

Was sind die grössten Zeitfresser eines Chefs?

Zeit ist eine wichtige Ressource. Entsprechend haushälterisch sollte man damit umgehen. Erfolgreiche Unternehmer bzw. Chefs müssen darin wohl besonders geübt sein. Wir fragten bei einigen KMU nach.

VON THOMAS BERNER

Für Aussenstehende stellt sich oft die Frage: Was machen eigentlich Chefs den ganzen Tag? Eine vor einigen Monaten gemeinsam vom Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG) und Ernst & Young veröffentlichte Studie ging dieser Frage nach und beobachtete sechs typische KMU-Unternehmer während mindestens vier durchschnittlichen Arbeitstagen.

Im Schnitt zehn Stunden

Dass Chefs von Unternehmen in der Regel länger arbeiten als ein «normaler» Angestellter, ist eine Tatsache. Allerdings konnte die Studie den oft gehörten Mythos von 16-Stunden-Tagen und regelmässigen Arbeitswochenenden nicht belegen. Vielmehr wurde beobachtet, dass Unternehmer ca. 53 Stunden pro Woche arbeiten. Selbstverständlich können besondere Aktivitäten wie Geschäftsreisen oder Networking-Anlässe die regulären Arbeitszeiten verlängern. Dann kann ein Arbeitstag schon mal länger als die durchschnittlichen zehn Stunden dauern. Doch für die beobachteten Unternehmer ist dies alles kein Nachteil. Angetrieben von der Motivation, ein interessantes Projekt zu einem Ziel zu führen, nehmen sie ihre Aufgaben wahr.

Harter Alltag?

Viele Chefs schreiben sich heute erfreulicherweise einen kollegialen Führungsstil auf die Fahne und pflegen eine «Politik des offenen Büros». Dies führt mitunter zur Situation, dass sie sich schon fast für alles im Unternehmen zuständig fühlen. Gerade in kleinen Unternehmen mit wenigen Mitarbeitenden bleibt vieles am Chef hängen: Kaum im Büro, muss der Chef einem Mitarbeitenden ein PC-technisches Problem beheben helfen, gleichzeitig wartet der Monteur für eine defekte Produktionsmaschine, am Telefon wartet ein Kunde, der eine Offerte besprechen möchte und zu guter Letzt klingelt noch das Handy: Die Ehefrau teilt mit, dass ihr Auto schlappgemacht hat und sie nun im Geschäft den Firmenwagen holen möchte. Der Chef als IT-Manager, Produktionsleiter, Kundenberater und treu sorgender Ehemann in Personalunion – eine nach wie vor weitverbreitete Situation.

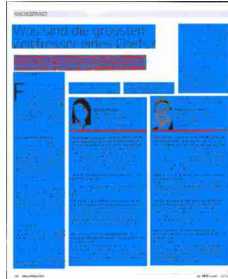
Viele unterschiedliche Tätigkeiten

Dies bringt es mit sich, dass Tätigkeiten mitunter stark variieren. Doch gerade dies macht wohl die Arbeit so spannend und immer wieder motivierend. Im Idealfall führt dies automatisch zu einer ausgeglichenen Work-Life-Balance. Die in der Studie befragten Unternehmer schätzen

besonders die Freiheit, sich ihren Tag selbst einteilen zu können. Während der eine fixe Bürozeiten vorzieht, folgt der andere mehr seiner Intuition oder Tagesform und arbeitet auch schon mal bis spät in die Nacht. Über eine interessante Lösung verfügt beispielsweise die Seidenweberei Weisbrod-Zürcher AG (siehe Interview): Dort teilt sich das Ehepaar Oliver und Sabine Weisbrod den Posten des CEOs. Oliver Weisbrod arbeitet von Montag bis Donnerstag und überlässt den Chefsessel am Freitag seiner Frau. Dieses Jobsharing wird von Kunden wie auch Mitarbeitenden mittlerweile positiv eingeschätzt, wie Oliver Weisbrod auf unsere Nachfrage betont.

85 verschiedene Aktivitäten pro Tag

Die erwähnte Studie ergab bei den befragten bzw. beobachteten Unternehmern einen Durchschnitt von 85 Aktivitäten pro Tag. 71 Prozent dieser Aktivitäten dauern jeweils fünf Minuten oder weniger. Solche Tätigkeiten nehmen an der gesamten Arbeitszeit etwas mehr als einen Fünftel (22 Prozent) in Anspruch. Weitere 22 Prozent der Aktivitäten dauern mehr als zehn Minuten, 27 Prozent der Gesamtarbeitszeit nehmen Tätigkeiten von mehr als einer Stunde Dauer ein. Dabei handelt es sich zu meist um strategische Aktivitäten. Diese nehmen im Schnitt 17 Minuten ein. Doch die meisten Aktivitäten



Verlag ORGANISATOR AG
9000 St. Gallen
071/ 222 56 61
www.organisator.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 5'631
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 12
Fläche: 105'204 mm²

sind operativ: 81 Prozent. Diese dauern allerdings meistens nur kurz, meistens weniger als fünf Minuten. An der gesamten Arbeitszeit nehmen operative Tätigkeiten 57 Prozent ein, die restlichen 43 Prozent sind strategische Tätigkeiten.

Technische Hilfsmittel: Segen oder Fluch?

Die technologischen Entwicklungen und die zunehmende Virtualisierung haben gemäss den Autoren der Studie ihren Teil zum doch sehr schnellen Arbeitsrhythmus beigetragen. E-Mails und Mobiltelefone werden von einigen Chefs durchaus als Segen wahrgenommen. Allerdings bringt dies auch mit sich, dass heute vieles weniger konsequent geplant oder organisiert wird – man kann ja kurz ein E-Mail oder SMS schreiben, wenn sich an einem Projekt kurzfristig etwas ändert. Das funktioniert zwar, aber ist es auch effektiv? Was aber

die Kommunikation allgemein betrifft, bevorzugen die in der Studie beobachteten Entrepreneurere nach wie vor die persönliche Kommunikation. Diese nimmt immer noch 53 Prozent der gemessenen Arbeitszeit in Anspruch, gefolgt von Telefon (15 Prozent) und E-Mail (11 Prozent). Gerade die Nutzung von E-Mails scheint sehr tief zu sein. Viele Firmenchefs versenden nur wenige E-Mails (ca. 20 pro Tag), erhalten aber ein Vielfaches. Eingegangene E-Mails werden rigoros selektiert: Entweder werden sie weitergeleitet oder gelöscht. Nur die wichtigsten Anfragen werden persönlich beantwortet.

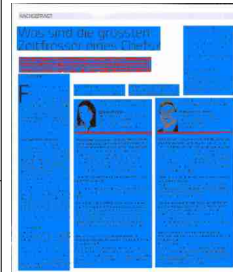
Zeitmanagement ein Gebot der Stunde

Wer als Chef bei seiner Arbeit Effizienz an den Tag legt, verfügt über ein gut ausgebautes Zeitmanagement. Er entscheidet, wofür er wann wie viel Zeit einsetzen will. Die Zahl der

Meetings ist auf ein Minimum beschränkt, wiederkehrende Anlässe verlaufen nach einem fixen Schema. Zudem achtet er darauf, dass in Projekten nicht zu viele Leute involviert sind, denn: Je mehr involvierte Personen, desto mehr Absprachen sind notwendig, was oft zu viel Zeit in Anspruch nimmt. Effiziente Chefs können Prioritäten setzen und delegieren. Alles andere ist «Monkey Business», dann nämlich, wenn Führungskräfte beginnen, Aufgaben zu übernehmen, wofür es eigentlich gute und eigens dafür ausgebildete (und zu diesem Zweck eingestellte) Angestellte gibt. ■■■■■

Zum Weiterlesen:

■ Thierry Volery, Susan Müller, Björn von Siemens: Agenda Mittelstand. The Entrepreneur's Job. Herausgegeben durch Ernst & Young und Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen. 2009.



Verlag ORGANISATOR AG
9000 St. Gallen
071/ 222 56 61
www.organisator.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 5'631
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 12
Fläche: 105'204 mm²



Judith Widmer ist Geschäftsführerin der sesamnet GmbH mit 15 Mitarbeitenden.

SESAMNET GMBH

Industriestrasse 43, 3178 Böisingen FR
Wasserwerkstrasse 3, 3011 Bern
Tel. 031 740 70 00, Fax 031 740 70 90
info@sesamnet.ch, www.sesamnet.ch

Wofür setzen Sie an einem durchschnittlichen Arbeitstag am meisten Zeit ein? Inwieweit ist die zeitintensivste Tätigkeit auch eine zentrale Führungsaufgabe?

Die wichtigste Tätigkeit ist die Kundenpflege und dafür setze ich einen Grossteil meiner Zeit ein, sei es in Form von Besuchen, Telefongesprächen oder auch E-Mails. Die individuelle Beratung und Betreuung unserer Kunden aus den verschiedensten Branchen liegt mir am Herzen und ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor unseres Unternehmens.

Für welche geschäftlichen Aufgaben hätten Sie gerne mehr Zeit und warum?

Zu kurz kommen immer mal wieder interne Aufgaben, z.B. Massnahmen zur Effizienzsteigerung. Auch unsere Website sollte dringend überholt werden. Aber daran wird jetzt gearbeitet.

Wie und mit welchen Mitteln versuchen Sie, bei Ihren täglichen Aufgaben Zeit zu gewinnen bzw. zu sparen?

Neben den Kalenderfunktionen im Outlook verfügen wir über ein Aufgaben-Managementsystem. Daran ist immer ersichtlich, wer gerade und wie lange an einem Job arbeitet, und es lassen sich auch neue Aufgaben zuteilen. Damit herrscht auch bei längeren Abwesenheiten immer volle Transparenz.

Wie weit können Sie den Umstand akzeptieren, dass lange Arbeitszeiten untrennbar mit dem Chefsein verbunden sind?

Lange Arbeitszeiten sind für mich nichts Neues; ich bin auf einem Bauernhof aufgewachsen, wo es bekanntlich keine 5-Tage-Wochen gibt. Solange es mir gelingt, einen Ausgleich, etwa durch Sport, zu finden, sind auch «Nachtschichten» kein Problem.



Oliver Stoldt ist Inhaber der Swiss Sales Group in Horgen mit 10 Mitarbeitenden.

SWISS SALES GROUP

Steinbruchstrasse 30a, 8810 Horgen
Tel. 044 718 48 00, Fax 044 718 48 11
Oliver.stoldt@swiss-sales.ch,
www.swiss-sales.ch

Wofür setzen Sie an einem durchschnittlichen Arbeitstag am meisten Zeit ein? Inwieweit ist die zeitintensivste Tätigkeit auch eine zentrale Führungsaufgabe?

Wir organisieren pro Jahr ca. 500 Konferenzen in der Schweiz. Ich setze die meiste Zeit für Gespräche mit Mitarbeitern ein, speziell mit dem Verkaufsleiter und der Reservationsleiterin. Dies ist von zentraler Bedeutung, da wir mit vielen Partnerfirmen arbeiten, die von uns genaue Drehbücher für die Anlässe erhalten.

Für welche geschäftlichen Aufgaben hätten Sie gerne mehr Zeit und warum?

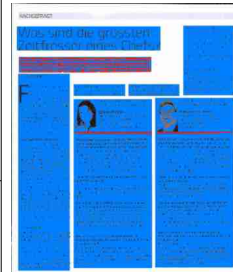
Als Geschäftsinhaber sollte man ja nicht nur im Geschäft, sondern auch am Unternehmen arbeiten. Diese Aufgabe geht mir momentan etwas ab, da wir sehr viele neue Kundenprojekte haben und diese prioritär sind.

Wie und mit welchen Mitteln versuchen Sie, bei Ihren täglichen Aufgaben Zeit zu gewinnen bzw. zu sparen?

Wir versuchen unsere Arbeitsabläufe immer mehr zu optimieren, d.h. neue Technologie einzuführen. Daher sparen wir Zeit beim Prozedere – investieren die Zeit aber in die Gespräche mit den Kunden. Und so sparen wir wieder Zeit bei der Umsetzung und dem Drehbuch ...

Wie weit können Sie den Umstand akzeptieren, dass lange Arbeitszeiten untrennbar mit dem Chefsein verbunden sind?

In unserem Business sind lange Arbeitszeiten normal. Wir rekrutieren nur Mitarbeiter mit einer Ausbildung in der Hotellerie und/oder Tourismus, bei denen das Gastgeber-Gen vorhanden ist; der Kunde/Gast will rund um die Uhr bedient werden. Dienstleistung – im wahrsten Sinne des Wortes! Keine «Arbeitszeit für Blutarme» also.



Verlag ORGANISATOR AG
9000 St. Gallen
071/ 222 56 61
www.organisator.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 5'631
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 12
Fläche: 105'204 mm²



Oliver Weisbrod ist Geschäftsführer der Weisbrod-Zürrer AG in Hausen am Albis mit 110 Mitarbeitenden.

WEISBROD-ZÜRRER AG

Jakob-Zürrer Strasse, 8915 Hausen am Albis
Tel. 044 764 82 00, Fax 044 764 82 01
info@weisbrod.ch, www.weisbrod.ch

Wofür setzen Sie an einem durchschnittlichen Arbeitstag am meisten Zeit ein? Inwieweit ist die zeitintensivste Tätigkeit auch eine zentrale Führungsaufgabe?

Die meiste Zeit bin ich in Besprechungen, Sitzungen, Meetings mit Kunden, Lieferanten, Projektmanagern usw. Zu diesem Zweck bin ich viel unterwegs, besonders zu den in der Modebranche üblichen Saisonspitzen. Die meisten dieser Besprechungen sind strategisch und damit Teil meiner Führungsaufgabe.

Für welche geschäftlichen Aufgaben hätten Sie gerne mehr Zeit und warum?

Gerne wäre ich näher am operativen Geschehen, z.B. kann ich bei der Produktentwicklung und Produktion nur ganz am Rande mitwirken. Hierzu hätte ich gerne mehr Gelegenheit.

Wie und mit welchen Mitteln versuchen Sie, bei Ihren täglichen Aufgaben Zeit zu gewinnen bzw. zu sparen?

Ich pflege die Büroarbeiten auf den Abend zu verschieben. Als Aufgabenliste dient mir das E-Mail. Meine Gesprächspartner bitte ich deshalb, den Sachverhalt per E-Mail mitzuteilen, sodass ich die Möglichkeit habe, diese in Randzeiten abzuarbeiten, z.B. im Zug nach Paris.

Wie weit können Sie den Umstand akzeptieren, dass lange Arbeitszeiten untrennbar mit dem Chefsein verbunden sind?

Diesen Umstand akzeptiere ich. Um mich zu entlasten, teile ich die Geschäftsführung mit meiner Frau. Ich arbeite an vier Wochentagen voll und zuweilen sehr lange. Am Freitag mache ich aber frei, um mich der Familie und der Hausarbeit widmen zu können. Dafür ist meine Frau dann im Geschäft.



Patrick Steiner ist Gründer und Geschäftsführer der ZIEL Consulting AG in Zollikon mit ca. 10 Mitarbeitenden.

ZIEL CONSULTING AG

Seestrasse 25, 8702 Zollikon
Tel. 043 499 71 50, Fax 043 499 71 52
info@zielconsulting.com,
www.zielconsulting.com

Wofür setzen Sie an einem durchschnittlichen Arbeitstag am meisten Zeit ein? Inwieweit ist die zeitintensivste Tätigkeit auch eine zentrale Führungsaufgabe?

Einen wesentlichen Teil nimmt die Beratungsarbeit ein, also Teamsitzungen im Büro sowie Besprechungen und Workshops bei Kunden. Dabei geht es um Strukturierung und Analyse von Problemen und um deren Lösungen. Als Geschäftsführer bin ich dabei auch verantwortlich, unsere Unternehmung und die einzelnen Mitarbeitenden in ihrer Entwicklung zu führen.

Für welche geschäftlichen Aufgaben hätten Sie gerne mehr Zeit und warum?

Gerne hätte ich mehr Zeit, mit dem ZIEL-Team und den Kunden über grössere Würfe nachzudenken. Die kreative Definition von Möglichkeiten, selbst wenn sie danach wieder verworfen werden, kommt oft zu kurz.

Wie und mit welchen Mitteln versuchen Sie, bei Ihren täglichen Aufgaben Zeit zu gewinnen bzw. zu sparen?

Fokus ist essenziell. Wir könnten alle jederzeit 100 verschiedene Dinge verfolgen. Sind die Aufgaben aber auf einer Liste festgehalten, werden sie rasch handhabbar. Ich nutze dabei die Outlook-Aufgabenliste, welche eine Priorisierung nach Wichtigkeit ermöglicht.

Wie weit können Sie den Umstand akzeptieren, dass lange Arbeitszeiten untrennbar mit dem Chefsein verbunden sind?

Eine künstliche Trennung zwischen Beruf und Freizeit lebe ich nicht. Grundsätzlich ärgert es mich aber, wenn ich bei der Arbeit oder in der Freizeit ungewollten Leerzeiten ausgesetzt bin. Daher scheint es mir wichtig, den Arbeitsprozess auch mit den Mitarbeitenden abzustimmen.