Rückenmuskulatur. Entspannungs- oder Bewegungsübungen helfen, den Erholungswert weiter zu steigern.

5. Team- und Unternehmenskultur. Die Prägung und Steuerung der **Unternehmenskultur** und **Teambildung** sind wichtige Führungsaufgaben des Unternehmers oder der Unternehmerin. Wieweit und in welcher Form dies aktiv geschieht, hängt von der eigenen Persönlichkeit und den Erwartungen der Mitarbeitenden ab. Führungspersonen sollten sich nicht mit der Ausflucht begnügen, dass «man halt so ist, wie man ist».

Gute Kontakte zu Mitarbeitenden und unter den Arbeitnehmenden selbst bieten in schwierigen Situationen Unterstützung und Entlastung. Integriert und anerkannt zu sein, stärkt das Selbstvertrauen, die Motivation und somit auch die persönliche Leistung aller Teammitglieder.

Effektivität: die richtigen Ziele setzen

Während die fünf vorher genannten Inhaltsaspekte eher allgemein festlegen, was es im Bereich des Selbstmanagements zu beachten gilt, geht es nun darum, konkrete Schritte einzuleiten. Ausgangspunkt bildet die richtige Zielsetzung. Wenn wir jedoch zu lange nach einem perfekten Ziel suchen, werden wir kaum handeln. Und wenn wir Angst haben, dass gesetzte Ziele nicht erreicht werden,

tipp

Wie organisiere ich meinen Arbeitsalltag besser?
↓

- Identifizieren Sie Störfaktoren und Zeitfresser (vgl. Abbildung 02).
- Nutzen Sie Ihren Termin- auch als Aufgabenplaner.
- Weisen Sie Ihren Aufgaben Prioritäten zu (vgl. Abbildung 03).
- Notieren Sie Ihre Zeitaufwände.
- Planen Sie jeden Arbeitstag und seien Sie dabei nicht zu ehrgeizig.
- Planen Sie Pufferzeiten ein (rund 40% der Tagesarbeitszeit).
- Schaffen Sie sich ein Ablagesystem an und gleichen Sie das System Ihrer Papierablage dem Ihrer Daten im Computer an.
- Räumen Sie Ihre physische und elektronische Datenablage regelmässig auf.

Abbildung 02 **Ihre Zeitfallen und Zeitfresser**

	Überlegen Sie sich, welche der folgenden Zeitfresser für Ihr Selbstmanagement relevant sind, wo die Ursachen liegen und mit welchen Massnahmen Sie den Zeitfallen begegnen können.	**Ursachen**	**Massnahmen**
☐	Zeitnot und falsches Verhalten: Sie handeln häufig unter Zeitdruck.		
☐	Überflüssige Anwesenheit: Sie haben lange Präsenzzeiten und sind an allen Sitzungen dabei.		
☐	Nicht Nein sagen können: Es fällt Ihnen schwer, eine Bitte auszuschlagen.		
☐	Unordnung oder zu viel Ordnung: Sie verbringen viel Zeit mit Suchen von Unterlagen oder mit der Ablage derselben.		
☐	Sammler: Sie bewahren alles auf – es könnte einmal nützlich sein.		
☐	Zu viele Unterbrechungen, Telefonate, ungeplante Besuche		
☐	Zu lange und zu viele Besprechungen		
☐	Mehrere Dinge gleichzeitig tun: Alles muss erledigt sein – und zwar möglichst gleichzeitig.		
☐	Zu viel Kleinkram: Sie kümmern sich auch um die kleinen Details.		

Niemand kennt Ihre Arbeitsweise besser als Sie. Versuchen Sie deshalb, den Ursachen Ihrer Zeitfallen und Zeitfresser auf den Grund zu gehen. Suchen Sie nach geeigneten Massnahmen und Lösungsmöglichkeiten, indem Sie die Ursachen für jeden Zeitfresser auflisten und Massnahmen definieren, wie Sie diesen Ursachen inskünftig begegnen wollen (siehe auch Checkliste Seite 10).

bringt es nichts, wenn wir uns vorsichtshalber gar keine setzen. In beiden Fällen warten wir darauf, dass unser Arbeitsleben einfach so weitergeht oder hoffen, dass irgend etwas passieren wird – denn schliesslich arbeiten wir hart.

Sich Ziele zu setzen bedeutet, Verantwortung für das eigene Leben zu übernehmen, Kontrolle auszuüben. Dies setzt voraus, dass man seine eigenen Stärken und Schwächen sowie seine Präferenzen kennt. Das menschliche Leben ist zeitlich begrenzt und damit auch die Energie, die wir für bestimmte Dinge aufbringen können. Sich Ziele zu setzen bedeutet, diese Energie bestmöglich zu nutzen. Umso wichtiger ist es, sich genau zu überlegen, ob es die richtigen Ziele sind, an deren Umsetzung wir täglich arbeiten.

Erfolgreich zu sein bedingt, sich für die Sache zu begeistern. Dies gibt die Kraft und den Mut, sich grosse Ziele zu setzen und konsequent an deren Realisation zu arbeiten. Dass die Zielsetzung allein nicht ausreicht, stellen wir beispielsweise zu Neujahr fest, wenn einmal mehr gute Vorsätze gefasst und spätestens nach einer Woche wieder verworfen werden. Damit Ziele nicht nur Wunschdenken bleiben, müssen sie richtig gesetzt werden. Fünf Schritte weisen dafür den Weg:

1. Das Ziel ist erreichbar. Ein Ziel sollte ambitioniert gesteckt, aber erreichbar sein. Bescheidenheit ist hier falsch. Sie werden sehen, wie viel Energie und Ideen Ihnen ein hohes Ziel bringt. Sie nehmen plötzlich Gelegenheiten wahr, an denen Sie sonst achtlos vorübergegangen wären. Auch wenn man das grosse Ziel schliesslich nicht erreicht, ist man weitergekommen, als wenn man überhaupt kein Ziel anstrebt.

2. Das Ziel ist messbar. Es genügt nicht, «mehr Freizeit» als Ziel zu formulieren. Was heisst «mehr Freizeit»? Weniger Arbeit am Wochenende? Ein messbares Ziel ist zum Beispiel ein dreiwöchiger Urlaub am Stück pro Jahr in einem für Sie interessanten Land. Mit diesem messbaren Ziel vor Augen werden Sie nach Wegen suchen, es zu erreichen. Vielleicht wird Ihnen klar, dass Sie Ihr Ziel mit der jetzigen Organisation im Unternehmen nicht erreichen können. So können Sie entsprechende Anpassungen einleiten.

3. Das Ziel ist schriftlich fixiert. Der Unterschied zwischen Träumen und Wünschen einerseits und Zielen anderseits ist die Schriftlichkeit. Träume können Sie sich in den schönsten Farben ausmalen und Wünsche sind bekanntlich frei. Sobald ein Ziel aber zu Papier gebracht ist, hat es eine gewisse Verbindlichkeit – und dies ist sehr wichtig. Ein fixiertes Ziel kann nicht so leicht umgestossen werden. Zudem fällt es später leichter, eine Erfolgskontrolle durchzuführen.

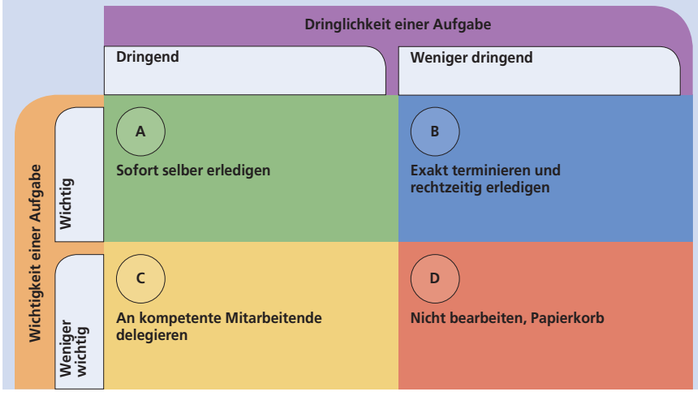
Ideal ist auch, wenn Sie das Ziel oder Teilziele auf dem Weg dorthin bildlich festhalten. Wer beispielsweise viele Pendenzen hat, notiert diese auf ein Flipchart. Immer dann, wenn er oder sie eine erledigt hat, wird diese abgestrichen. So sieht man täglich einen Fortschritt und kann sich darüber freuen.

4. Zeitlimiten sind gesetzt. Es genügt nicht, zu sagen: «Ich möchte ein Ferienhaus am Mittelmeer.» Sie müssen auch sagen wann. In zwei Jahren? In fünf oder erst in 30 Jahren? Nur durch eine Zeitlimite bekommen Sie genügend Ansporn. Nur so werden Sie aktiv, kreativ, und innovativ.

exkurs

Dwight T. Eisenhower: Eisenhower-Matrix
↓
Dwight «Ike» David Eisenhower (1890–1969) war der 34. Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika (1953–1961) und Oberbefehlshaber der Alliierten Streitkräfte in Europa während des Zweiten Weltkriegs. Aus letzterer Funktion stammt auch die Eisenhower-Matrix.
Das Eisenhower-Prinzip kann als Triage-Instrument bei Aufgaben aufgrund von knappen Ressourcen sehr effektiv eingesetzt werden – für sich selbst beispielsweise auf einem Notizblock oder das Team auf einem Flipchart (Abbildung 03).

Abbildung 03 **Eisenhower-Matrix: Welche Aufgabe erledige ich wann, was delegiere ich?**



Alle Aufgaben werden anhand der Kriterien Wichtigkeit und Dringlichkeit in vier Felder verteilt. Es ergeben sich vier Kombinationsmöglichkeiten A, B, C und D. Die Aufgaben dieser vier Felder werden einer bestimmten Art und Weise der Bearbeitung zugeordnet.
So erfordert beispielsweise die Reklamation eines wichtigen Kunden ein unverzügliches Eingreifen durch den Chef oder die Chefin («A-Aufgabe»), während etwa die Anschaffung einer neuen Betriebssoftware auf einen bestimmten Zeitpunkt hin geplant werden kann, aber selber erledigt werden muss («B-Aufgabe»). Siehe auch Abbildung 09.

5. Die Ziele sind begründet. Dieser Punkt geht häufig vergessen, ist aber sehr wichtig. Wenn Sie sich im Klaren sind, warum Sie ein Ziel erreichen möchten, gibt Ihnen dies mehr Entschlossenheit und Energie.

Persönliche Arbeitstechnik: die eigene Effizienz verbessern

Nachdem wir festgelegt haben, was wir erreichen wollen, also die richtigen Dinge bestimmt haben, steht jetzt im Zentrum, diese Dinge anzupacken. Im nächsten Schritt geht es um unsere Arbeitseffizienz und die grundlegenden Prinzipien der persönlichen Arbeitstechnik.

Umgang mit den Ressourcen. Die persönliche Arbeitstechnik nimmt die eigene Arbeitsweise unter dem Aspekt der Zeit unter die Lupe. Sie umfasst das Führen der eigenen Person sowie den richtigen Umgang mit den eigenen **Ressourcen**. Zentrale Elemente der Arbeitstechnik sind:

- die vorgängig erwähnten eigenen Ziele
- die persönliche Zeit- und Arbeitsplanung
- gute Arbeitsgewohnheiten (Störfaktoren vermeiden, eigene Produktivität beachten)
- das Anwenden der richtigen Hilfsmittel (**Zeitmanagementsysteme,** Kalender, Mail, Telefon, Ablagesystem)
- eine zeitbewusste Gesprächsführung

Die Arbeitstechnik hilft, die eigene Effizienz zu steigern, wenn man diese selbst und im Team konsequent anwendet und einander unterstützt. Denn neben der Steigerung der eigenen Leistungsfähigkeit ist die Verbesserung der Teamfähigkeit eine Hauptstossrichtung der Arbeitstechnik. Wir schaffen uns mehr Spielraum für die persönliche und berufliche Entwicklung.

Produktivität steigern. Die persönliche Arbeitstechnik verbessert die eigene **Produktivität**. Das heisst, wir können mit gleichem Aufwand mehr leisten oder mit weniger Aufwand die gleiche Leistung erbringen. Dadurch können wir bewusster, mit mehr Freude, intelligenter arbeiten und entlasten uns von unnötigen Tätigkeiten: Wir verbessern unsere persönliche **Arbeitseffizienz**.

Weiter geht es darum, sich zu mehr selbst- und weniger fremdbestimmter Zeit zu verhelfen, den Stress zu reduzieren, zu ermöglichen, dass wichtige Ziele bewusster erkannt und besser erreicht werden. Und nicht zuletzt soll die «Lebenszeit» sinnvoll für die Arbeit und das Privatleben gleichermassen verwendet werden.

Prioritäten setzen. Da nicht sämtliche Aufgaben für die Zielerreichung gleichzeitig erledigt werden können, müssen wir Prioritäten setzen. Dazu sind folgende Fragen zu beantworten:

1. Welche Aufgaben müssen wir überhaupt erledigen?
2. In welcher Reihenfolge sollen wir diese Aufgaben angehen?
3. Welchen Perfektionsgrad wollen wir dabei erreichen?

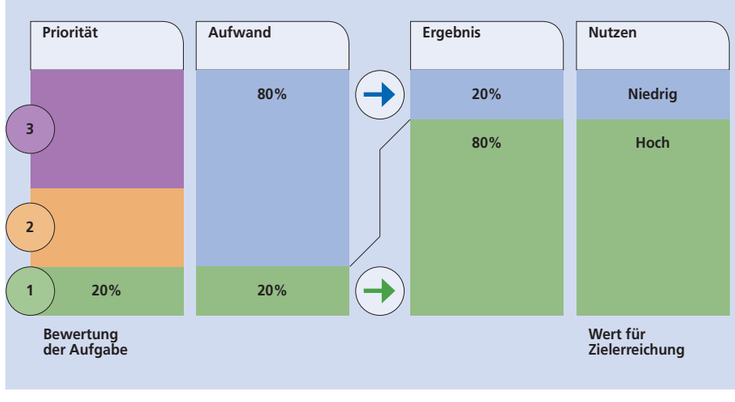
Die gezeigten Instrumente können uns auf unterschiedliche Weise dabei unterstützen, die Fragen zu beantworten:

Eisenhower-Matrix: Die Matrix unterstützt uns als Triage-Instrument, um bei den vielen täglichen Herausforderungen den Blick für die wichtigen und dringenden Aufgaben nicht aus den Augen

exkurs

Vilfredo Pareto: das Pareto-Prinzip
↓
Der italienische Volkswirtschafter und Soziologe Vilfredo Pareto (1848–1923) fand heraus, dass in vielen Bereichen das Verhältnis 80 zu 20 eine entscheidende Rolle spielt. Zum Beispiel vereinen 20% der Kunden 80% des Umsatzes auf sich, oder es fallen auf 20% der Lagerartikel 80% des Lagerwertes. Und es werden in 20% der aufgewendeten Zeit 80% der Ergebnisse erreicht.
Bei Aufgaben, die keine absolute Perfektion verlangen, kann demnach auch auf eine solche verzichtet werden. Durchforsten Sie Ihre Tätigkeiten aus der Sichtweise des Pareto-Prinzips und legen Sie fest, wo Sie Ressourcen einsparen können (Abbildung 04).

Abbildung 04 **Pareto-Prinzip: Welche Aufgabe verlangt welchen Perfektionsgrad?**



Das Pareto-Prinzip besagt, dass mit 20% des Gesamtaufwandes 80% des Ergebnisses erzielt werden können. In der Arbeitstechnik geht es also darum, herauszufinden, welche Aufgaben den grössten Ergebnisbeitrag liefern. Das am häufigsten verbreitete Effizienzpotenzial liegt darin, eine Arbeit gut statt perfekt zu erledigen (siehe auch Abbildung 05).

zu verlieren (siehe Abbildung 03). So kann beispielsweise die Delegation des Rohmaterialeinkaufs an einen kompetenten Mitarbeitenden die Führungsperson massgeblich entlasten und den Delegationsempfänger zusätzlich motivieren.

Pareto-Prinzip: Das Pareto-Prinzip als zweites Instrument kann in sehr vielen Bereichen eingesetzt werden. Wichtig ist es vor allem für die Bestimmung des Perfektionsgrades einer Aufgabe (siehe Abbildung 04). Nicht jede Sitzung muss protokolliert und fehlerfrei in perfektem Deutsch dokumentiert werden. Oft genügen ein paar persönliche Handnotizen. Dahinter steht die Erkenntnis, dass wir nicht jede Tätigkeit zu 100 Prozent erfüllen müssen, um einen ansprechenden Nutzen zu generieren. Damit erlangen wir mehr Zeit für das Wesentliche. Für Perfektionisten ist aber gerade diese Erkenntnis die grösste Herausforderung.

Delegation – die persönliche Entlastung

Werden Entscheidungskompetenzen und Aufgaben von einer Person auf eine andere übertragen, sprechen wir von Delegation. Es handelt sich dabei um eine besondere Form der Arbeitsteilung, da die Führungsverantwortung immer beim Delegierenden bleibt, aber die Handlungsverantwortung abgegeben wird.

Sie bestimmen das Ausmass der Delegation, die Auswahl und Kontrolle des Delegationsempfängers, die Aufgaben und die für die Ausführung und Kontrolle notwendigen Informationen. Je schwieriger die Aufgaben, umso aufwendiger ist das Delegieren. Zudem können komplexere Aufgaben zielführender delegiert werden, je höher die Qualifikation und die Kompetenz des oder der Ausführenden ist.

Das Delegieren bietet zwei grosse Vorteile: Erstens entlastet es uns als Führungsperson und hilft beim Zeitmanagement. Zweitens steigert es die Motivation der Mitarbeitenden und fördert deren Fähigkeiten.

Bereitschaft zur Delegation. Wichtig ist, dass wir zuerst prüfen, inwieweit wir tatsächlich bereit sind, zu delegieren. Beim Zuordnen der Aufgaben in der Eisenhower-Matrix werden wichtige und weniger dringliche Aufgaben aufgezeigt. Im Anschluss werden die Aufgaben, Teilaufgaben, Ziele und Rahmenbedingungen klar und eindeutig definiert und delegiert. Dies schafft Freiräume.

Bevor man delegiert, sind viele Fragen zu beantworten: Wie gehe ich vor? Wer ist beteiligt? Wie gross ist der Aufwand? Welche Hilfsmittel und Unterlagen sind notwendig? Welche Termine sind zu beachten? Wie und wann wird rapportiert? Welche Zusammenhänge bestehen? Erst jetzt können wir uns überlegen, wer am besten für die Aufgabe infrage kommt und ob die betreffende Person über genügend Zeitressourcen verfügt.

Informieren Sie den Delegationsempfänger umfassend und rechtzeitig. Legen sie die Kompetenzen und Verantwortungsbereiche fest. Nun gilt es allenfalls die delegierten Aufgaben zu koordinieren sowie Rück- und Weiterdelegationen zu vermeiden. Wichtig ist, dass man sich vom Fortschritt der delegierten Aufgabe informieren lässt, ohne dabei eigenverantwortliches und selbstständiges Handeln einzuschränken (lesen Sie zum Thema Delegation den Beitrag auf Seite 13 in diesem Heft).

tipp

Richtig delegieren
↓
Die nachfolgenden Hinweise helfen, richtig zu delegieren:

- Delegieren Sie frühzeitig und dauerhaft.
- Delegieren Sie gleiche Aufgaben immer an dieselbe Person.
- Geben Sie komplette Aufgaben ab und nicht nur Teilbereiche.
- Streben Sie besonders im Wachstum des Unternehmens danach, Aufgaben abzutreten.
- Fragen Sie nach der Bereitschaft des Delegationsempfängers.
- Überfordern Sie die Person nicht.
- Formulieren Sie bei umfangreichen oder wichtigen Aufgaben den Auftrag schriftlich, allenfalls in der Stellenbeschreibung.
- Geben Sie Rückmeldung, ob die Ergebnisse ihren Erwartungen entsprechen.

Siehe auch Abbildung 08.

Abbildung 05 **Das Prinzip «gut statt perfekt»**

Sie sind überpünktlich	Sie halten zu viel Ordnung	Sie sind übertrieben pflichtbewusst	Sie träumen von Fehlerfreiheit	Sie bringen mehr Leistung als erforderlich
Zu früh zu einem Termin zu erscheinen und nicht zu wissen, wie Sie sich beschäftigen sollen, ist Zeitverschwendung.	Ordnung ist gut, aber zu viel Ordnung kostet wertvolle Zeit.	Sie glauben, alles zu 100% erledigen zu müssen – am besten durch Sie selbst. Dafür arbeiten Sie hart.	Wo Menschen am Werk sind, passieren Fehler.	Eine höhere als die vereinbarte Leistung wird von Ihren Kunden bzw. Mitarbeitenden nicht ausreichend honoriert.
Gehen Sie Ihre Termine entspannter an. Rechnen Sie zwar Pufferzeit für auswärtige Termine ein. Nutzen Sie aber freie Zeit für kleine Erledigungen (Telefonate, Mails usw.).	Legen Sie sich eine bestimmte Ordnung zu (siehe dazu Tipp auf Seite 5) und wenden Sie pro Tag nicht mehr als 10 Minuten auf, um Ordnung zu halten.	Geben Sie sich bei bestimmten Aufgaben auch mit 80% zufrieden (siehe Pareto-Prinzip auf Seite 7).	Akzeptieren Sie Ihre eigenen Fehler und solche von Mitarbeitenden. Aus Fehlern kann man lernen. Legen Sie ein für alle Beteiligten akzeptables Niveau der Fehlerhäufigkeit fest.	Konzentrieren Sie Ihre Leistungsfähigkeit auf Ihre eigenen Aufgaben und übernehmen Sie nicht ungefragt solche anderer. Nutzen Sie stattdessen die Zeit für eigene Projekte – oder für mehr Freizeit.

Weitere Handlungsempfehlungen

Diese Empfehlungen und Tipps sollen Sie dabei unterstützen, Ihr persönliches Selbstmanagement voranzutreiben. Die wichtigste Erkenntnis bleibt das Bewusstsein über die eigenen Fehler und die Einsicht, dass man sich nur verbessern kann, wenn man sofort mit kleinen Schritten der Veränderung beginnt.

1. Erstellen Sie eine Rangfolge Ihrer Ziele und Werte als Voraussetzung für die Festlegung von lang- und kurzfristigen Prioritäten.
2. Beginnen Sie jeden Tag mit einer Aufteilung der Aufgaben nach Dringlichkeit und Wichtigkeit und bearbeiten Sie diese nach dem Eisenhower-Prinzip (siehe Abbildung 03).
3. Delegieren Sie so viel wie möglich nach dem Grundsatz, dass derjenige eine Aufgabe erledigen sollte, der die besten Voraussetzungen dafür hat (statt alles selbst machen zu wollen).
4. Erledigen Sie alle Aufgaben so, damit sie nicht ein zweites Mal auf Ihrem Schreibtisch landen.
5. Berufen Sie Sitzungen nur dann ein, wenn andere Kommunikationsmittel wirklich nicht möglich sind.
6. Sorgen Sie dafür, dass jede Sitzung gut vorbereitet ist und machen Sie am Ende eine kurze Manöverkritik.
7. Sagen Sie Ihren Gesprächspartnern zu Beginn, was das Ziel (erwartetes Ergebnis) des Gesprächs ist und wie viel Zeit Sie dafür reserviert haben.
8. Erstellen Sie regelmässig eine Übersicht, aus der hervorgeht, wo Ihre Zeit geblieben ist.
9. Überlegen Sie sich, wann Sie am leistungsfähigsten sind. Sichern Sie sich während dieser Phasen Zeitfenster, um konzentriert arbeiten zu können (siehe Abbildung 06).
10. Kontrollieren Sie jeden Tag, ob die geplanten Aufgaben auch erledigt sind.

Fazit

Mit einem konsequenten Selbstmanagement ist es möglich, sich auf die wesentlichen Tätigkeiten und Herausforderungen zu konzentrieren. Die Krux ist, dass viele die wichtigsten Prinzipien des Selbst- und Zeitmanagements kennen, jedoch nur wenige sie konsequent anwenden. Persönliche Verhaltensweisen zu verändern, erfordert Reflexion und den Willen, fest verankerte Gewohnheiten anzupacken. Ausgangspunkt des Selbstmanagements ist es, Bewusstheit darüber zu erlangen, was man den ganzen Tag tut. Dann kann man sich entscheiden, ob das, was man tut, auch wichtig für die eigenen Ziele ist.

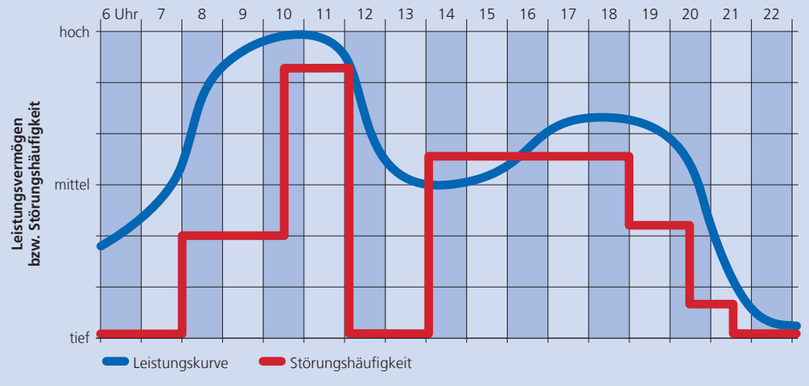
Die nachfolgenden Beiträge beschäftigen sich mit den ausgewählten Aspekten Ressourcenmanagement, Sitzungsleitung und Konfliktbewältigung. Sie zeigen auch dort mögliche Ansatzpunkte zur Verhaltensänderung auf. Denken Sie daran: «Es gibt nichts Gutes, ausser man tut es!»

tipp

Gewohnheiten ändern
↓
Würden Sie gerne die eine oder andere Ihrer Gewohnheiten ändern? Die folgenden vier Schritte sind ein möglicher Weg dazu:

- **Schritt 1:** Überlegen Sie sich, wie viel Zeit und Energie Sie für schlechte Gewohnheiten aufwenden.
- **Schritt 2:** Halten Sie schriftlich fest, was Sie ändern wollen.
- **Schritt 3:** Lernen Sie, Ihre schlechten Gewohnheiten zu verstehen: Wie oft tun Sie es? Welche Nachteile entstehen daraus? Was löst sie aus?
- **Schritt 4:** Hebeln Sie Ihre Gewohnheiten aus. Suchen Sie nach Alternativen.

Abbildung 06 **Leistungs- und Tagesstörkurve**



Die Grafik zeigt eine statistisch erhobene Leistungskurve (blau) über den Tagesverlauf mit der höchsten Leistungsfähigkeit am Vormittag. Die rote Tagesstörkurve zeigt, dass genau im Zeitraum der höchsten Leistung auch am meisten Störungen eintreten. Um die Leistungsfähigkeit möglichst auszuschöpfen, können Sie Störungen in diesem Zeitraum eindämmen: Telefon umleiten, Mail-Programm ausschalten, Türe schliessen, Sitzungen auf andere Zeit legen usw.

Checkliste: «Wie kann ich mein Verhalten ändern?»

Nachfolgend eine Tabelle mit konkreten Tipps. Denn nur wenn man sein Verhalten sofort zu ändern beginnt, kann die Situation wirklich verbessert werden.

Was mache ich falsch?	Wie kann ich das verbessern (Tipps)?	Mehr Information in diesem Heft
Ich bin oft unentschlossen und treffe Entscheidungen nicht rechtzeitig.	Entscheidungshilfen können Sie dabei unterstützen, rechtzeitig zu einer Entscheidung zu gelangen. Beispiele sind eine Auflistung von Vor- und Nachteilen oder die Eisenhower-Matrix. Akzeptieren Sie Entscheidungen, die sich im Nachhinein als falsch herausstellen.	→Eisenhower-Matrix, Seite 6
Ich springe zwischen verschiedenen Aufgaben hin und her.	Wenn Sie eine Aufgabe beenden wollen, obwohl sie nicht abgeschlossen ist und nicht von einer wichtigeren Aufgabe verdrängt wird, dann fragen Sie sich: Welches ist der nächste Minischritt? Und den erledigen Sie. Fragen Sie sich wieder: Welches ist der nächste winzig kleine Schritt? Und den erledigen Sie.	
Ich kann mich oft nicht auf wichtige und dringende Sachen konzentrieren, die ich termingerecht erledigen muss.	Sorgen Sie für eine «stille Stunde» pro Tag. In dieser Zeit sind Sie weder für externe noch für interne Anrufer zu sprechen und habe keine Termine. Hier konzentrieren Sie sich auf wirklich anspruchsvolle Aufgaben. Oder Sie beschäftigen sich mit konkreten Schritten zur Optimierung oder Innovation Ihres Aufgabengebietes. Verwenden Sie möglichst die gleiche Zeit, dann richtet sich Ihr Umfeld schneller darauf ein und auch für Sie wird diese Zeit für sich selbst zur Gewohnheit.	
Ich verschiebe unangenehme Aufgaben andauernd.	Wenn möglich immer zuerst erledigen (zu Arbeitsbeginn) oder einen festen Termin setzen und diesen dann einhalten.	→Pareto-Prinzip, Seite 7 und Abbildung 05
Ich arbeite viel, sehr exakt und prüfe ständig alles.	Geplante Arbeiten in die Tat umsetzen, auch wenn Details im Plan noch zu verbessern wären. Man muss sich nicht immer gegen alles absichern.	
Ich mache meist alles selbst, entweder aus Angst oder Ungeduld.	Delegieren und dabei akzeptieren können, wenn nicht alles zur vollsten eigenen Zufriedenheit erledigt sein wird.	→Delegation, Seiten 8 und 14
Ich verliere viel Zeit durch ständiges Rückfragen (Mitarbeiter, Kunden usw.).	Ausreichend Zeit für die Delegation einplanen. Sich immer vergewissern, ob man richtig verstanden worden ist.	
Ich delegiere Aufgaben zu wenig konsequent.	Wenn es Ihnen schwer fällt, zu delegieren, dann erforschen Sie die Ursachen. Sind Sie innerlich der Meinung, dass es bei Ihnen schneller und besser geht oder wissen Sie nicht, wie Sie trotz Delegieren immer noch die Kontrolle behalten?	
Ich kann meine Termine nicht einhalten.	Die erforderliche Zeit realistischer einschätzen und mehr Reservezeit vorsehen. Streben Sie danach, jeweils 10 Minuten vor dem Termin oder der Sitzung an Ort zu sein. Bei Sitzungen ist eine konsequente Zeiteinhaltung einzufordern.	→Ressourcen-management, Seite 13
Am Abend habe ich meine Tagespendenzen nicht erledigt.	Konsequent den Tag nach der 60/40-Regel planen: Maximal 60% des Tages verplanen und 40% für Unvorhergesehenes reservieren.	
Ich verbringe viel Zeit mit häufigen und endlosen Sitzungen, die erst noch wenig bringen.	Überlegen Sie, in welchen Sitzungen Sie entbehrlich sind. Achten Sie in jenen, an denen Sie teilnehmen, auf ausreichende Vorbereitung und straffe Sitzungsleitung.	→Sitzungsleitung, Seite 22
Ich trage Sorgen und Probleme auch in meine Freizeit. Besonders Konflikte mit Mitarbeitenden belasten mich.	Konflikte sind unvermeidlich. Entscheidend ist der Umgang damit. Ein Schlüssel zur erfolgreichen Bewältigung ist, Konflikte nicht auszusitzen, sondern umgehend zu bewältigen.	→Konflikt-bewältigung, Seite 26
Ich habe Unordnung am Arbeitsplatz.	Den persönlichen Arbeitsplatz so organisieren, das einzig das am Arbeitsplatz liegt, was zur Erledigung der Aufgaben benötigt wird.	
Ich nutze unvermeidbare Wartezeiten nicht.	Führen Sie eine Dauerliste mit Aufgaben, die nicht wirklich wichtig sind, von denen es aber schön wäre, wenn Sie nach und nach erledigt würden. Oder legen Sie die Liste in einer besonderen Mappe oder einem Hängeregister ab. Erledigen Sie die Aufgaben immer dann, wenn Sie etwas «Luft» haben.	
Ich lasse mich dauernd stören.	Schlagen Sie beispielsweise einen späteren Termin vor. Kommunizieren Sie zu Beginn einer Unterbrechung klar und eindeutig, dass Sie nur ein knappes Zeitkontingent haben und überschreiten Sie es dann selbst auch nicht.	

Diese Tabelle steht Ihnen unter www.postfinance.ch/ku zur Verfügung.

«Zuverlässige Partner sind das A und O.»
Martin Schneider, SMW Swiss Military Watch S.A.

Unternehmen, Sitz SMW Swiss Military Watch S.A., Biel, www.smw-watch.com
Branche, Tätigkeit Produktion und Vertrieb von Armbanduhren
Gründung 2004
Anzahl Mitarbeitende 1 (Geschäftsführer)
Ziele Marktführerschaft in der Nische für hochwertige H3-Spezialarmbanduhren*

«Ich sehe mich als Dreh- und Angelpunkt im Produktions- und Vertriebsprozess. Ich nehme hauptsächlich Informationen entgegen und leite sie weiter.»
Martin Schneider, Geschäftsführer

Bei SMW ist die Organisation von Administration, Produktion und Verkauf so präzise aufeinander abgestimmt, wie die Komponenten der Spezialuhren, die das Bieler Unternehmen an Sicherheitseinheiten und Militärs in aller Welt verkauft. Lange Lieferfristen der Uhrwerke und hohe Qualitätsansprüche erfordern ein straffes Zeitmanagement – umso mehr, als der Geschäftsführer der einzige fest angestellte Mitarbeiter des Unternehmens ist.

Martin Schneider, wie schafft man es, alleine ein ganzes Uhrenunternehmen zu führen?

▶ Operativ vertrete ich SMW zwar hauptverantwortlich, aber im Hintergrund steht ein Verwaltungsrat, der die strategische Entwicklung des Unternehmens steuert und begleitet. Im täglichen Geschäft – also von der Entwicklung über den Einkauf, die Produktion und den Vertrieb bis hin zur Administration – ist eine exakte Steuerung und Koordination aller

*H3 oder Tritium wird unter anderem in hochwertigen Uhren als langlebige Lichtquelle auf Zeigern und Zifferblättern verwendet (Fluoreszenz).

«In unserem Geschäft muss man häufiger Nein als Ja sagen. Ich habe nicht die Philosophie, dass alles möglich und jeder als Kunde willkommen ist.»

Partner unerlässlich. Das ist meine zentrale Aufgabe. Uhrwerk, Gehäuse, Zifferblätter, Armbänder und die anderen Bestandteile werden bei den verschiedenen Herstellern nach vorgängigen Sourcing-Prozessen geordert und durch den Termineur zusammengesetzt. Dies sind je nach Modell zwischen zwei und sieben verschiedene Prozesse.

Wo liegt die grösste Herausforderung Ihrer Tätigkeit?

▶ In den teilweise langen Lieferfristen der Uhrwerke. Im Extremfall kann diese bis zu einem halben Jahr betragen. Entsprechend muss ich den Markt antizipieren und den Bedarf über diesen Zeitraum hinaus abschätzen können. Sonst haben wir entweder Lieferengpässe oder volle Lager und damit eine hohe Kapitalbindung. Eine zweite Herausforderung ist unser hoher Qualitätsanspruch an die Zuverlässigkeit der Uhren. Wir können uns Garantiefälle aus Reputations- und Kostengründen nicht erlauben.

Welche Instrumente nutzen Sie zur Steuerung?

▶ Erfahrung, exakte Planung und Kontrolle sowie ein gutes Bauchgefühl. Ohne die Hersteller von Billigprodukten, die sich gerne der Etikette einer «Military Watch» bedienen, ist unser Nischenmarkt überschaubar. Ich stehe in engem Kontakt mit unseren Vertriebspartnern rund um die Welt und diese wiederum mit den Abnehmern. So weiss ich, was unsere Endkunden fordern – ein **Bottom-up-Prozess**. Eine zentrale Aufgabe in unserem Wachstumsunternehmen ist die finanzielle Steuerung. Ich habe viele Firmen beobachtet, die aufgrund unbändigen Wachstums mit vollen Auftragsbüchern in Konkurs gingen. Darum kontrolliere ich die Zahlungsflüsse gewissenhaft und verlange in verschiedenen Märkten Vorauskasse.

Sie unterhalten ein Netz von Wiederverkäufern in der ganzen Welt. Wie organisieren Sie sich Ihren Tag?

▶ Aufgrund der Zeitverschiebung unserer Vertriebspartner könnte ich natürlich 24 Stunden arbeiten. Ich nutze aber die Zeitfenster, in denen sich der Arbeitstag überschneidet. Mit Skype, Mail und Videokonferenzen ist der tägliche Kontakt gewährleistet, ohne dass ich viel Zeit auf Reisen verbringen muss. Einzig bei der Entwicklung neuer Produkte oder bei neuen Zulieferern und Vertriebspartnern ist der persönliche Kontakt unerlässlich.

Was machen Sie, wenn ein Hersteller Lieferprobleme hat oder ausfällt?

▶ Die wichtigsten Komponenten sind die Uhrwerke. Hier setzen wir auf zwei etablierte Hersteller. Diese Schweizer Unternehmen bestehen seit Urzeiten und werden auch Bestand haben, solange es uns gibt. Bei allen anderen Komponenten achten wir darauf, dass wir nicht von einem einzigen Zulieferer abhängig sind.

Ihr Ziel ist die Führerschaft in Ihrem Nischenmarkt. Wie verkraftet SMW dieses Wachstum organisatorisch?

▶ Weil wir Produktion und Vertrieb outsourcen, ist das Unternehmen skalierbar, ohne dass der Mehraufwand spürbar ist. Im Gegenteil: Durch höhere Stückzahlen erreichen wir bei unseren **Outsourcing**-Partnern einen besseren Status. Dies erleichtert meine Planung.

Ressourcen sinnvoll nutzen – mit Zielen, Delegation und Freiräumen

Robert Kaspar

Nach einem langen und anstrengenden Tag haben Kleinunternehmerinnen und -unternehmer oft das Gefühl, dass die eigentlich wichtigen Dinge nicht erledigt sind. Viele versuchen, dieses Unbehagen durch mehr Arbeitsstunden zu bewältigen – um am Schluss doch wieder die Erfahrung zu machen, dass noch vieles unerledigt bleibt. Was müssen sie unternehmen, um aus diesem Dilemma auszubrechen?

Der einzige zielführende Weg ist der intelligente Einsatz aller im Unternehmen tätigen Personen. Verbesserungen können im Kleinunternehmen (KU) schnell und unbürokratisch umgesetzt werden. Es lohnt sich darum, den Umgang mit den eigenen Kräften wie auch mit denjenigen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Zeit zu Zeit genauer anzuschauen.

Woher die Überlastung kommt. Eine Ursache für die Überlastung ist das Selbstverständnis der Kleinunternehmerin oder des Kleinunternehmers. Die meisten sind Expertinnen und Experten in ihrem Fachgebiet. Viele haben sich genau deshalb selbstständig gemacht und wollen im eigenen Betrieb ihre Ideen umsetzen. Das führt dazu, dass die unternehmerischen Aufgaben zusätzlich zu den Fachaufgaben übernommen werden. Die Arbeitsbelastung steigt damit meist weit über 100 Prozent. Dies kann einige Zeit gut gehen, doch irgendwann stimmt die Balance zwischen Freizeit, Familie und Beruf nicht mehr.

Eine weitere Ursache: Kleinunternehmer haben keinen Chef. Man arbeitet zwölf statt acht Stunden täglich, motiviert sich selbst und geht ständig mit der Sorge um, dass die Einnahmen im nächsten Monat sinken könnten. Man fragt sich, wie sich der Markt entwickelt, was die neusten Gesetze für die Firma bedeuten und vieles mehr. Mit diesen Fragen sind Kleinunternehmerinnen und Kleinunternehmer meist alleine. Keiner Chefin und keinem Chef unterstellt zu sein, wird hier zum Nachteil.

Ressourcenmanagement beginnt bei sich selbst. Gute Führungskräfte helfen ihren Mitarbeitenden, ihre Ressourcen gezielt und verantwortlich einzusetzen (Rolle als Coach). Sie sorgen dafür, dass unterschiedliche Aufgaben auf verschiedene Personen mit spezifischen Fähigkeiten verteilt werden (Rolle als Organisator). Genau diese Aufgabe müssen Kleinunternehmerinnen und -unternehmer für sich selbst erfüllen, sie müssen sich bewusst selbst führen. Sie sind für das eigene Ressourcenmanagement verantwortlich.

Kleinunternehmer und Kleinunternehmerinnen sind langfristig erfolgreich, wenn sie die richtige Balance zwischen **Fach- und Leitungsaufgaben** finden. Die Führung der eigenen Person ist darum eine Schlüsselaufgabe.

Mit vereinten Kräften – den eigenen und den anderen

Menschen, die ihre eigenen Ressourcen richtig einsetzen, sind in der Lage, ihre Kräfte auf die wesentlichen Aufgaben zu konzentrieren. Sie wissen, wie sie ihre Kraftquellen aktivieren können und können sich rasch erholen. Menschen, die ein schlechtes **Ressourcenmanagement** haben, sind chronisch müde, fühlen sich getrieben oder haben zumindest das Gefühl, nicht selbst am Steuer zu sitzen.

tipp

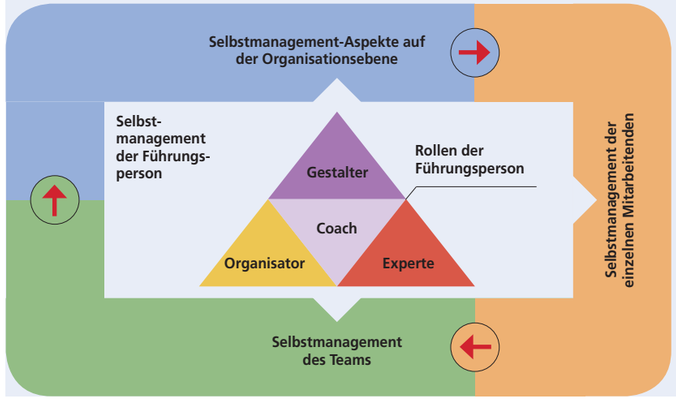
Kräfte und Zeit richtig einteilen
↓

Folgende Fragen helfen, den Einsatz der eigenen Ressourcen zu überdenken:

- Welche meiner Tätigkeiten erzeugen einen hohen Nutzen? Worauf konzentriere ich meine Kräfte?
- Ist mein Arbeitsstil eher tätigkeitsorientiert oder ergebnisorientiert?
- Welche meiner bisherigen Tätigkeiten erfordern einen hohen Zeitaufwand?
- Wie ist meine Balance zwischen Aktivitäten und Führungstätigkeiten?
- Setze ich eigene Stärken gezielt ein? Was kann ich tun, um diese gezielter zu nutzen?
- Wie motiviert bin ich, mein Ressourcenmanagement zu verbessern?

Die markierten Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 07 **Die Rollen der Führungsperson im Ressourcenmanagement**



Als Chef stehen Sie mit Ihrer Persönlichkeit im Zentrum der Firma. Wie Sie sich in Ihren Rollen als Gestalter, Coach, Organisator oder Fachexperte verhalten, wirkt direkt auf die Mitarbeitenden. Diese entwickeln ihre Ressourcen und ihr Selbstverständnis als Einzelpersonen, als Team und als Teil des Unternehmens.
Seien Sie sich Ihrer Rollen bewusst und überlegen Sie sich, wo Sie ansetzen wollen: beim Einzelnen, in den Teams oder in der Firma insgesamt.

Freiraum schaffen und sich Fragen stellen. Das Wichtigste sind Freiräume. Manche denken, dass das nicht möglich ist und haben damit schon die Chance zur Veränderung verpasst. Nehmen Sie sich eine Stunde pro Woche Freiraum, um sich Gedanken zum eigenen Einsatz Ihrer Kräfte zu machen und sich konkrete Massnahmen zu überlegen. So können Sie zum Beispiel viele Stunden mit der Evaluation einer neuen Abrechnungssoftware verbringen oder einen externen Profi beauftragen, der dies in zwei Stunden erledigt.

Die Ressourcen der Mitarbeitenden mobilisieren. Kleinunternehmerinnen und Kleinunternehmer, die es verstehen, die Potenziale ihrer Mitarbeitenden zu mobilisieren, sind erfolgreich. Vor allem besondere Fähigkeiten der Mitarbeitenden sind zu nutzen – zur eigenen Entlastung und zur Motivation der Angestellten. Fragen Sie Ihre Mitarbeitenden in den regelmässigen Qualifikationsgesprächen danach, wo sie sich verstärken möchten und welche Fähigkeiten aus ihrer Sicht genutzt werden.

Wie das Selbstmanagement zur gemeinsamen Sache wird

Selbstmanagement ist nicht nur isoliert als Führung der eigenen Person zu verstehen. Vielmehr sind die Mitarbeitenden eng darin eingebunden (vgl. auch Abbildung 07). Nachfolgend ist in vier Phasen erläutert, wie Selbstmanagement durch Information, Zielvereinbarung und durch das Delegieren von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung zur gemeinsamen Sache im Unternehmen wird (vgl. Abbildung 08).

Phase 1: Alle informieren und sensibilisieren. Tatsächliche Entlastung des Chefs entsteht erst, wenn die Mitarbeitenden ihre Arbeit wirklich verstehen und einen Sinn darin sehen. Nur so ist es möglich, dass sie bei Unklarheiten selbst entscheiden können und nicht jedes Mal die Bestätigung der Führungsperson einholen müssen. Selbstverantwortliches Handeln ist möglich, wenn die beteiligten Personen das grosse Ganze im Blick haben (siehe nebenstehenden Tipp).

Phase 2: Wer macht was und was delegiere ich? Hier geht es um die eindeutige und dauerhafte Übertragung bestimmter Aufgaben und Tätigkeiten. Die Übertragung der Aufgabe ist ein Mehraufwand für die Kleinunternehmerin und den Kleinunternehmer, daher wird dies in manchen Fällen zu wenig genutzt. Langfristig betrachtet, ist es eine der wichtigsten Investitionen. Mitarbeitende, die Aufgaben selbstständig übernehmen, entlasten den Chef nicht nur in der Durchführung der Tätigkeit. Das Wissen, dass die Aufgabe von einer anderen Person verantwortungsbewusst und kompetent ausgeführt wird, bringt erst die angestrebte Entlastung. Das Kernthema dieser Phase lautet: Wer leistet welchen Beitrag zum Gelingen? Jede Person muss ihren Beitrag zum Ganzen kennen. **Stellenbeschriebe**, klare Aufgabendelegation und richtig vereinbarte Ziele bilden die Basis dafür.

Die Aufgabendelegation ist eine der herausforderndsten Aufgaben für Kleinunternehmer und Kleinunternehmerinnen. Daher muss die Delegation gut vorbereitet sein. Im Gegensatz zur Auftragserteilung geht es bei der Delegation um die dauerhafte Übertragung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung an Mitarbeitende. Die folgenden drei Schritte sollten sowohl bei Erteilung eines Einzelauftrags als auch bei der dauerhaften Delegation von Aufgaben beachtet werden.

1. **Wahl einer geeigneten Person.** Die Person soll der Aufgabe gewachsen sein. Meist ist dies erst mit Unterstützung und entsprechender Einarbeitungszeit möglich.
2. **Information und Motivation der Person.** Die Person versteht, warum sie mit dieser Aufgabe betraut wird. Sie kann die Aufgabe begreifen und sie einordnen. Wie bei allen herausfordernden Gesprächen gilt auch hier: Der Grossteil des Erfolgs beruht auf guter Vorbereitung (siehe Abbildung 08).
3. **Kontakt während der Durchführung.** Delegierender und Betrauter vereinbaren die Art der Unterstützung und die Form der Kontrolle gemeinsam. Manche Mitarbeitende kommen erst zu spät oder gar nicht mit Fragen, andere fragen bei jeder Kleinigkeit. Um die eigenen Zeitressourcen und die Unterstützung der Mitarbeitenden gut zu berücksichtigen, sollten Kontaktgespräche von Anfang an vereinbart werden (zum Beispiel wöchentliche Gespräche).

Ziel der Aufgabendelegation ist neben der Entlastung der Führungsperson auch die Entwicklung der Mitarbeitenden. Menschen wachsen an ihren Aufgaben, wenn sie gefordert und unterstützt werden. Verantwortung kann erst durch klare Aufgaben und Kompetenzen übernommen werden.

Phase 3: Leistung fordern und fördern heisst, Ziele vereinbaren. Befähigung ist das Schlüsselwort in dieser Phase. Alles, was Mitarbeitende zu mehr Erfolg führt, ist angebracht. Information ist ein wichtiger Teilaspekt. Ermutigung und Wertschätzung und vor allem unterstützende Gespräche sowie jede Art von Schulungs- und Weiterbildungsmassnahmen sind direkte Möglichkeiten der Förderung. Was den Mitarbeitenden wirklich weiter hilft, wird in regelmässigen Gesprächen erkannt. Sie geben Ansporn, Bestätigung und Orientierung.

Ein Zuviel an Unterstützung kann aber auch kritisch sein. Es geht ja auch um fordern, nicht nur um fördern. Herausforderungen führen zu Wachstum. So sollte die Führungsperson bei Fragen der Mitarbeitenden nicht sofort eigene Lösungen anbieten. Die Frage «Was schlagen Sie vor?» lässt die Verantwortung beim Mitarbeitenden und zeigt das Interesse an seiner Lösung. Das führt dazu, dass Mitarbeitende in Zukunft mögliche Lösungen überlegen, bevor sie die Meinung der Führungsperson einholen. Der beste Rahmen für «fordern und fördern» ist eine wertschätzende Grundhaltung, mit der Einstellung: «Sie können es», «Ihre Lösung interessiert mich».

Der Zielvereinbarungsprozess gehört zu den langfristigen Führungsprozessen. Er sollte das Rückgrat der Leistungserbringung und der Mitarbeitermotivation sein. Er gewährleistet das selbstständige und zielorientierte Arbeiten der Mitarbeitenden (lesen Sie auch auf Seite 6).

Phase 4: Ergebnisse und Leistungen beurteilen – Rückmeldung geben. Die Führungsperson setzt und vereinbart den Massstab und gibt Rückmeldungen zur der Leistungserbringung. Das Gespräch über die erbrachte Leistung ist ein wichtiger Orientierungspunkt und ein nicht zu unterschätzender Motivationsfaktor für die Mitarbeitenden. Der Begriff Anerkennung bringt gut zum Ausdruck, um was es hier geht. In Anerkennung steckt das Wort kennen.

tipp

Ressourceneinsatz überdenken
↓
Folgende Fragen helfen, den Einsatz der eigenen Ressourcen zu überdenken:

- Welche Kompetenzen und Fähigkeiten zeichnen mich besonders aus?
- Wofür schätzen mich unsere Kundinnen und Kunden?
- Welche Aufgaben sind nicht delegierbar und was kann ich abgeben?
- Auf welche Ressourcen meiner Mitarbeitenden und Zulieferer bin ich unmittelbar angewiesen?
- Wie koordiniere ich die eigenen und die Ressourcen anderer?

Setzen Sie beim eigenen Ressourceneinsatz auf Ihre Kernkompetenzen. Delegieren Sie Bereiche, in denen andere Personen im Unternehmen besondere Stärken aufweisen.

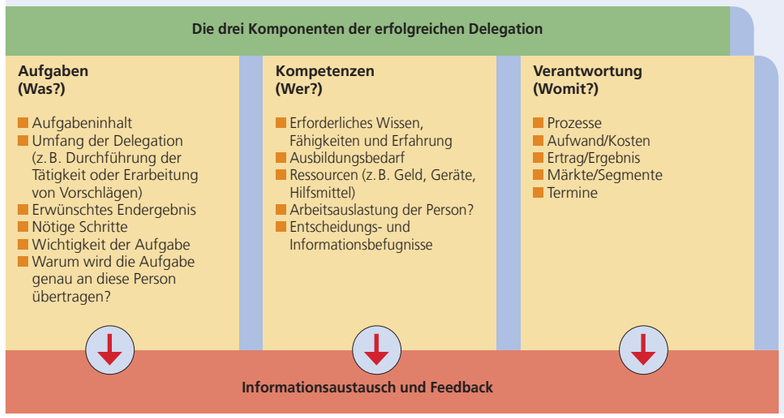
exkurs

Stellenbeschriebe
↓
Stellenbeschriebe sind schriftliche, verbindliche Beschreibungen der Stellen. Klar und knapp wird formuliert:

- Stellenbezeichnung
- Qualifikationsvoraussetzungen
- Einordnung im Unternehmen, Vorgesetzte/r
- Haupt- und Nebenziele der Stelle
- Einzelne Aufgaben
- Leistungserwartungen
- Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Pflichten
- Zusammenarbeit mit anderen

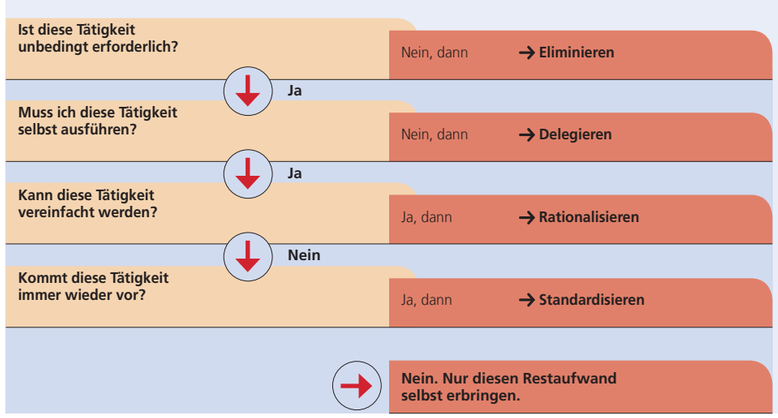
Bei der Erstellung von Stellenbeschrieben werden die Mitarbeitenden beteiligt. Wenn Stellenbeschriebe regelmässig überarbeitet werden, sind sie ein wirksames Motivationsinstrument. Doppelarbeit und Missverständnisse werden vermieden. Weiterbildungs- und Entwicklungsbedarf wird erkannt.

Abbildung 08 **Das Delegationsprinzip**



Die drei Komponenten bilden die untrennbaren Träger einer erfolgreichen Delegation. Die Stabilität ergibt sich aus der Ausgewogenheit zwischen Aufgabeninhalt, Kompetenzen und der übertragenen Verantwortung mit dem entsprechenden Gestaltungsspielraum.
Die tragende Basis ist der regelmässige Informationsaustausch mit dem Delegationsempfänger.

Abbildung 09 **Entscheidungshilfe für das Ressourcenmanagement**



Das Schema soll Sie in der Entscheidung unterstützen, welche Aufgaben wie und durch wen erledigt werden müssen.
Nur die wichtigsten Tätigkeiten müssen Sie selber ausführen, andere können Sie delegieren, rationalisieren, standardisieren oder eliminieren.

Wirksame Rückmeldungen sind dann möglich, wenn Führungspersonen ihre Mitarbeitenden und die durchgeführten Tätigkeiten zumindest so gut kennen, dass ihre Einschätzung für die Mitarbeitenden einen Wert hat. Positive, wertschätzende Rückmeldungen führen zu einer Steigerung des Selbstwertgefühls, richtig angebrachte konstruktive Kritik führt zu verstärkter Anstrengung, wenn die Mitarbeitenden auch hier die positive Grundhaltung der Führungsperson spüren. Es empfiehlt sich, periodische Standortgespräche zu führen, mit einem Rückblick, Feedback zur aktuellen Zusammenarbeit und einem Ausblick. Wichtig ist aber auch der permanente, partnerschaftliche Dialog im Alltag.

Fazit

Gerade im Kleinunternehmen, wo es besonders darauf ankommt, dass die beschränkten Ressourcen richtig eingesetzt werden, gilt: der richtige Mensch am richtigen Ort. Es muss eine ständige Aufgabe von Führungspersonen sein, sich zu überlegen, ob die eigenen Fähigkeiten und die eigene Zeit richtig eingesetzt sind. Und auch, ob es diejenigen der Mitarbeitenden im ganzen Unternehmen sind. Die gegebenen Talente und Fähigkeiten einsetzen und weiterentwickeln zu können, ist eine der wichtigsten Energiequellen für Menschen – für Sie und Ihre Mitarbeitenden.

Checkliste: «Wie kann ich Ressourcen besser nutzen?»

Nutze ich alle Möglichkeiten, meine eigenen Kräfte und die Ressourcen der Mitarbeitenden richtig einzusetzen? Die folgende Checkliste zeigt die Möglichkeiten und Mittel im Überblick:

Was?	Wie?	Zuständigkeit? →Abb. 07
Durch mein eigenes Selbstmanagement bin ich ein Vorbild.	Eigene Arbeitsweise transparent machen, eigene Prioritäten- und Zeitliste öffentlich machen.	→Führungsperson
Ich prüfe meine eigenen Aufgaben und delegiere Tätigkeiten, die meiner Entlastung oder der Entwicklung der Mitarbeitenden dienen.	Jede neue Aufgabe analysiere ich vor dem Anpacken auf die Möglichkeit der Delegation.	
Ich rege die Mitarbeitenden zum Selbstmanagement an.	Regelmässiges Thematisieren im wöchentlichen Gespräch und bei Feedbacks. Oder einen festen Termin setzen und diesen dann einhalten.	→Mitarbeitende
Ich befasse mich mit zukünftigen Anforderungen an die Mitarbeitenden und bereite sie darauf vor.	Informieren und einbeziehen, bevor die Herausforderung und das Problem akut sind.	
Ich rege im Team Diskussionen zu Selbstmanagement an und gebe Impulse zur Weiterentwicklung.	Regelmässiges Thematisieren in Teamsitzungen, Hinweise der Mitarbeitenden aufgreifen.	→Team
Ich sorge für Klarheit und eindeutige Zuständigkeiten.	Die Aufgaben sind klar verteilt, Stellenbeschriebe bestehen, die Mitarbeitenden kennen auch die Aufgaben der andern.	
Ich überprüfe gemeinsam mit den Mitarbeitenden unsere Abläufe, Strukturen und Prozesse. Ich beziehe die Mitarbeitenden und ihre Ideen in Entwicklungs-, Planungs- und Entscheidungsprozesse ein.	Periodische Auszeit, um die Abläufe, Strukturen und Prozesse zu durchleuchten. Externe Moderation beiziehen.	→Organisation
Ich plane den Mitarbeiterbedarf im Voraus, um Belastungsspitzen abzufedern, prüfe ich auch externe Ressourcen.	Vorausschauende Planung der Aufträge und der dafür eingesetzten Personen.	
Ich suche eine ausgewogene Balance zwischen fordern und fördern. Ich gebe laufend Impulse für die Entwicklung meiner Mitarbeitenden.	Ziele sind vereinbart und werden überprüft. Bei Unsicherheiten unterstütze ich rechtzeitig. Ich gebe laufend Rückmeldungen über die erbrachte Leistung. Dabei bin ich grosszügig mit Anerkennung und unterstützend bei Kritik. Weiterbildungen und Entwicklungsmöglichkeiten ansprechen. Auf Wünsche eingehen.	

Diese Tabelle steht Ihnen unter www.postfinance.ch/ku zur Verfügung.

«Wir setzen ganz auf Selbstverantwortung.»
Martin Lüthi & Urs Karrer, Outdoor Dreams GmbH

«Weil wir uns nur sporadisch sehen, muss die Kommunikation im Team auf allen Ebenen funktionieren. Obwohl wir uns manchmal wochenlang nicht treffen, darf das Persönliche nicht zu kurz kommen.» **Martin Lüthi, Firmengründer (links) und Urs Karrer, Partner**

Unternehmen Outdoor Dreams GmbH, Herzogenbuchsee, www.team-events.ch
Branche, Tätigkeit Vermittlungsagentur für Seminare, Firmen- und Teamevents
Gründung 2001 (im Rahmen der Expo.02)
Anzahl Mitarbeitende 5 (inklusive Eigentümer und Teilzeitmitarbeitende)
Ziel Ausbau des Eventmarketings und Aufbau des Bereichs Seminare

«Wir treffen uns regelmässig einmal pro Monat hier im Büro.» – Wie bitte? «Ja, wir arbeiten dezentral und sind während des Arbeitstags über elektronische Medien und Telefon permanent miteinander verbunden», sagt Martin Lüthi. Entscheidend seien eine effiziente und offene Kommunikation sowie die Informatik. Diese entwickelt der Firmengründer um die Prozesse und dezentral organisierte Personen herum.

Beratungsintensive Vermittlung. Was als reine Online-Plattform begann, hat sich in knapp zehn Jahren zu einem intensiven Beratungsgeschäft mit Firmenkunden in der Organisation ihrer Anlässe entwickelt. Outdoor Dreams vermittelt knapp 400 verschiedene Eventangebote von Veranstaltern in der ganzen Schweiz. Trommeln, gemeinsames Kochen, Flossbauen, Älpler-Brunch – Was es noch nicht gibt, wird von Martin Lüthi und Urs Karrer in Zusammenarbeit mit den Part-

«Wir haben gelernt, genau hinzuhören – im Team und im Gespräch mit unseren Kunden. Das ist Teil unseres Erfolgs beim Vermitteln von unvergesslichen Erlebnissen.»
Marita Bühler (links oben) und Ingrid Eggenschwiler, Beraterinnen

nern entwickelt. «Wir verzeichnen rund 70 bis 80 Kundenanfragen pro Woche – die meisten per Telefon», sagt Urs Karrer. Dafür hat das Unternehmen aus Herzogenbuchsee eine Beratungs-Hotline aufgebaut, die permanent mit zwei Personen besetzt ist. Sie sitzen aber nicht im Büro, sondern am Arbeitsplatz zu Hause. «Wo wir arbeiten, spielt keine Rolle. Zentral ist, für jeden Kunden das richtige Eventangebot zu finden», ist Ingrid Eggenschwiler überzeugt. Sie betreut zusammen mit Marita Bühler, Vanessa Niederhauser und Urs Karrer die Hotline.

Akribische Dokumentation. Sämtliche Gespräche und der Status eines Auftrags werden zentral dokumentiert und sind so für das gesamte Team jederzeit abrufbar. «Die Informatik haben wir um unsere Bedürfnisse herum gebaut und entwickeln das System permanent nach unseren Wünschen weiter», erklärt Martin Lüthi, der technische Kopf der Firma.

Wichtig sei, wie man mit den Instrumenten umgeht: «Unser System und E-Mail sind zwar wichtige Instrumente, um unseren Arbeitsalltag so effizient wie möglich zu gestalten. Das Zwischenmenschliche darf dabei aber nicht zu kurz kommen und erfordert gerade in unserem verteilten Unternehmen besondere Beachtung.» E-Mails hätten den Vorteil, dass alle relevanten Informationen schriftlich dokumentiert seien, findet Ingrid Eggenschwiler.

«Seid ihr noch da?» Es kommt schon mal vor, dass eine solche Mail die Runde macht, wenn alle an der Bearbeitung ihrer Dossiers sitzen oder längere Zeit in einem Beratungsgespräch vertieft sind. Die Arbeitslast liesse es auch kaum zu, den Platz für längere Zeit zu verlassen.

Im dezentralen Arbeitsplatz sehen alle vier nur Vorteile. Die Balance zwischen Fremd- und Selbstbestimmung passt. Die Konzentration ist höher als in einem Grossraumbüro. «Selbst in unseren Firmenräumen wäre der Lärmpegel zu hoch», ist Urs Karrer überzeugt.

Die hohe Arbeitsmotivation des Teams verleitet aus Sicht von Martin Lüthi eher dazu, zu viel statt zu wenig zu arbeiten. Das bestätigt auch Teilzeitmitarbeiterin Marita Bühler: «Der Computer läuft 14 Stunden am Tag. Auch ausserhalb meiner Arbeitszeit schaue ich regelmässig in meinen Mail-Eingang und markiere, was ich als Nächstes bearbeiten will. Darin sehe ich kein Problem.»

Persönlicher Kontakt in der Freizeit. Bemerkenswerterweise verbringen die vier mehr Zeit ausserhalb des Arbeitsalltags als im Büro zusammen. Sie statten gemeinsam ihren Eventpartnern einen Besuch ab oder unternehmen eine Reise. «Angefangen hat es mit einer gemeinsamen Reise nach Amsterdam», schaut Martin Lüthi zurück. Im Jahr darauf hat das Team einen solchen Ausflug vermisst und daraufhin beschlossen, diesen zum regelmässigen Jahresprogramm zu erklären.

Auch der Wunsch nach Weiterbildung, wie unlängst einer Schulung in professionellem Telefonieren, stösst bei den Partnern Lüthi und Karrer auf offene Ohren. «Schliesslich geht es darum, uns kontinuierlich zu verbessern und noch effizienter zu werden», finden alle einhellig. Das Erfolgsrezept, damit es untereinander angesichts der örtlichen Distanz funktioniert? «Vielleicht verstehen wir uns so gut, weil wir uns nicht täglich im Büro auf die Füsse treten», resümiert Marita Bühler den Erfolg des Teams.

«Man kann dem Körper nicht mehr nehmen, als man ihm gibt.» Barbara Hochstrasser, Fachärztin für Psychiatrie und Psychotherapie

Interview: Ivo Cathomen

Life Balance – das Gleichgewicht im Leben – ist ein zentraler Orientierungspunkt im Selbstmanagement. Im Arbeitsalltag erweist sich der Weg dorthin als Grat zwischen Verausgabung und Existenzangst. Gemäss Barbara Hochstrasser, Fachärztin für Psychiatrie und Psychotherapie der Privatklinik Meiringen, sind Führungspersonen von KU einem erhöhten Risiko ausgesetzt, die Balance zu verlieren.

Barbara Hochstrasser, viele Führungskräfte sagen: «Ich habe im Moment viel am Hut.» Wie lange kann die Phase einer besonderen Belastung sein?

▶ Immer so kurz wie möglich. Häufig entsteht nach sechs Wochen eine Überbeanspruchung, die von den Betroffenen nicht bemerkt wird. Auf diesem Stressniveau mit hohem Adrenalinspiegel kann das subjektive Befinden noch sehr gut sein. Je höher die Beanspruchung, desto gewissenhafter sollten Führungskräfte auf einen Ausgleich achten. Auf eine intensive Belastungsphase muss unbedingt eine Erholungsphase folgen – körperlich und psychisch. Sonst betreiben sie Raubbau an Körper und Geist.

Life Balance ist in aller Munde – wie findet man die Balance im Leben?

▶ Es geht dabei generell um ein Gleichgewicht verschiedener Lebensbereiche.

«Wir lernen, jede Maschine und jedes Fahrzeug zu warten, damit sie nicht ihren Dienst verweigern. Um das Leben zu bestehen, müssen wir auch unseren Körper und Geist regelmässig auf ihren Zustand prüfen.»
Barbara Hochstrasser

«Wenn Führungspersonen in KU früh genug lernen, Aufgaben zu delegieren und Kompetenzen abzugeben, eröffnen sich Chancen. Sie müssen dementsprechend gut planen können.»

Wenn wir von Gesundheit sprechen, verstehen wir darunter gemäss der Weltgesundheitsorganisation WHO die körperliche, psychische und soziale Gesundheit. Diese Bereiche sind eng miteinander vernetzt. Life Balance bedeutet, im Gleichgewicht zu sein, das Leben selbstbestimmt zu gestalten.

Früher sprach man auch von Work Life Balance. Warum entfällt «Arbeit»?

▶ Work Life Balance würde im wörtlichen Sinn bedeuten, dass Arbeit kein Teil des Lebens ist. In der Realität hat die Arbeit eine zentrale Bedeutung für unser Menschsein – einerseits aus wirtschaftlichen Gründen, anderseits als psychologisches Element. Durch seine Arbeiten manifestiert und verwirklicht sich der Mensch. Sie gibt ein gutes Lebensgefühl. Die Arbeitswelt unterstützt zudem die soziale Vernetzung.

Warum ist das Gleichgewicht in unserer Arbeitswelt häufig bedroht?

▶ Wir beobachten, dass die berufliche Tätigkeit einen grossen Teil der Aufmerksamkeit und Energie absorbiert. Erwartungen und Tempo steigen. Die Arbeitsplatzsicherheit nimmt ab. Daraus entsteht ein erheblicher Existenzdruck. Ein weiterer Einflussfaktor ist die zunehmend materialistische Orientierung. Der Status erlangt im sozialen Umfeld eine höhere Relevanz. All dies führt zu mehr Stress.

Sind Unternehmerinnen und Unternehmer einer anderen oder besonderen Belastung ausgesetzt?

▶ Die Angst, zu scheitern und der persönliche Leistungsdruck sind gerade bei Führungspersonen besonders gross. Eigentümern von KU droht die «Gefahr», dass sie zu viel Wachstum verzeichnen und die Belastung für die Unternehmensführung dadurch stark zunimmt. Häufig sind zu viele Funktionen auf eine Person konzentriert. Der Chef oder die Chefin macht meistens fast alles selbst – Akquisition, Produktionsleitung, Kundenpflege, Buchhaltung usw. Das Problem ist, dass sich die Unternehmen in einem engen Markt bewegen, dass sie grossem Preisdruck ausgesetzt sind. Daraus entsteht Finanz-, Leistungs- und Termindruck. Er oder sie muss begreifen, was organisatorisch zu tun ist, um dem zu begegnen.

Welche Rolle spielen die Organisation im Unternehmen und die Arbeitsteilung für das persönliche Empfinden?

▶ Im Arbeitsleben gilt folgender Grundsatz: Eine grosse Arbeitslast, wenig Verantwortung und wenig Unterstützung bedeuten eine dreifache Belastung. Wenn die Anforderungen zwar hoch, aber Entscheidungsautonomie sowie Unterstützung und Wertschätzung gegeben sind, kann die gleiche Aufgabe eine tolle Herausforderung darstellen. Arbeitslast hat also einen Einfluss auf unser Empfinden, ist aber nicht der einzige Faktor.

Die Übereinstimmung von Aufgabe, Verantwortung und Kompetenz wird häufig nicht eingehalten. Besonders in KU, die starken Veränderungen unterworfen sind, werden Verantwortlichkeiten definiert, die grösser sind als die Kompetenz. Ein Vorgesetzter oder eine Mitarbeiterin ist verantwortlich, kann aber nicht entscheiden. Das sind klare Führungsfragen und Rollendefinitionen. Die Analysen von Burn-out-Fällen zeigen, dass solche Gegebenheiten in der Firma viel stärker zu Buche schlagen als die individuellen Faktoren des Einzelnen.

Eine andere Facette für Unternehmerinnen und Unternehmer ist die menschliche Komponente. Gibt es Menschen, die man fragen kann, die emotionale und fachliche Unterstützung gewähren und Wertschätzung entgegenbringen? Das sind ganz entscheidende Aspekte mit einer starken Pufferfunktion gegen Stress.

Belastung wird sehr individuell wahrgenommen. Wovon hängt das Empfinden ab?

▶ Belastung hat allgemein damit zu tun, wie die Arbeit oder der Lebensbereich strukturiert ist. Individuell machen bestimmte Faktoren einen Menschen mehr oder weniger belastbar – biologische und genetische Aspekte, aber auch die Lebenserfahrungen in jungen Jahren. Im Weiteren spielen psychologische Faktoren eine Rolle: Menschen mit einem schlechten Selbstwertgefühl, die sich selbst unter Druck setzen oder die ihren Selbstwert über ihre Leistung definieren, sind am stärksten gefährdet. Dann solche, die eine stark perfektionistische Neigung haben. Und schliesslich Individuen, die sich verausgaben, die nicht Nein sagen können. Sie hören nicht auf ihre Signale und sind möglicherweise bereits so erzogen worden. Entscheidend ist, ob man als Mensch die Vorstellung hat, dass man selbst über sein Schicksal entscheiden kann – im Fachjargon spricht man von innerer oder äusserer Kontrollüberzeugung. Äussere Kontrollüberzeugung heisst, dass sich eine Person von aussen gesteuert fühlt. Sie sieht sich in der Opferrolle. Innere Kontrollüberzeugung bedeutet, Schmied seines eigenen Glücks zu sein. Je mehr man im Leben den Eindruck hat, selbst über sein Leben bestimmen zu können, desto stressresistenter ist man.

Gibt es somit eine Prägung, bevor man überhaupt ins Arbeitsleben eintritt?

▶ Ja, genetische Voraussetzungen sowie Einstellungen und Handlungen, die man aus der Jugend mitbringt. Letztere sind jedoch im weiteren Lebensverlauf veränderbar. Ein wichtiger Aspekt ist die Flexibilität, ob man also positiv auf Veränderungen reagiert, ob Veränderungen verunsichern oder nicht.

Wo sind aus Ihrer Erfahrung die häufigsten Stolpersteine oder Auslöser, die zu einem Burn-out führen können?

▶ Ein Stolperstein ist, dass man den Bogen überspannt. Ein anderer Auslöser kann sein, dass der wirtschaftliche Druck so gross wird, dass man an den personellen Ressourcen oder an der Infrastruktur sparen muss. Daraus entsteht zusätzlicher Leistungsdruck.

Wie erkennt man ein Ungleichgewicht?

▶ Durch Selbstbeobachtung. Ich empfehle, sich regelmässig am Wochenende Zeit für die Beantwortung der folgenden Fragen zu nehmen: Wie geht es mir? Fühle ich mich wohl? Habe ich Probleme, die mich im Schlaf belasten? Wie fühle ich mich körperlich und in meinen Beziehungen? Stellt man ein Ungleichgewicht fest, muss man reagieren.

Die Psyche und der Körper geben deutliche Signale, wenn die betroffene Person bloss darauf achten würde. Die Psyche sagt, dass man sich überfordert fühlt, der Körper zeigt Stresssymptome. Das Augenfälligste ist die Unfähigkeit, sich in nützlicher Frist zu erholen. Üblicherweise regenerieren sich Körper und Geist über Nacht, in Zeiten grösserer Belastung wenigstens über das Wochenende. Wenn dies aber nicht mehr gelingt und man sich selbst nach den Ferien nicht erholt fühlt, steht der Mensch am Anfang einer Erschöpfung. Der Körper gibt wiederum deutliche Zeichen: Schlafstörungen, Kopf-, Rücken- und Bauchschmerzen oder Verdauungsstörungen. Mögliche Symptome sind auch, dass sich Menschen nicht mehr in ihrer Freizeit oder in ihrer Familie engagieren und sich einseitig auf die Arbeit fokussieren. Ein Rückzug von persönlichen Kontakten und Freizeitaktivitäten bis hin zu Schwierigkeiten in der Partnerschaft sind die Folge, weil die Betroffenen nicht mehr in der Lage sind, in die Beziehungen und in ihre Freizeit zu investieren.

Gibt es geschlechterspezifische Gefahrenbereiche oder Symptome?

▶ Plakativ ausgedrückt reagieren Frauen eher sensibler auf den Beziehungs-, Männer eher auf den Statusbereich. In den Symptomen sind die Ungleichgewichte aber fast identisch.

Besteht die Möglichkeit, Erschöpfung und «Burn-out» vorzubeugen?

▶ Für eine wirksame Prävention muss man die Herausforderungen den verfügbaren Ressourcen wie Selbstwertgefühl, Erfahrung, Kenntnis oder Selbstwirksamkeit gegenüberstellen. Stress ist die Folge eines Ungleichgewichts.

Die sinnvollste Prävention ist das Gespräch. Leider haben gerade Unternehmerinnen und Unternehmer keinen Gesprächspartner, weil sie alleine an der Spitze ihres Unternehmens stehen.

Weitere Empfehlungen, die aber nicht ohne Zeitmanagement und Planung umzusetzen sind: ein Hobby verfolgen, Beziehungen pflegen, genügend Schlaf – im Mittel sieben Stunden –, ausgewogene Ernährung, ausreichend Bewegung. Eine einfache Regel besagt: fünfmal pro Woche 30 Minuten körperliche Aktivität mit mittlerer Intensität oder dreimal pro Woche intensiv. Mit diesen einfachen Massnahmen ist bereits viel für die Balance im Leben getan.

Und wie schaffen Sie es persönlich, Ihre Life Balance zu halten?

▶ Es gelingt nicht immer gleich gut. Ich achte aber auf einen täglichen Ausgleich durch Meditation sowie Zeit für meine Pferde und meinen Hund. Meinen Arbeitstag organisiere ich sehr straff und möglichst ohne tote Zeiten. Für Auswärtstermine nutze ich meist den öffentlichen Verkehr. Nur Nein sagen könnte ich manchmal noch besser umsetzen.

Abbildung 10 **Burn-out-Selbstcheck**

	nie	selten	gelegentlich	häufig
Emotionale Erschöpfung: Ich fühle mich überlastet und erschöpft.	☐	☐	☐	☐
Leistungsunzufriedenheit: Ich bin mit mir und meiner Arbeit unzufrieden.	☐	☐	☐	☐
Distanziertheit: Ich nehme keinen Anteil am Leben anderer.	☐	☐	☐	☐
Depressive Reaktion: Emotionale Belastungen machen mich niedergeschlagen.	☐	☐	☐	☐
Hilflosigkeit: Ich fühle mich gefangen, ratlos, hilflos und ohne Mut.	☐	☐	☐	☐
Innere Leere: Ich habe das Gefühl, leer und ohne Freude zu sein.	☐	☐	☐	☐
Arbeitsüberdruss: Es kostet mich Überwindung, an die Arbeit zu gehen.	☐	☐	☐	☐
Unfähigkeit zur Entspannung: Ich kann schlecht abschalten.	☐	☐	☐	☐
Selbstüberforderung: Ich lege strenge Massstäbe an meine Arbeit an.	☐	☐	☐	☐
Aggressive Reaktionen: Ich reagiere auch bei den kleinsten Anlässen gereizt.	☐	☐	☐	☐

Sollten Sie mehrere Fragen mit «gelegentlich» oder «häufig» beantwortet haben, so ist Ihr Selbstmanagement zu hinterfragen. Je weiter rechts Sie mit Ihren Antworten liegen, umso eher sollten Sie fachlichen Rat einholen.

In Anlehnung an Selbsttest unter www.swissburnout.ch

Sitzungsleitung zwischen Kunst und notwendigem Übel

Doris Ruckstuhl

In vielen Kleinunternehmen (KU) neigt die Vorgesetze oder der Inhaber dazu, keine oder zu wenige Sitzungen einzuberufen. Als Argument wird ins Feld geführt, dass man sich im Betrieb doch täglich sieht und so alles «im Vorbeigehen» regeln kann. Wozu also die Zeit für Sitzungen einsetzen?

Arbeiten in einem Unternehmen mehrere Personen zusammen, braucht es klare Informationsstrukturen. Sie sind die Voraussetzung dafür, dass alle selbstverantwortlich ihrer Tätigkeit nachgehen können. Sitzungen sind grundsätzlich ein wesentliches Instrument, um den Informationsfluss zu gewährleisten.

Doch Untersuchungen haben ergeben: Sitzungen und Besprechungen verschiedener Art beanspruchen heutzutage rund 50 Prozent der Zeit einer Führungskraft. Mehr als die Hälfte der Mitarbeitenden sind jedoch mit den Resultaten der Sitzungen unzufrieden und betrachten diese als verlorene Zeit. Daher lohnt es sich, genauer hinzuschauen, wie im eigenen Betrieb mit Sitzungen umgegangen wird und ob die zur Verfügung stehende Zeit effektiv und effizient genutzt wird.

In der Regel ist der Inhaber oder die Inhaberin des KU auch der Sitzungsleiter oder die Sitzungsleiterin. Gerade in Sitzungen zeigt sich, wie gut das eigene Selbstmanagement ist. Einerseits geht es darum, die **Führungsinstrumente** sinnvoll anzuwenden und klare Strukturen (Ziele, Inhalte, Dauer) vorzugeben, andererseits sollten die Mitarbeitenden einbezogen und ihnen kreatives Mitdenken ermöglicht werden. Dies ist die grosse Kunst für eine erfolgreiche Sitzungsleitung.

Die wichtigsten Sitzungsarten

Obwohl in Besprechungen verschiedene Zwecke parallel oder nacheinander möglich sind, ist es hilfreich, wenn man sich die Unterschiede der Sitzungsarten einmal vor Augen führt. Diese sind für die Vorbereitung und Gestaltung erfolgreicher Sitzungen wichtig. Die vier nachfolgenden Sitzungsarten verfolgen unterschiedliche Ziele:

- **Informationssitzungen:** Fakten vermitteln, Gleichstand von Wissen, Arbeitsvorgänge demonstrieren, Richtlinien darlegen, Zusammenhänge erklären, Entscheidungen begründen, Handlungen anregen.
- **Koordinationssitzungen:** Besprechen, wer was bis wann zu tun hat und für welchen Arbeitsschritt Verantwortung trägt. Feststellen, ob der Zwischenstand oder die Fertigstellung der Arbeiten nach Plan erreicht wurde.
- **Problemlösungs- und Entscheidungssitzungen:** Das Gruppendenken auf die anstehende gemeinsame Problematik lenken, alle Ressourcen der Mitarbeitenden für eine optimale, umfassende Lösung einsetzen, mögliche Lösungen analysieren, Entscheidungsgrundlagen erarbeiten, Entscheidungen treffen.
- **Ideenfindung oder Kreativsitzungen:** Neue Lösungen suchen, konventionelle Wege verlassen, nicht eindeutig definierte Probleme klären, Zusammenhänge suchen, die Ressourcen der Mitarbeitenden für eine neue Dienstleistung oder die Anpassung eines Produkts einsetzen.

Die Rolle der Sitzungsleitung

Neben der klaren Strukturierung sind die Persönlichkeit und das Verhalten der Sitzungsleiterin oder des Sitzungsleiters von entscheidender Bedeutung. Die Person muss in der Lage sein, einen konstruktiven zielgerichteten Dialog zu fördern und die Sitzung bei auftretenden Missverständnissen, Unstimmigkeiten oder Dominanz- und Konkurrenzverhalten wieder in die richtigen Bahnen zu lenken. Gleichzeitig darf sie selbst keine dominierende Rolle einnehmen.

Regeln der Sitzungsleitung. In der Rolle der Sitzungsleitung gilt es einige Regeln zu befolgen, damit die Sitzungen erfolgreich und für alle Beteiligten konstruktiv verlaufen:

- Die Mitarbeitenden konkret ansprechen, möglichst viele in die Diskussion mit einbeziehen.
- Aufgreifen von Beiträgen und in der Regel keine Wertung der Beiträge vor allen Anwesenden.
- Nicht mit den Ideen der Mitarbeitenden konkurrieren. Im Gegenteil: Diese Ideen haben Vorrang, die eigenen kennt man ja bereits.
- Jedem Mitarbeitenden zuhören und allenfalls das Gehörte in eigenen Worten wiederholen, um sicherzugehen, dass es verstanden wurde.
- Gemeinsamkeiten formulieren.
- Fragen stellen.
- Dominante Diskutanten, sogenannte Vielredner oder Wichtigtuerinnen «abbremsen» und auch den anderen das Wort erteilen, insbesondere den Zurückhaltenden.
- Bei Missverständnissen und Unstimmigkeiten: nachfragen und klären.
- Gegebenenfalls die problematische Situation ansprechen und um einen konstruktiven Sitzungsverlauf bitten.

Fehler der Sitzungsleitung. Bei ungeschicktem Verhalten des Sitzungsleiters oder der Sitzungsleiterin kann eine Besprechung zur reinen Befehlsausgabe werden. Nur in Notsituationen (zum Beispiel bei Stromausfall) kann eine Befehlsausgabe das einzig Richtige sein. In normalen Situationen wird jedoch das Finden optimaler Lösungen erschwert, mit denen sich alle identifizieren können. Fehler bei der Sitzungsleitung führen zur Demotivation, zur Verschlechterung des Arbeitsklimas und zum «Dienst nach Vorschrift». Mangelnde Kompetenz kann sich wie folgt zeigen:

- Die Diskussion beherrschen und nicht zuhören oder steuern wollen.
- Die Mitarbeitenden unterbrechen oder sogar deklassieren.
- Die eigene Meinung vor alle andern stellen.
- Eigene Meinungen als Tatsache hinstellen.
- Empfindlich reagieren.
- Über Argumente hinweggehen.
- Killerphrasen anwenden, wie zum Beispiel: «das geht sowieso nicht», «was du wieder denkst …» oder «wo kämen wir hin mit deinen Ideen».
- Schulmeisterei und Belehrungen
- Aggressive Formulierungen wie «das ist doch wohl nicht Ihr Ernst!»
- Nur eigene **Ich-Argumente und -Botschaften** gelten lassen.

Fazit

Sitzungsleitung ist eine Kunst, die man lernen kann. Wenn Sie einmal nicht zufrieden mit einem Sitzungsverlauf sind oder bemerken, dass sich Schwierigkeiten in mehreren Sitzungen immer wieder in gleicher Weise bemerkbar machen, könnte der eine oder andere Punkt eine Hilfe für die Reflexion sein und einen ersten Schritt zur Verbesserung des Selbstmanagements bedeuten.

tipp

Selbstkontrolle
↓

- Wie effizient und effektiv leite ich die Sitzungen?
- Kennen alle Mitarbeitenden sowohl die Traktanden als auch das Ziel und die Dauer der Sitzung?
- Können sich die Mitarbeitenden zu einzelnen Traktanden melden?
- Können die Mitarbeitenden aktiv ihre Meinungen, ihre Gedanken und ihr Wissen einbringen?
- Wer darf mir kritische Rückmeldungen geben?
- Auf welche Person höre ich besonders?
- Wie zufrieden sind meine Mitarbeiter und erachten sie die Sitzungen als wertvoll?
- Nutze ich das Potenzial und die Ressourcen der einzelnen Mitarbeitenden?

Die markierten Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

exkurs

Gründe für schwierige Sitzungen
↓

- Ziel und Inhalt stimmen nicht überein
- Falsche Gruppe von Mitarbeitenden für die zu bearbeitenden Sitzungsinhalte
- Unvorbereiteter Sitzungsleiter, unvorbereitete Mitarbeitende
- Kein Interesse/niedrige Motivation der Mitarbeitenden
- Lasche Führung und keine klare Sitzungsstruktur
- Viel Geschwätz oder eine Sitzungsleitung, die sich gerne reden hört
- Immer die gleichen Mitarbeitenden, die reden (Dominanz/Konkurrenz)
- Missverständnisse (schlechte Kommunikation)
- Unstimmigkeiten

Abbildung 11 «**So leite ich eine Sitzung**»

1. Vorbereitung

- Was ist der Zweck / das Ziel der Sitzung?
- Welche Ergebnisse sollten erreicht werden? Aufgrund der Zielsetzung die Traktandenliste erstellen.
- Wie viel Zeit steht pro Traktandum zur Verfügung?
- Welche Mitarbeitenden gehören in diese Sitzung?
- Rechtzeitige Einladung mit Sitzungsort und Dauer, Hilfsmittel bereitstellen, keine Störungen, Protokollführung usw.
- Sitzungseinladung mündlich oder schriftlich den Beteiligten zukommen lassen. Alle müssen das Ziel der Sitzung kennen und wissen, ob und wie sie sich vorbereiten müssen.
- Inhalte zu den einzelnen Traktanden vorbereiten.

2. Durchführung

Sitzungseinstieg

- Pünktlich beginnen.
- Mitarbeitende/Beteiligte begrüssen und mit dem (eventuell visualisierten) Sitzungsziel ins Sitzungsthema einstimmen.
- Neue Mitarbeitende/allenfalls Gäste vorstellen, Abwesende entschuldigen.
- Klarheit: Wer schreibt das Protokoll, die Pendenzenliste?

Sitzungsverlauf

- Zeitplan und Traktandenliste erläutern.
- Änderungswünsche (inkl. Variapunkte) aufnehmen.
- Genehmigung des letzten Protokolls.
- Straffe Führung durch die Traktanden.
- Ergebnisse/Beschlüsse und «wer macht was bis wann» in einer Pendenzenliste festhalten.
- Bei einer Problemlösungs- oder Kreativitätssitzung ist es von Vorteil, wenn alle Ideen für alle Teilnehmenden sichtbar aufgeschrieben werden (z. B. Flipchart).

Sitzungsschluss

- Die zentralen Punkte der Sitzung zusammenfassen.
- Weiteres Vorgehen festlegen.
- Aufträge verteilen.
- Termine vereinbaren, Themen/Traktanden für die nächste Sitzung sammeln.
- Positiven, pünktlichen Sitzungsschluss und Dank an alle Beteiligten.

3. Nachbereitung

Die ersten Fragen in der Nachbereitung sollten immer lauten:

- Habe ich das Ziel in der dafür vorgegebenen Zeit erreicht?
- Wissen alle, wie es weitergeht oder was Sache ist?
- Haben sich alle beteiligt?
- Wie war die Stimmung?
- Wie klar war meine Kommunikation?

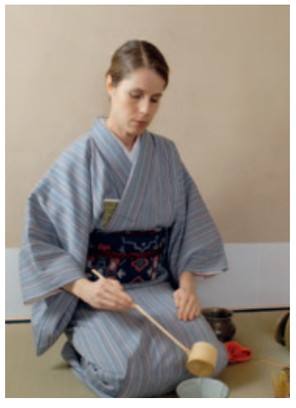
Und erst dann folgt der Handlungsteil, der je nach Sitzungsart variiert. Beispiele sind: Abklärungen treffen, Telefonate erledigen, Berichte schreiben, Kundenbesuche, das Delegierte überprüfen und allenfalls einfordern usw. Gibt es ein (Beschluss-)Protokoll, sollte dieses möglichst bald, spätestens nach zwei bis vier Tagen verteilt werden.

«Tee trinken bedeutet fünf Minuten Entspannung.»

Katrin & Gerhard Lange, Länggass-Tee AG

«Wir haben unsere Leidenschaft zum Beruf gemacht – mit allen Konsequenzen. Tee ist unsere Welt.»
Katrin Lange, Firmeninhaberin

«Unsere Söhne und Mitarbeitenden ermöglichen uns, Aufgaben abzutreten. Loslassen ist jedoch eine persönliche Herausforderung.»
Gerhard Lange, Firmeninhaber



Unternehmen, Sitz	Länggass-Tee Familie Lange AG, Bern, www.laenggasstee.ch
Branche, Tätigkeit	Detail-, Versand- und Zulieferhandel mit Tee, Gastronomie
Gründung	1983
Anzahl Mitarbeitende	24 (inklusive Teilzeitmitarbeitende, Aushilfen, Praktikantin)
Ziele	Einer wachsenden Kundschaft die asiatische Teekultur näher bringen

Die ursprüngliche Geschäftsidee von Katrin und Gerhard Lange war es, mit einem Teeladen beruflich gemeinsame Wege zu gehen. Über die Jahre ist daraus ein Familienunternehmen entstanden, das – auch dank Versandhandel und Belieferung von Gastronomie und Detaillisten – weitherum einen Ruf für hochwertige asiatische Tees geniesst. Der persönliche Preis dafür? Das Unternehmen hat das Ehepaar vereinnahmt.

Familie und Geschäft unter einem Hut. Die Aussicht auf eine Tasse Tee kommt an diesem kühlen und grautrüben Morgen gerade recht. Gerhard Langes Wahl fällt auf einen Taiwan Hongcha und einen grünen Oolong – und ist damit bereits mitten im Thema, um das sich im Familienunternehmen alles dreht: der Hingabe für erlesene Tees und die Teekultur.

«Neben der Erziehung unserer vier Kinder waren wir immer beide voll im Geschäft engagiert. Anfänglich ging dies, weil wir direkt über dem Laden wohnten.» Abends wurde abgefüllt und abgerechnet, Tee degustiert und Geschäftliches diskutiert. «Unsere Kinder kannten nichts anderes.» Nach und nach wurden die Verhältnisse zu eng. Familie und Unternehmen expandierten. Aus der Wohnung wurden erst Lager und Büro, dann eine Teestube, eine Lounge und schliesslich kam ein japanischer Teeraum hinzu.

«Auch heute noch wendet sich unser Gespräch auf einem Spaziergang unweigerlich dem Geschäft zu. Dass wir uns beide so stark damit identifizieren, ist Vor- und Nachteil», resümiert Gerhard Lange.

Unternehmer rund um die Uhr. Auch der zusätzliche Büroarbeitsplatz zu Hause hat dafür und dawider. Die Präsenzzeit im Betrieb sinkt dadurch, was gerade Gerhard Lange als Zahlenmensch und Tüftler sehr schätzt. Langes sind sich bewusst, dass das ständige Suchen nach Neuem, der Hang zum Perfektionismus und die Liebe zum Detail, die sich vor allem Katrin Lange zuschreibt, auch belastend sind. Darum geniesst Gerhard Lange die jährlichen Einkaufstouren durch Asien. «Der alltägliche Ballast fällt weg.» In diesem Jahr wird er erstmals eine kleine Reisegruppe durch die Teeanbaugebiete führen – ein neuer Bereich, an dem ihm persönlich viel liegt. Auch Katrin Lange bleibt für ihre Erholungsphasen dem Tee treu: Sie bildet sich im traditionellen japanischen Teezeremoniell weiter. «Dies hat etwas Meditatives.» Überhaupt nehmen sich beide in der Hektik des Geschäftstages regelmässig Zeit, in Ruhe eine Tasse Tee zu trinken.

Wissensdurst als Motor. «In unseren Anfangszeiten wussten wir zwar einiges über Tee, aus heutiger Sicht war es aber lächerlich wenig.» Sie gaben sich nie zufrieden, fragten nach, forschten. Gerhard Lange entschloss sich nach anfänglichem Zögern, der Aufforderung eines Bekannten zu folgen und China zu bereisen. «Das war für uns geschäftlich und für mich persönlich ein entscheidender Einschnitt.» Neben dem breiten Sortiment an Alltagstees wuchs eine Sparte für ausgewählte Raritäten heran, die das Ehepaar und inzwischen auch seine Söhne sorgsam pflegen und gezielt erweitern, «auch wenn wir von diesem schmalen Segment nicht leben könnten». Aber es hat den Ruf des Hauses entscheidend geprägt und neue Absatzkanäle geöffnet.

Ablösung in Raten. Dass heute drei der vier Junioren im Geschäft tätig sind, hat nichts daran geändert, dass alle Fäden beim Ehepaar Lange zusammenlaufen. «Ihre Unterstützung in fachlichen, sprachlichen und administrativen Belangen ist unschätzbar. Dazu kommt, dass wir sehr engagierte Mitarbeitende haben», finden Langes. «Aber letztlich sind es doch wir, die entscheiden.»

Noch – denn Gerhard Lange trägt sich mit dem Gedanken, das operative Geschäft nach und nach an die Söhne zu übergeben und sich auf die Raritäten und die Leitung von Teereisen «zurückzuziehen». «Dies hätte jedoch zur Folge, dass meine Frau vorübergehend noch mehr am Hals hätte.» Katrin Langes persönliche Wünsche? «Mein Ziel ist es, mehr Zeit für Kunden zu haben und weniger für Administration aufzuwenden. Auch möchte ich lernen, besser mit Ärger umzugehen, den das Geschäft gelegentlich mit sich bringt.»

Konflikte anpacken – dem Frieden zuliebe

Doris Ruckstuhl

Zwischen Menschen entstehen Konflikte; sie sind so natürlich wie schlechtes Wetter. Wenn die Schlechtwetterperiode hingegen über längere Zeit andauert, folgen Überschwemmungen und Erdrutsche, die die Existenz bedrohen. So verhält es sich auch mit Konflikten in kleinen Unternehmen (KU). Es ist unabdingbar, Konflikte zu erkennen und zu lösen.

Konflikte sind Chefsache

Auseinandersetzungen mit und unter Mitarbeitenden, mit Kunden und Lieferanten absorbieren Zeit, Energie und Geld. So ungeliebt sie auch sind: Der Umgang mit Konflikten hat im Selbstmanagement aus der Sicht des **Ressourcenmanagements** eine zentrale Bedeutung.

Verdrängte Schwierigkeiten ruhen nicht. Wir tun uns in unserer Kultur schwer im Umgang mit Konflikten. Hand aufs Herz: Wer von uns drückt sich nicht lieber um klärende Gespräche und schiebt konfliktbehaftete Themen gerne vor sich her? Schon wenn Sie sich an eine der wichtigsten Regeln halten, ersparen Sie sich viel Ärger, Kümmernisse und Geld: Je früher Sie Konflikte thematisieren, desto leichter ist es, das unerwünschte, für den Betrieb schädliche Verhalten der Konfliktpartner zu verhindern. Durch längeres Wegsehen werden die anstehenden Themen zunächst einfach unter den Teppich gekehrt. Dort ruhen sie aber selten. Stattdessen sind sie ein Nährboden für das, was sich niemand wünscht, nämlich für die Eskalation der Schwierigkeiten zu Konflikten. Unterschiedliche Meinungen oder gelegentlicher Widerstand gelten noch nicht als Konflikte. Sie sind aber Vorboten, besonders wenn sie gehäuft auftreten.

Potenzial erkennen. Konflikte haben auch positive Aspekte und eine wichtige Funktion der Entwicklung, des Aufdeckens und der Optimierung. Diese positiven Funktionen eines Konflikts können helfen, die Scheu oder das Unbehagen zu mindern, Konflikte anzusprechen.

Welche Arten gibt es?

Damit Konflikte erkannt und konstruktiv gelöst werden können, braucht es das Wissen um die Unterscheidung der verschiedenen Konflikttypen.

- **Innerer Konflikt:** Dieser spielt sich in den Betroffenen selbst ab. Es ist ein Konflikt zwischen persönlichen Bedürfnissen und Erwartungen, die von aussen gestellt werden. Ziel ist es, sich zu entscheiden und Prioritäten zu setzen.
- **Sozialer Konflikt:** Dabei sind mehrere Personen beteiligt. Es geht um unterschiedliche Wahrnehmung, Unverträglichkeiten, Antipathie, Konkurrenz, unterschiedliche Kommunikationsstile oder Beziehungsmuster. Diese Konflikte stören die Zusammenarbeit. Es geht darum, die gegenseitigen Wahrnehmungen abzustimmen und ein neues gemeinsames Verhalten verbindlich zu vereinbaren.
- **Struktureller Konflikt:** Hierbei handelt es sich um Zielkonflikte und/oder strukturelle Unklarheiten, zum Beispiel bei unklaren Schnittstellen und Abläufen, Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortungen. Hier sind klärende Gespräche angebracht.

exkurs

Fragen zum Umgang mit Auseinandersetzungen
↓
- Welche Erfahrungen habe ich im Umgang mit Konflikten gemacht?
- Gehe ich Auseinandersetzungen aus dem Weg oder nehme ich sie an?
- Wie gehe ich bei der Lösung von Konflikten vor? Hat dieses Vorgehen zu konstruktiven Lösungen geführt?
- Was kann ich aus dem Umgang dazulernen?
- Wer ist ein Vorbild im Umgang mit Konflikten?

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

- **Kultureller Konflikt:** Hier bewegen wir uns in den Bereichen Werte, Normen und Einstellungen. Zur Lösung trägt es bei, Gegensätze anzusprechen und einen Konsens zu finden. Diese Arbeit ist für alle Betroffenen anspruchsvoll, denn Werte und Normen geben eine grosse Sicherheit und sind damit eine wichtige innere Landkarte zur Orientierung in der Gesellschaft.

Vier Schritte zur Konfliktfähigkeit

1. **Konflikte früh erkennen, offen ansprechen.** Frühzeitig bedeutet, es nicht so weit kommen zu lassen, dass man schon vor Wut kocht oder kurz davor ist, zu «explodieren». Sondern zu einem Zeitpunkt, in dem man noch in der Lage ist, sich selbst und seine Emotionen zu steuern.

2. **Eine respektvolle und gleichwertige Haltung entgegenbringen.** Diese ist die notwendige Voraussetzung dafür, Konflikte konstruktiv und ohne Beziehungsschäden zu lösen. Alle Beteiligten sind nur dann bereit, an der Suche einer guten Lösung mitzuarbeiten, wenn sie sich gleichwertig und respektvoll behandelt fühlen. Wenn Machtverhältnisse ungerechtfertigt ausgenutzt werden, kommt der Missmut oft dadurch zum Ausdruck, dass die Lösung unvollständig, zäh oder gar nicht umgesetzt wird. Gleichwertigkeit heisst, den «Streitpartner» auf gleicher Ebene, als Mensch mit Stärken und Schwächen, Bedürfnissen und Interessen wahr zunehmen und ihn auch entsprechend zu behandeln. Wenn es gelungen ist, die Störung oder den Konflikt zum Thema zu machen, ohne dass sich der Mitarbeitende angegriffen oder in die Ecke gedrängt fühlt, ist schon viel erreicht.

3. **Die gegenseitigen Erwartungen klären.** Das Problem, das nun auf dem Tisch ist, hat oft mit einer Abweichung zwischen den Erwartungen zu tun. Wenn es um eine Verbesserung der Zusammenarbeit geht, sollten die gegenseitigen Erwartungen klar und deutlich benannt werden. Die dafür aufgewendete Zeit lohnt sich in aller Regel. Die Transparenz der Erwartungen sorgt für klare Verhältnisse zum Vorteil aller Beteiligten und schützt vor erneuten Enttäuschungen.

4. **Die Suche nach einer für beide Seiten annehmbaren, tragfähigen Lösung.** Manchmal liegt die Lösung bereits auf der Hand, sobald die Erwartungen transparent sind. In anderen Fällen ist die Sache etwas aufwendiger, und man muss nach Alternativen suchen, die man bewerten und aushandeln kann. Ein Konflikt ist nur dann wirklich gelöst, wenn die vereinbarte Lösung zur allseitigen Zufriedenheit umgesetzt wurde.

Unterdrückung ist keine Lösung

«Dem Frieden und der Harmonie zuliebe: Sag lieber nichts!» Erinnern Sie sich, wann Sie diese Haltung zu Konflikten letztmals eingenommen haben? In bestimmten Zeitabständen braut sich ein Gewitter zusammen und entlädt sich über der Familie oder dem Betrieb. Man erschrickt ebenso regelmässig, wie man sich gegenseitig beruhigt: «Er ist überarbeitet; er meint es sicher nicht so.» Oder: «Sie spürt den Vollmond, sie ist launisch.» Mit diesen Pseudoerklärungen hält der Alltag wieder Einzug – eine Art Ritual, das sich wiederholt und keine Lösung bringt.

tipp

Eigenes Konfliktverhalten hinterfragen
↓
- Sind mir Konflikte lästig und sitze ich sie deshalb aus, in der irrigen Meinung, sie würden sich von selbst lösen?
- Bin ich auf Harmonie aus, koste es, was es wolle?
- Warte ich, bis andere das unangenehme Thema auf den Tisch bringen?
- Löse ich Konflikte auf eine destruktive, vernichtende Art, indem ich lospoltere und die Mitarbeitenden verurteile?
- Habe ich keine Berührungsängste mit Konflikten?
- Spreche ich wie selbstverständlich Konflikte an, um konstruktiv nach Lösungen zu suchen?

Abbildung 12 «**So leite ich ein Konfliktgespräch**»

Bei einer Auseinandersetzung ist es ratsam, in einem ersten Schritt die eigene grundsätzliche Haltung gegenüber Konflikten zu hinterfragen: Gehe ich Konflikten aus dem Weg? Bin ich bereit, einzulenken? Das folgende Schema lässt sich auch auf Konflikte mit Kunden übertragen.

Durchführung des Konfliktgesprächs

1. Vorbereitung
- Die eigene Position im Konflikt klären und Klarheit über die persönliche Einstellung verschaffen: Bin ich direkt betroffen? Bin ich beteiligt? Bin ich Vermittler bzw. Vermittlerin?
- Argumente pro und contra vorbereiten.
- Als Vermittler/Vermittlerin allenfalls die verschiedenen Positionen in Vorgesprächen anhören.
- Mögliche Ziele formulieren.

2. Situation beschreiben
- Den Konflikt beschreiben und das schwierige Thema auf den Tisch legen (Konfrontation). Ebenso müssen die Folgen dieses Verhaltens zur Sprache kommen.
- Die Ernsthaftigkeit der Störung muss dem Mitarbeitenden deutlich werden.
- Direkt ansprechen.
- Nachfragen, ob der Inhalt verstanden wurde und ob er/sie die Einschätzung teilt oder anderer Meinung ist.

3. Ziel benennen
- Das Ziel / die Ergebnisse benennen.
- Welches sind meine Erwartungen an das künftige Verhalten des Mitarbeitenden in ähnlichen Situationen?

4. Gemeinsamkeiten suchen
- Gemeinsam Ideen suchen, wie das Problem gelöst werden kann.
- Durch direkte Fragen die Erwartungen des Mitarbeitenden feststellen.
- Durch aktives Zuhören die Gemeinsamkeiten suchen.

5. Lösung vereinbaren
- Die Lösungsideen gemeinsam bewerten.
- Eine Lösung gemeinsam vereinbaren. Die Vereinbarung soll konkret, detailliert und zeitlich befristet sein.
- Die Lösung gemeinsam überprüfen.

6. Erfolg kontrollieren
- Nach einer vereinbarten Zeit wird gemeinsam überprüft, ob sich die Vereinbarung umsetzen lässt und ob beide mit der Abmachung zurechtkommen.
- Weiteres Vorgehen gemeinsam entscheiden.
- Entweder braucht es eine neue Abmachung oder, wenn alles gut umgesetzt werden kann, wird das neue Verhalten alltäglich.

Ein Kleinunternehmen mit einer überschaubaren Anzahl Mitarbeitenden, die man persönlich mit ihren Stärken und Schwächen kennt und denen man möglicherweise im Umfeld auch privat begegnet, ähnelt in vielerlei Hinsicht einem Familiensystem. So erstaunt es nicht, wenn sich sowohl der Chef oder die Chefin als auch die Mitarbeitenden wie Familienmitglieder verhalten.

Der fürsorgliche Chef schiebt die Konflikte eher vor sich her, da sie ihm peinlich sind. Die Unternehmerin möchte Harmonie und es allen recht machen. Darum trifft er oder sie keine unangenehmen Entscheidungen. Offenkundige Probleme werden nicht angegangen, bis die Konfliktvermeidung schliesslich zu einem destruktiven Ausbruch (Gewitter) führt. Die kritische Führungsperson fordert demgegenüber viel von den Mitarbeitenden, nimmt sich selbst als Massstab aller Dinge, weist oft zurecht, kann alles besser, beurteilt hart, erlaubt keinen Widerspruch. Konflikte werden auf eine verletzende, oft destruktive Art ausgetragen und hinterlassen Verlierer mit Rachegelüsten, Verweigerungsaktionen bis hin zur inneren Kündigung. Gegebenenfalls können deshalb immense finanzielle Schäden entstehen (siehe Abbildung 13).

Nerven und Geld. Beide Verhaltensweisen erschweren es, die Konflikte konstruktiv und gewinnbringend zu lösen. Konflikte kosten nicht nur Nerven, sie kosten auch Geld. Zu einem wirtschaftlichen Problem werden Konflikte dann, wenn sie gar nicht angepackt und geklärt werden. Sie eskalieren, entwickeln sich zu einem langwierigen Machtkampf. Dies kann einen Betrieb auf lange Zeit lähmen oder im Extrem sogar zugrunde richten.

Wert von Auseinandersetzungen. Zum Glück sind nicht alle Konflikte schwerwiegend – im Gegenteil: Sie sind eine unvermeidliche und nützliche Begleiterscheinung im Zusammenleben und Zusammenarbeiten. Denn sie tragen dazu bei, dass unterschiedliche Sichtweisen und Auffassungen miteinander ausgetauscht und abgeglichen werden, um optimales Handeln zu finden. Der konstruktive Umgang mit Konflikten stärkt ausserdem den Teamgeist und das gemeinsame, einheitliche Vorgehen. Diese positive Art der Konfliktbewältigung kommt somit allen Beteiligten und dem Unternehmenserfolg zugute.

Fazit

Dem Frieden zuliebe Konflikte anpacken ist also kein sprachlicher Irrtum. Die konstruktive Lösung von Konflikten ist die Grundvoraussetzung für die gute Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden, Kunden und Lieferanten und letztlich für den Unternehmenserfolg. Wer die Führungsinstrumente und das Wissen über Konflikte richtig anwendet, an seiner Persönlichkeit arbeitet und die Selbstreflexion praktiziert, verfügt über die wichtigsten Grundlagen zum «Sich selbst führen». Und wer sich regelmässig konstruktiv um die Bewältigung von Konflikten kümmert, leistet einen wesentlichen Beitrag zur eigenen Gesundheit, zur Gesundheit der Mitarbeitenden und zum Gedeihen des Unternehmens.

exkurs

Der Umgang mit Kritik

↓

Jede Person gerät von Zeit zu Zeit in die Kritik. Entscheidend ist der Umgang damit:

- Kritik gehört zum Leben. Sie können sie nicht kontrollieren, sehr wohl aber Ihre Reaktion darauf. Können Sie die Kritik als Feedback nutzen? Oder ist sie ungerechtfertigt?
- Kritik nicht persönlich nehmen: Gewinnen Sie Abstand und analysieren Sie kühl.
- Nicht die Balance verlieren: Atmen Sie durch und reflektieren Sie Ihr kritisiertes Handeln.
- Kritik nicht vorbehaltslos annehmen: Überprüfen Sie, ob die Kritik für Sie relevant ist. Reagieren Sie nicht unüberlegt.

Abbildung 13 **Persönlichkeit und die Möglichkeit der Konfliktbewältigung**

Wie man mit Konflikten umgehen kann

	Mit fürsorglichem Elternverhalten	Als umsichtiger Chef	Mit kritischem Elternverhalten
Tendenz	Konflikte vermeiden durch «Verschieben» oder «Verdrängen»	Sich Konflikten stellen durch «Ansprechen» der Konfliktpartner	Konflikte vermeiden durch «Anordnungen ohne Widerspruch»
Folgen	Eindruck von gutem Arbeitsklima als Selbstbetrug	Gegenseitige Wertschätzung trotz Auffassungsunterschieden	Eindruck von «Heile Welt ohne Probleme» als Selbstbetrug
Gefahren	Destruktives Verhalten von Mitarbeitenden	Vorgehensweise wegen notwendigen Zeitaufwands unbeliebt	Destruktives Verhalten der Mitarbeitenden
Situation für den Betrieb	Wenig Effizienz, Mehrausgaben, finanzielle Verluste	Hohe Effizienz, Kosteneinsparungen, grösserer Unternehmenserfolg	Wenig Effizienz, Mehrausgaben, finanzielle Verluste

Das Verhalten in Konfliktsituationen hängt von der Persönlichkeit des Unternehmers oder der Unternehmerin ab. In der Realität verbindet eine Führungsperson je nach Situation Ansätze verschiedenen Verhaltens. In der Abbildung sind stellvertretend drei Verhaltensweisen dargestellt, wobei die mittlere, also jene des umsichtigen Chefs, am meisten Erfolg verspricht.

Glossar

Arbeitseffizienz: Effizienz ist ein Mass für das Ergebnis unter Berücksichtigung der eingesetzten Mittel. Im Arbeitsumfeld werden Zeit und Kapital in Relation zum Resultat der Arbeit gesetzt. Je mehr Ressourcen für das Arbeitsergebnis aufgewendet werden müssen, umso geringer die Arbeitseffizienz. Im Sinne des Selbstmanagements ist der Umgang mit der Zeit ein wichtiger Schlüssel zu mehr Effizienz.

Bottom-up: Bedeutet «von unten nach oben» und steht im Gegensatz zu top-down (von oben nach unten). Das Bottom-up-Prinzip sieht eine Entwicklung vor, die von der Basis, beispielsweise den Mitarbeitenden und den Kunden, oder von den Details ausgeht. Sie fügt sich im Unternehmen zu einer übergeordneten Strategie, zu einem Produkt oder einem Leitbild zusammen.

Ergonomie: Der Begriff setzt sich aus den griechischen Wörtern ergon (Arbeit, Werk) und nomos (Gesetz, Regel) zusammen und beschreibt demnach die Gesetzmässigkeiten menschlichen Arbeitens. Zentrales Ziel der Ergonomie ist die Schaffung geeigneter Arbeitsbedingungen. Dies, um eine effiziente und fehlerfreie Arbeitsausführung sicherzustellen und das Personal vor gesundheitlichen Schäden – auch bei langfristiger Ausübung einer Tätigkeit – zu schützen.

Fach- bzw. Leitungsaufgabe: Als Fachaufgabe wird die Ausführung einer Aufgabe bezeichnet, für die eine berufliche Ausbildung erforderlich ist. Die Fachverantwortung zielt auf die Gewährleistung der fachmännischen und korrekten Ausführung der Tätigkeit ab. Als Leitungsaufgabe wird die Führungsverantwortung für Mitarbeitende und Prozesse verstanden. Führungspersonen in KU tragen meist Fach- und Leitungsverantwortung. Der erlernte Fachberuf ist die Grundlage des Unternehmens, während die Leitungsaufgaben mit der Unternehmensgründung hinzukommen.

Führungsinstrument: Führungsinstrumente sind die Mittel, welche die Führungsperson und das Unternehmen einsetzen, um die gesteckten Ziele auf möglichst wirtschaftliche Weise zu erreichen. Beispiele für die gängigsten Führungsinstrumente im Zusammenhang mit dem Selbstmanagement sind das Leitbild, die Unternehmenspolitik, Organigramm, Stellenbeschriebe, Aus- und Weiterbildungskonzepte, Mitarbeiterbeurteilung und das Vorschlagswesen.

Ich-Argumente und -Botschaften: Äusserungen, welche die eigene Meinung und die eigenen Gefühle mitteilen. Formulierungen mit «man» oder «wir» beziehen demgegenüber andere ungefragt mit ein und machen aus eigenen Meinungen Gemeinplätze.

Outsourcing: Ist gleichbedeutend mit «Auslagerung» und bezeichnet die Übertragung von Aufgaben an Dritte, meist im Rahmen einer langfristigen vertraglichen Vereinbarung. In KU ist das Outsourcing des Informatikbetriebs häufig anzutreffen, ebenso die Auslagerung der Finanzbuchaltung oder der Fertigung von Halbfabrikaten.

Produktivität: Ist ein Mass für Leistungsfähigkeit. Sie stellt das Verhältnis zwischen dem Produktionsergebnis (Güter oder Dienstleistungen) und den dafür benötigten Produktionsfaktoren (Arbeitszeit, Kapital) dar.

Pufferzeit: Die Pufferzeit ist die Differenz zwischen dem frühest- und spätestmöglichen Anfangstermin eines Vorgangs, damit der vorgesehene Endtermin einer Aufgabe eingehalten werden kann. Im Sinne des Selbstmanagements sind unter Pufferzeit Reserven zu verstehen, die für Unvorhergesehenes reserviert werden.

Ressourcen: Als Ressourcen werden Mittel bezeichnet, die eingesetzt werden müssen, um einen Vorgang ablaufen zu lassen. Im unternehmerischen Umfeld sind die Mitarbeitenden mit ihrer Arbeitszeit, ihrem Wissen und Know-how sowie Kapital, Boden, Rohstoffe und Halbfabrikate die wichtigsten Ressourcen.

Ressourcenmanagement: Der Umgang mit Ressourcen wird als Ressourcenmanagement bezeichnet. Es zielt darauf ab, die unternehmerischen Ressourcen möglichst effektiv einzusetzen.

Stellenbeschrieb: Der Beschrieb umfasst sämtliche Aufgaben, Anforderungen, Kompetenzen und die Einordnung im Organigramm einer Position im Unternehmen. Er ist personenunabhängig verfasst und dient als Orientierung für Vorgesetzte und Stelleninhaber, beispielsweise in der Leistungsbeurteilung.

Teambildung: Auch Teamentwicklung genannt, umfasst einerseits einen Prozess, den mehrere Personen im Verlauf ihrer Zusammenarbeit automatisch durchlaufen. Anderseits kann darunter ein aktiver, gesteuerter Prozess verstanden werden, welcher der Verbesserung der Zusammenarbeit der Personen dient.

Unternehmenskultur: Die Kultur im Unternehmen stellt das Fundament für Handlungen und Einstellungen der Führungspersonen und Mitarbeitenden dar. Die Unternehmenskultur kommt im Umgang untereinander und im Verhältnis zu Kunden, Lieferanten, Behörden usw. zum Ausdruck. Die Führungsperson des Unternehmens prägt die Unternehmenskultur entscheidend.

Zeitmanagementsystem: Darunter versteht man die Planung anstehender Aufgaben und Termine innerhalb der zur Verfügung stehenden Zeit. Zum Zeitmanagement gehört, die Aufgaben nach Wichtigkeit und Dringlichkeit abzuarbeiten, umfassende Vorhaben in kleine Teilaufgaben zu gliedern und bestimmte Aufgaben an andere Personen zu delegieren. Im Sinne des Selbstmanagements zählen Methoden zur Steigerung der Motivation und die Erfolgskontrolle ebenfalls zum Zeitmanagement.

Vorschau

Ausblick. Die nächste Ausgabe von «ku – Führung von Kleinunternehmen» befasst sich mit dem Thema «Strategie».

Jeder Unternehmer, jede Unternehmerin folgt mit der Firma einer Strategie. Manchmal ist diese explizit formuliert, gelegentlich finden sich strategische Elemente in der Geschäftsidee, im Businessplan oder in anderen Dokumenten. Die Strategie ist eine Landkarte, die den Weg zu den Unternehmenszielen aufzeigt. Sie umfasst unter anderem, welcher Leitidee die Firma folgt, wie sie sich am Markt positioniert und welche Aktivitäten sie dafür unternimmt.

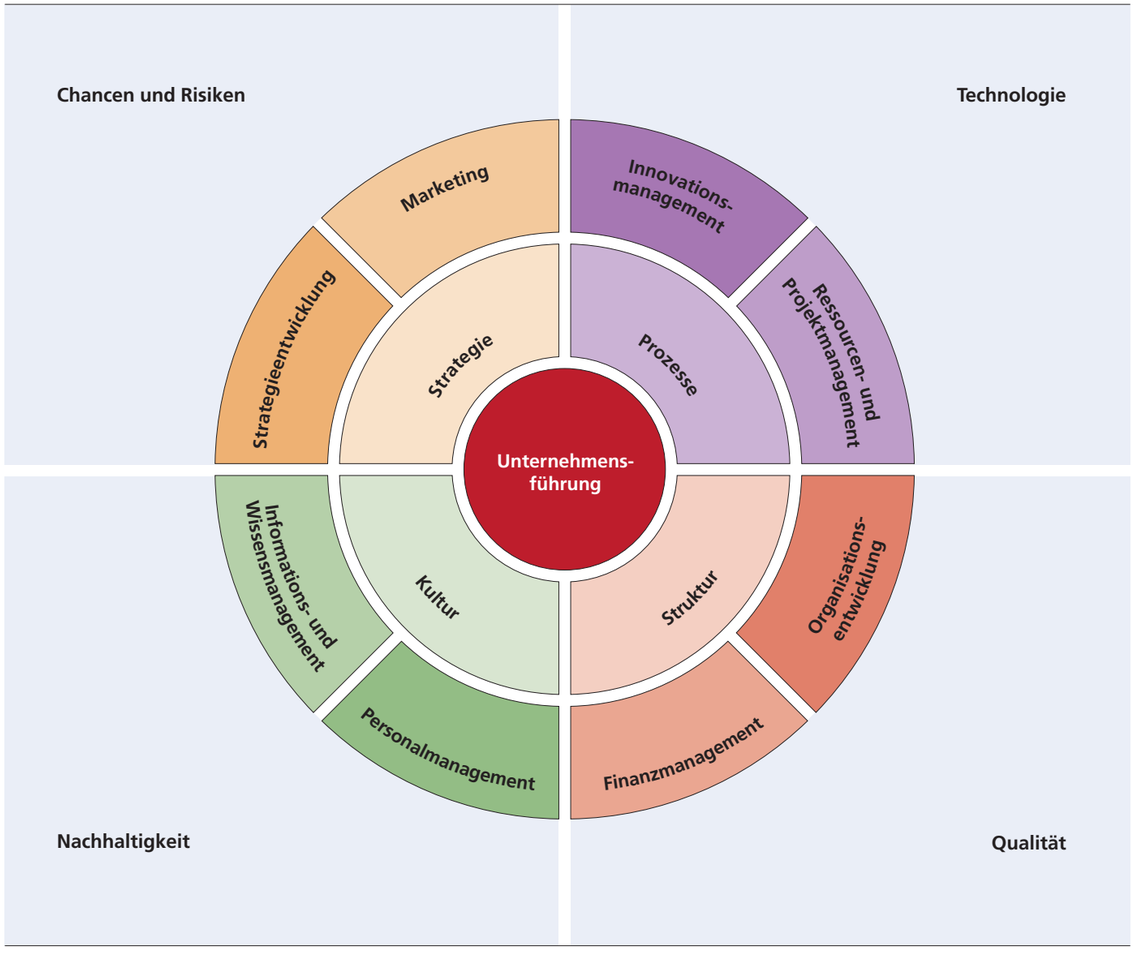
Eine Strategie konzentriert sich auf das Kerngeschäft des Unternehmens. Also auf die entscheidenden Geschäftsaktivitäten, mit denen sich im Markt die grössten Umsätze erzielen lassen. Strategien können sich stark unterscheiden: Imitationsstrategien von Innovationsstrategien. Strategien, die das Geschäft fokussieren von solchen, die es differenzieren. Und schliesslich gibt es Preisstrategien, mit denen sich ein Unternehmen zum Beispiel auf wohlhabendere oder eben preisbewusste Kundinnen und Kunden ausrichtet.

In der nächsten Ausgabe von «ku – Führung von Kleinunternehmen» zeigen wir Ihnen, wie Sie eine Unternehmensstrategie aufstellen, die Ihnen hilft, ein neues Geschäft erfolgreich zu starten. Oder wie Sie die bestehende Strategie prüfen und das Unternehmen am Markt neu positionieren.

Die Ausgabe «Strategie» erscheint im Herbst 2011. Sie können Ihr Exemplar bereits jetzt kostenlos vorbestellen oder «ku – Führung von Kleinunternehmen» auch abonnieren: unter www.postfinance.ch/ku oder mit der Antwortkarte auf dieser Seite.

Bestellkarte weg? – Sie können «ku – Führung von Kleinunternehmen» auch über das Internet bestellen: www.postfinance.ch/ku

Das ku-Unternehmens-führungsmodell



Selbst- und Ressourcenmanagement sind im ku-Unternehmensführungsmodell Teil der Prozessebene. Sich selbst zu führen und die Ressourcen im Unternehmen bestmöglich einzusetzen, ist demnach eine ständige Aufgabe der Unternehmensführung, aber auch aller Mitarbeitenden. Denn im Kleinunternehmen ist jede und jeder besonders dazu angehalten, die eigene Zeit und Arbeitskraft so gezielt wie möglich zu nutzen. Ineffizienz, Ausfälle aufgrund ständiger Überlastung oder krankheitsbedingte Abwesenheiten treffen eine Firma mit wenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ganz empfindlich.

Überblick über Aufgaben und Funktionen. «ku – Führung von Kleinunternehmen» greift Aspekte der Unternehmensführung auf, die sich in das Modell von Prof. Dr. Urs Frey einordnen lassen. Der innere Kreis des Modells enthält die vier Ordnungsmomente. Sie befassen sich mit den langfristigen Zielen (Strategie), der Gestaltung der Abläufe (Prozesse), der Koordination verschiedener Aufgaben (Struktur) sowie dem kollektiven System der Wertvorstellungen, Denk- und Handlungsweisen aller Mitarbeitenden eines Unternehmens (Kultur).
Im äusseren Ring des Modells sind diese Hauptaufgaben als konkrete Tätigkeitsbereiche der Unternehmerin oder des Unternehmers angeordnet: Strategieentwicklung, Marketing, Innovationsmanagement, Ressourcen- und Projektmanagement, Organisationsentwicklung, Finanzmanagement, Personalmanagement sowie Informations- und Wissensmanagement. Diese Aufgaben hat jede Führungskraft wahrzunehmen, um einen bestimmten Bereich oder das ganze KU zielgerichtet zu leiten. Zum Modell gehören auch die vier Querschnittsfunktionen Chancen/Risiken, Technologie, Qualität und Nachhaltigkeit. Sie durchdringen alle Funktionsbereiche und bearbeiten zentrale Themen, die das Unternehmen als Ganzes besonders stark tangieren.

Bisher erschienen:

Nr. 1, November 2008: Personalmanagement
Personalmanagement ist eine erfolgskritische Schlüsselfunktion im Unternehmen. Im Heft finden Sie Beiträge zur Suche, Beurteilung und Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Nr. 2, Mai 2009: Preisgestaltung
Im zunehmenden Preisdruck überlegen sich Kleinunternehmerinnen und -unternehmer, welcher Preisstrategie sie folgen. Die Preisgestaltung geht einher mit der Positionierung der Firma und ihrer Produkte oder Dienstleistungen. Das Heft umfasst Beiträge zur Preisfindung in Handel, Gewerbe und Dienstleistungen.

Nr. 3, November 2009: Entwicklungsschritte
Mit der Gründung ist es nicht getan. Unternehmen durchleben verschiedene Phasen: vom Aufbau und Wachstum über Krisen und Turnarounds bis hin zur Übergabe oder zum Verkauf. Diese Phasen rechtzeitig zu erkennen und anzupacken, ist entscheidend für den Erfolg.

Nr. 4, Mai 2010: Finanzielle Führung
Wie das Finanzwesen eines kleinen Unternehmens sinnvollerweise aufgebaut ist, wo die Knackpunkte im Einnehmen oder Ausgeben von Geld liegen und wie diese am besten gemeistert werden können, sind Themen dieser Ausgabe.

Nr. 5, November 2010: Werbung
Kleine Unternehmen müssen kommunizieren, um am Markt gehört zu werden. Durch gezielte Werbung positionieren sie sich bei ihren Zielkunden, heben sich von ihren Konkurrenten ab und fördern den Absatz.

Einzelnummern und Abonnemente kostenfrei bestellen unter: www.postfinance.ch/ku.

---

ku – Führung von Kleinunternehmen
Herausgegeben von PostFinance in Zusammenarbeit mit KMU-HSG

KMU-HSG
Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) entstand bereits 1946. Das Institut der renommierten Universität St. Gallen widmet sich in der Schweiz als einziges Kompetenzzentrum auf Universitätsstufe ausschliesslich der Förderung von Klein- und Mittelunternehmen. «KMU, Family Business und Entrepreneurship» bilden die Schwerpunktthemen des Instituts. KMU-HSG engagiert sich in den Bereichen Weiterbildung, Consulting & Services, Forschung und der universitären Lehre. Kooperationen mit anderen Forschern und vielfältige Weiterbildungsveranstaltungen ergänzen die Institutskompetenzen.
www.kmu.unisg.ch

PostFinance
PostFinance ist eine erfolgreiche Finanzdienstleisterin und ein ertragsstarker Geschäftsbereich der Schweizerischen Post. Sie ist die Nummer 1 im schweizerischen Zahlungsverkehr und im E-Finance, der elektronischen Kontobewirtschaftung. PostFinance erbringt für Privat- und Geschäftskunden innovative, umfassende Finanzdienstleistungen in den Teilmärkten Zahlen, Anlegen, Vorsorgen und Finanzieren.
www.postfinance.ch

Schweizerisches Institut
für Klein- und Mittelunternehmen
Universität St.Gallen

PostFinance
DIE POST

492.01 de (229370) 05.2011 PF

Diese Publikation ist in der Sammlung der Schweizerischen Nationalbibliothek verzeichnet. ISSN 1664-7483

9 771664 748003 06