Handarbeit gehört immer dazu. Glöckner Natursteine verlegt auch aufwendige Mosaike. Wie der Betrieb organisiert ist, lesen Sie ab Seite 52

## IN DER RUHE LIEGT DIE KRAFT

Unternehmensführung

Besonders kleine Betriebe stecken
schnell in der eigenen Organisation fest und werden weder ihrem eigenen
noch dem Kundenanspruch gerecht. Proaktiv handeln, effektiv delegieren
und eine ehrliche Bestandsaufnahme im Umgang mit der eigenen Zeit
helfen, die Herausforderungen zu meistern.

Von Annette Mühlberger

ür Kunden und Betrieb gefühlt rund um die Uhr im Einsatz, das gehört für viele zum Unternehmerdasein dazu. Zumal Kunden heute einen ganz anderen Servicelevel erwarten. Katja Hobler, Natursteine Glöckner, bringt es auf den Punkt:

dieser Gedanke öfter plagt, sollten Sie die Reißleine ziehen. Das jedenfalls empfiehlt Organisationsexpertin Cordula Nussbaum, um nicht zum Sklaven im eigenen Betrieb zu werden (das Interview mit ihr finden Sie ab Seite 50).

#### **STEINPLUS**

#### Viel zu beschäftigt? Zeit für eine ehrliche Bestandsaufnahme

- \* Was gehört für Sie zu Ihren Schlüsselaufgaben als Unternehmer?
- 🗴 Was davon können Sie delegieren? Wer kann welche Aufgaben übernehmen?
- ➤ Welche Kompetenzen sind hierfür im Team notwendig? Wie können Sie diese aufbauen?
- Was ist notwendig, um den Prozess des Delegierens und Trainierens in Gang zu bringen?

"Die Erwartungshaltung heute ist Amazon." Die Liste der betrieblichen Erfordernisse lang. Besonders kleine Betriebe stecken oftmals in der eigenen Organisation fest, wenn es darum geht, den aktuellen Kundenbedürfnissen gerecht zu werden.

Fehlende Einbindung von Mitarbeitern, unklare oder in die Jahre gekommene Abläufe und Strukturen sind der Hauptgrund für die Überlastung von Inhabern, für Unzufriedenheit im Team oder die mangelnde Orientierung am Kunden. "Eigentlich müsste ich dringend etwas ändern, habe dafür aber keine Ressourcen." Wenn Sie

Wer macht was, wofür und warum, das müssen Unternehmen neu aushandeln, wenn sie selbst oder der Markt sich verändern. Oft passen die Spielregeln und Abläufe der Zusammenarbeit nicht mehr zu Menge, Umfang oder Art der Aufträge. Auch die Kundenwünsche verändern sich. Neue Geschäftsfelder kommen hinzu, Mitarbeiter gehen in Urlaub oder sind krank, vom eigenen Anspruch an Erholung ganz zu schweigen. Hinzu kommt der Generationswechsel, der noch lange nicht überall zufriedenstellend gelöst ist. Die Potenziale für Wachstum, Kundenorien-

tierung und persönlichen Freiraum kommen aus dem Innen und lassen sich nicht zukaufen. Wenn Chefs und Chefinnen unersetzlich sind und auch im Urlaub kaum eine ruhige Minute haben, hat das häufig viel mit ihnen selbst zu tun. Erfahrene Führungskräfte wissen um den Wert von Freiräumen, die es ihnen erlauben, sich Gedanken über die Zukunft zu machen und Innovationen reifen zu lassen.

Glöckner Natursteine ist ein Musterbeispiel dafür, wie zukunftsorientierte Unternehmensführung im Handwerk aussehen und die Führungscrew entspannt bleiben kann. Über ihren mehrfach ausgezeichneten Ansatz eines nachhaltiges Ressourcen- und Zeitmanagements haben wir mit Katja Hobler gesprochen, die das Unternehmen gemeinsam mit ihrem Ehemann Markus Glöckner leitet (siehe Seite 52). Eine Kunst, die längst nicht alle beherrschen, ist die Kunst der Delegation. Vielen Menschen fällt es schwer, bestimmte Aufgaben an andere zu übertragen. Wenn zu viele Entscheidungen jedoch von einer einzigen Person getroffen und vorangetrieben werden, ist das Hamsterrad vorprogrammiert. Die Managementlegende Stephen R. Covey ("Die 7 Wege zur Effektivität") schreibt dazu: "Effektiv an andere zu dele-

48 STEIN S02|2020



gieren, ist wahrscheinlich die Tätigkeit, die den meisten Einfluss auf Ihren persönlichen und beruflichen Erfolg hat. Es lohnt sich, wenn Sie anderen, gut ausgebildeten und fähigen Menschen Verantwortung übertragen. Delegieren heißt wachsen. Das gilt nicht nur für jeden Menschen, sondern auch für alle Organisationen."

Wer gut delegieren kann, macht den Erfolg der Arbeit immer zu einem Gemeinschaftswerk. Delegieren unterscheidet Manager von Machern. Wenn Kunden nur mit dem Chef sprechen wollen und umgekehrt, sprechen sie mit einem erfolgreichen Macher. Gibt es im Unternehmen zahlreiche kompetente Ansprechpartner für Kundenprojekte, wird das Unternehmen erfolgreich gemanagt. Oft beschränkt sich die Delegation darauf, Teilschritte zu delegieren. Je schneller Unternehmen reagieren müssen, je komplexer und unsicherer die Informationslage ist, desto wichtiger wird es aber, nicht nur die Arbeit, sondern auch die Verantwortung auf mehrere Schultern zu verteilen. Auch Natursteine Glöckner bindet das gesamte Team eng in die unternehmerischen Entscheidungsprozesse ein. Ein Vorgehen, das die Geschäftsführung erheblich entlastet, wie Katja Hobler im Gespräch mit STEIN bestätigt. Das Wissen von vielen in die Führungspraxis einzubeziehen, hält unter dem Stichwort "agil" aktuell in viele Unternehmen Einzug. Basis hierfür ist das hohe Maß an Eigenverantwortung in den Teams und eine enge Kommunikation. Wer agil führt,

wird zum coachenden, entwickelnden, moderierenden und unterstützenden Chef. Versteht die Führungsebene das Konzept, gehört das Hamsterrad, unter dem Inhaber leiden, vielleicht bald der Vergangenheit an.

#### **STEINPLUS**

#### Selbstorganisation fördern, Zeit gewinnen: So geht's

- ➤ Wichtig sind echte Teamstrukturen, das heißt die richtige Größe (drei bis sieben Mitarbeiter) und ausreichend Freiraum.
- Fühlt sich das Team den Unternehmenszielen absolut verpflichtet? Wenn nicht, machen Sie Widersprüche sichtbar und begegnen Sie ihnen mit offener Kommunikation.

  Auch wenn sie diese nicht sofort auflösen können, sollte alles ausgesprochen werden.
- Stellen Sie sicher, dass im Team ausreichend Kompetenzen (betriebswirtschaftlich, fachlich, kommunikativ) vorhanden sind.
- Stellen Sie dem Team die notwendigen Ressourcen zur Verfügung (personell, finanziell, zeitlich).
- Etablieren Sie das Bewusstsein von Lernen als Prozess, mit Meilensteinen, aber ohne Ende.
- 🖊 Fördern Sie eine Feedback- und Fehlerkultur (Reflektionen, Retroperspektiven).
- Etablieren Sie eine gute Experimentierkultur. Fördern Sie den Mut, Neues zu probieren.
- Schaffen Sie Zeitfenster für Kreativität. Verzichten Sie in frühen Stadien auf Perfektionismus. Sorgen Sie für neue Impulse und Außenkontakte.
- Visualisieren Sie Arbeits- und Projektfortschritte (Taskboard).
- Führen Sie Stand-up-Meetings ein.
- Schaffen Sie Raum für konzentrierte Arbeitsphasen (Fokus-Zeit).
- Experimentieren Sie mit flexiblen, vom Team selbst festgelegten Zielen.

Quelle: Teamworks GmbH

S02|2020 **STEIN** 49

Interview mit Cordula Nussbaum

## Sklave im eigenen Betrieb?

Wer meint, überhaupt keine Zeit zu haben, sollte sich ausklinken. Das empfiehlt die Organisationsexpertin Cordula Nussbaum. Inhaber sollten überlegen, was sie streichen, an andere Menschen geben oder weniger perfekt machen können.

STEIN: Frau Nussbaum, viele Menschen haben das Gefühl, keine oder zu wenig Zeit zu haben. Woher kommt dieser Eindruck?

Cordula Nussbaum: Unser Lebenstempo hat messbar angezogen: Immer mehr Aufgaben sollen in immer weniger Zeit erledigt sein, wir bedienen mit Handy, Mail, WhatsApp immer mehr Kommunikationskanäle. Häufig wollen wir dann den Stress im Job mit vielen Aktivitäten im privaten Alltag kompensieren. Doch statt Entspannung zu bringen, erhöht der Freizeit-Abschalt-Druck unseren Stress.



Organisieren Sie noch oder leben Sie schon? Campus 2017 print 19.95 € eBook 16,99 €

Auch Handwerk wird immer komplexer, und die Erwartungshaltung an die Inhaber steigt. Viele fühlen sich getrieben. Was kann man dagegen tun?

Ziehen Sie die Reißleine! Auch wenn Sie denken, Sie haben gerade überhaupt keine Zeit, klinken Sie sich aus! Setzen Sie sich ein bis drei Stunden an einen schönen Platz, schotten Sie sich ab. Und notieren Sie Ihre Gedanken zur Frage: "Womit vergeude ich momentan meine Zeit?" Schreiben Sie auf, was Sie nervt, was Sie stresst. Auch wenn das eigentlich zu Ihrer Rolle als Inhaber gehört. Anschließend überlegen Sie sich: "Was davon kann ich streichen, an andere Menschen geben oder weniger perfekt machen?" Und dann setzten Sie es um. Misten Sie Aktivitäten aus, schaffen Sie sich Freiräume für das, was wirklich wichtig ist.

Wer morgens das E-Mail-Postfach öffnet oder die Whats-App-Kommunikation, hat viele Infos und Jobs im Eingang. Welches Rezept haben Sie, damit das Wesentliche dabei nicht untergeht? Auch hier hilft es, regelmäßig nachzudenken, was einem als Inhaber wirklich wichtig ist. Viele Selbstständige sind keine Unternehmer, sondern Sklaven im eigenen Beund jeden - und das zermürbt. Zum Jahresauftakt mache ich seit vielen Jahren einen Dream-Day, wo es darum geht, festzulegen, was im neuen Jahr die Themen sein sollen, um die ich mich als Chef oder Chefin kümmere. Und diese Prioritäten ziehen wir dann durch. Habe ich den großen Kurs im Blick, dann kann ich meinen E-Mail-Eingang ganz schnell abarbeiten, weil ich jederzeit weiß, um was ich mich kümmern soll und um was nicht.

#### Wie unterscheidet man überhaupt Wichtiges von Unwichtigem? Wann kann Dringliches auch mal warten?

Was Ihnen wichtig ist, ist eine völlig persönliche Entscheidung. Mancher Unternehmer sieht es als superwichtig an, selbst beim Kunden vor Ort zu sein, andere sehen ihre Hauptaufgabe und Kernkompetenz in der Beratung und Kundenbetreuung, nicht (mehr) in der handwerklichen Ausführung. Und ja, manchmal können wir Dringendes auch liegen lassen, weil nichts anbrennt, wenn ich es nicht tue (lacht).

#### Die Digitalisierung soll uns im Job entlasten. Tut sie das wirklich?

Unterm Strich ist das tatsächlich der Fall. Wir können viele Arbeitsabläufe und die Kommunikation mit

**TIPP ZUM WEITERLESEN CORDULA NUSSBAUM:** 

50 **STEIN** S02|2020

trieb. Sie kümmern sich um alles



Cordula Nussbaum, Trainerin und Expertin für Zeit- und Selbstmanagement: "An einem hohen Workload gibt es an sich nichts zu mäkeln, solange uns unsere innere Taktung und nicht das Tempo unserer Umgebung antreibt. Wird der Alltag zur Dauerhetze, sollten wir handeln"

Kunden, Mitarbeitern und Lieferanten digital unglaublich effizient gestalten. Natürlich investieren wir erst mal Zeit, um das umzustellen. Aber die Entlastung danach ist immens. Leider scheuen sich immer noch zu viele Unternehmen, zu digitalisieren. Mein Tipp: Sprechen Sie mit befreundeten Unternehmern, wo eine Umstellung wirklich entlastet, und suchen Sie sich dann Dienstleister, die einen Top-Job machen. Geben Sie lieber ein wenig mehr Geld für gute Unterstützer aus, deren Anwendungen stabil laufen.

### Was sind im Job die größten Zeitfresser?

Erfahrungsgemäß Störungen und bei vielen Handwerkern auch das Suchen. Suchen nach Belegen, Informationen, Werkzeugen. Für viele meiner Klienten liegt dann die Strategie darin zu sagen "Mehr Zeit dank weniger Zeug". Wir misten aus, verändern Ablagestrukturen und gewinnen dadurch Zeit.

#### Klassisches Zeitmanagement gibt dem Tag einen festen Rahmen. Passt das für jeden und für jeden Alltag?

Nein, definitiv nicht. Die klassischen Tipps (To-do-Liste machen, Prioritäten vergeben, Zeiten planen und dann abarbeiten) funktionieren nur in einem sehr gut plan-

baren Alltag und bei Menschen, die von Natur aus systematisch ticken. Sobald Sie eher der kreative Chaot sind und/oder Ihr Alltag sehr dynamisch ist, dann hilft es nicht mehr. Sondern erzeugt im Gegenteil sogar noch mehr Druck.

#### Wie kann man sich einfach und gut strukturieren und trotzdem flexibel bleiben?

Gestalten Sie Ihre Tage luftig, mit so wenig fixen Terminen wie nötig. Die Luft dazwischen brauchen Sie für Unvorhergesehenes. Das gibt eine leichte Grundstruktur und schafft Raum für die wirklich wichtigen Aktivitäten, knebelt Sie aber nicht übermäßig.

#### Wenn der Kunde im Fokus steht, kann der ja nicht warten. Treibt die Kundenfokussierung Unternehmen und Mitarbeiter vor sich her?

Einspruch: Mein Kunde kann bei mir total im Mittelpunkt stehen, und dennoch lasse ich mich von ihm nicht hetzen. Ich kann als Unternehmer sehr gut vorgeben, wann ich erreichbar bin, kann Bürozeiten einrichten für Verwaltungsfragen und klar machen, dass ich am Sonntag nicht ans Handy gehe. Die meisten Handwerker dürfen ruhig mehr eigene Taktung vorgeben.

#### Was sollten Unternehmen beachten? Wie können sie gut mit der Zeit ihrer Mitarbeiter umgehen?

Ermuntern Sie Ihre Leute zum Mit- und Vordenken. Schulen Sie sie fachlich gut – je besser Ihre Mitarbeiter sind und je eigeninitiativer, desto mehr können sie Sie entlasten und unterstützen. Und desto flotter werden Arbeiten erledigt sein, weil wir uns Kontrollen und Nacharbeiten sparen. Ermöglichen Sie erholsame Pausenzeiten und unterbinden Sie so gut wie möglich Überstunden. Ausgeschlafene Mitarbeiter arbeiten besser.

#### Es gibt vielbeschäftige Manager/-innen, die Zeit für Sport, Familie und Freunde haben. Was machen die richtig?

Sie setzen ihre persönlichen Wichtigkeiten konsequent an erste Stelle. Sie sagen nicht: "wenn ich mal Zeit habe, mache ich Sport". Sie packen diese Termine als Erstes in den Kalender und füllen dann erst mit Job-Themen.

Drehen Sie den Spieß um. Packen Sie zunächst die schönen Dinge in den Kalender, die Pflichten fluppen dann umso schneller.

> Die Fragen stellte Annette Mühlberger

Natursteine Glöckner

# Nachhaltig und ressourcenschonend

Natursteine Glöckner achtet auf die Schonung von Ressourcen. Ökologisch und sozial. Dafür gab's 2019 den zweiten Platz beim Deutschen Nachhaltigkeitspreis. Auch mit seiner Zeit geht das Unternehmerpaar Markus Glöckner und Katja Hobler sorgsam um.

Für Katja Hobler und ihren Mann Markus Glöckner haben beruflicher Erfolg und persönliche Unabhängigkeit viel mit der nachhaltigen Strategie zu tun, die das saarländische Unternehmen und seine 26 Mitarbeiter seit Jahren konsequent verfolgen. Dazu gehört neben dem Einsatz von regionalen und europäischen Natursteinen, einem intelligenten Ressourcen- und Energiemanagement auch der verantwortungsvolle Umgang mit Zeit. Mit der eigenen und mit der Arbeits- und Lebenszeit der Mitarbeiter.

#### Nachhaltig erfolgreich

Für den außergewöhnlichen Einsatz regnete es im vergangenen Jahr Preise: Das für seine flexiblen Arbeitszeitmodelle als familienfreundlich zertifizierte Unterneh-

men erlangte 2019 nicht nur den zweiten Platz beim Deutschen Nachhaltigkeitspreis. Das Unternehmen bekam den Ehrenpreis des europäischen Umweltmanagementsystems EMAS, den Bundespreis für Handwerk in der Denkmalpflege sowie den Wolfgang und Ursula Engelbarts-Förderpreis. Die Nachhaltigkeitsstrategie beruht zudem auf ISO 2600. Gearbeitet wird bei Glöckner also nicht wenig, und das auf sehr hohem Niveau.

#### **Proaktiv das Wichtige tun**

Trotzdem sagt die viel beschäftigte Unternehmerin: "Das Hamsterrad kennen wir nicht." In Zeiten, in denen vielen Führungskräften die Tage und Wochen nur so davonrennen, Chefs und Mitarbeiter "always on" sind, bleibt die Ge-

schäftsfrau gelassen und verfolgt konsequent ihren Weg. "Ich bin von jeher ein proaktiver Mensch. Als Unternehmer sollten wir gewisse Dinge sowieso tun, also kann ich mich auch geplant und nachhaltig um die wesentlichen Themen kümmern", sagt sie.

#### Die neue Generation einbinden

Dazu gehört der Grundsatz,
Wachstum auch qualitativ zu betrachten. Das heißt, mit den Ressourcen der Umwelt und des Menschen, seiner Lebenszeit und Arbeitskraft, sorgsam umzugehen.
"Die junge Generation hat einen völlig anderen Anspruch an Arbeit.
Wer die Fachkräfte für die Zukunft will, wird sich mit einem schonenderen Wachstum beschäftigen müssen", erklärt sie. Wachsen ja,



Alle Steinmetze und Steinmetzinnen von Natursteine Glöckner beherrschen die traditionellen Techniken



Konzentriertes Arbeiten muss trotz vollem Terminkalender für Handwerker immer möglich sein

rotos: Owe volkrier, rox





Inhaber Markus Glöckner (links) und sein Umweltbeauftragter. Der Steinmetzmeister und staatlich geprüfte Restaurator im Handwerk ist öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger, bekleidet zahlreiche Ehrenämter und ist sportlich aktiv

"das müssen wir auch, schon allein, weil wir aufgrund des Altersmix immer wieder junge Leute dazunehmen", erklärt die Unternehmerin. Auch die eigene Nachfolge bereitet das junge Unternehmerpaar schon vor.

#### Das Team befähigen

Ihre strategischen Aufgaben sieht Katja Hobler nicht als Zusatzbelastung. "Je mehr wir das Team partizipieren lassen, auf destso mehr Schultern verteilen wir unsere Aufgaben. Ich fühle mich dadurch entlastet", erklärt sie. Im Januar und Februar gibt es deshalb regelmäßige Schulungstage.

#### Digitalisierung mitgehen

In Kürze steht die nächste Digitalisierungswelle an, wenn die Zeit- und Projekterfassung mobil über Smartphones laufen soll. Alle Fahrzeuge erhalten zudem ein Tablet. Aktuell läuft die Pilotphase. Damit steht auch die hauseigene Wissensdatenbank erstmals allen Mitarbeitern zur Verfügung. Katja Hobler verspricht sich davon, dass alle mehr Zeit für die eigene Arbeit und den Kunden haben. Denn dessen Erwartungshaltung ist hoch. "Die Erwartung ist Amazon", weiß sie. Kirre machen lässt sie sich davon nicht: "Unsere Aufgabe ist es, Abläufe so zu gestalten, dass wir dem Kunden einen sehr guten Service bieten können." Die Fürsorge kommt bei den Kunden gut an. Auch im rückläufigen Grabmalsegment ist Glöckner erfolgreich. "Die Kunden schätzen es, dass wir ihnen mehr Zeit widmen als der Wettbewerb", beobachtet Katja Hobler.

Dass das Team in alle Entscheidungen eng eingebunden ist, zahlt sich für das Unternehmerpaar doppelt aus. Sind die beiden auf Dienstreise oder im Urlaub, was mehrfach im Jahr der Fall ist, müssen sie den Betrieb nicht von der Messe, Berghütte oder Liegestuhl aus führen. Dann entscheidet das Team. "Wir werden so gut wie nie angerufen, das ist auch gar nicht notwendig", erklärt Katja Hobler. "Off" heißt für sie und ihren Mann wirklich "off".

Vielleicht ist genau das die Erklärung für den Erfolg und die Gelassenheit der beiden.



Was nicht restauriert werden kann, wird traditionell oder mittels 3-D-Laserscann-Technik rekonstruiert



Wenn das richtige Tun sich auszahlt: Katja Hobler 2019 bei der Verleihung des Deutschen Nachhaltigkeitspreises