



Foto: Imago

WENN ALLES AM CHEF HÄNGT...

TEXT Petra Reidel

Viele Unternehmen im Garten- und Landschaftsbau haben als Ein- oder Zweimann-Betriebe ihren Anfang genommen und sind dann langsam gewachsen. Die Anzahl der Mitarbeiter nahm zu, der Maschinenpark wurde größer – aber die ursprüngliche Struktur blieb häufig unverändert: Alle Entscheidungen hängen immer noch am Chef. Wer das verändern möchte, muss Verantwortung an Mitarbeiter delegieren. Wie sich die nötigen betrieblichen Schalter ohne Kurzschluss umlegen lassen, erklärt Unternehmensberater und Coach Ansgar Lienert an zwei Beispielen aus der Praxis.

Die Herausforderungen für die Unternehmen im GaLaBau nehmen laufend zu. Zu wenig Fachkräfte, die anstehende Digitalisierung, neue Materialien, ausreichend Liquidität, geänderte Normen und Richtlinien sowie neue Gesetze erfordern ein ständiges Reagieren, Anpassen und am Ball bleiben. Chefs sind oft wahre Multitalente – wer aber nichts aus der Hand geben kann, der überfordert sich mit der Zeit.

Viele Unternehmer haben über Jahre hinweg schlicht und einfach vergessen oder auch nicht die Möglichkeit gehabt, Aufgaben an ihre Mitarbeiter zu übertra-

gen. Irgendwann ist der Arbeitstag mit so vielen Pflichten gefüllt, dass keine kreativen Gedanken mehr Platz im Kopf finden.

Überblick verschaffen

„Dann ist es dringend an der Zeit, sich einen Überblick zu verschaffen: Wie sieht mein Tagesablauf aus, was davon sind wirklich meine Aufgaben und von was sollte ich mich schnellstmöglich gedanklich trennen, weil es bei meinen Mitarbeitern viel besser aufgehoben ist“, beschreibt Lienert den ersten Schritt einer Neuausrichtung.

Ausgangslage und Lösungen

„Die Ist-Aufnahme aller Aufgaben, die am Unternehmer hängen, ist in der Regel schon sehr aufschlussreich“, so Lienert zu seiner Vorgehensweise. Danach reiht sich die Beschreibung aller existierenden Prozesse und Abläufe im Unternehmen ein. „Diese Bestandsaufnahme ist der Anfang für die notwendige Veränderung, die dann über mehrere Wege erfolgen kann“, skizziert Lienert. Im Anschluss werden die Fokusthemen mit ihren Prioritäten definiert.

Aus der Ist-Organisation wird eine Soll-Organisation mit neuen Zuständigkeiten entwickelt. „Die Hauptüberlegung hierbei ist, welche Aufgaben an Mitarbeiter delegiert werden können, um den Chef in Zukunft zu entlasten“, erklärt Lienert. Hilfreich ist die Erstellung eines Organigramms, auf dem schriftlich festgehalten wird, wer in Zukunft welche Zuständigkeiten übernimmt. Im übergeordneten Block sind Gesellschafter oder Geschäftsleitung, dann folgen die Mitarbeiter in den Fachbereichen mit ihren Auf-

Sven Stenger (links) hat Verantwortlichkeiten in Abstimmung mit seinen Mitarbeitern neu verteilt und hat jetzt mehr Zeit frei für Führungsaufgaben. Dem Jungunternehmer Josha Mackrott geben die neuen Strukturen Sicherheit.
Fotos: privat



gaben, beispielsweise Einkauf, Nachkalkulation, Neuanlage, Pflege oder Sanierung.

Das Organigramm wird für alle sichtbar aufgehängt. Das gibt den Mitarbeitern gerade in den ersten Wochen eine gute Orientierung und verhindert, dass man aus alter Gewohnheit den Chef mit Dingen belagert, die nun ein Vorarbeiter oder Bauleiter regelt. Steht das Organigramm, werden die einzelnen Prozesse genauer unter die Lupe genommen. Bei der Auftragsabwicklung schaut sich Lienert mit dem Unternehmer alle zum Ablauf nötigen Details an: Anfrage, Abstimmung, Kalkulation, Angebotserstellung, Auftragserteilung, Materialeinkauf, Baustellenplanung, Baustelleneinweisung, Durchführung, Baustellenprotokoll und die Abschlussrechnung. Anhand dieser Informationen wird geschaut, wie tief der Chef in die jeweiligen Schritte eingebunden ist und was davon konkret an Mitarbeiter delegiert werden kann.

Kleinprojekte als Einstieg

Ein guter Einstieg sind Kleinprojekte, die jeder Betrieb kennt und mit denen oftmals weniger verdient wird, weil sie mit aufwendigen Backoffice-Tätigkeiten verbunden sind. „Dieser Ablauf wird in seine Details zerlegt. Wir klären unter anderem, wer diese Objekte kalkuliert, wer sie ausführt, wie hierfür eingekauft wird,

wer sich um die Kontrolle der Lieferantenrechnungen kümmert und wer für die Abrechnung zuständig ist. Darauf aufbauend wird eine Strategie festgelegt, um den Chef zu entlasten: Hilfreich sind beispielsweise fixe Rahmenparameter für die Kalkulation, die von definierten Mitarbeitern selbstständig erstellt werden kann. Die können dann auch Nachträge schreiben, wenn mehr Leistung erbracht wurde als im Auftrag durchgeführt. Grundsätzlich ist auch die Baustellenvorbereitung keine Chefsache, sondern Aufgabe der Bauleiter.

Lediglich die zukünftige Vorgehensweise wird gemeinsam mit den Vorarbeitern oder Bauleitern erarbeitet, um sie danach selbstständig anhand von Checklisten überprüfen zu können. Ein weiteres Thema ist die Technik, also der Maschinenpark. Weder um die Zuteilung noch um die Wartung muss sich der Chef kümmern. „Richtig organisiert, übernehmen das fest eingeteilte Mitarbeiter und der Einkauf ist für den nötigen Treibstoff und die Schmiermittel zuständig“, führt Lienert weiter an. Schritt für Schritt wird so das alte System „Ich bin der Chef und deshalb kümmere ich mich um alles“, verlassen. „Den Mitarbeitern muss allerdings auch das Gefühl gegeben werden, dass sie tatsächlich für ihren neuen Aufgabenbereich verantwortlich sind. Der Chef widmet seine gewonnene Zeit unternehmerischen Aufgaben sowie

strategischen Entscheidungen, wie der laufenden Nachkalkulation sowie der Aktualisierung von Stundensätzen“, zählt Lienert auf. Was allerdings auf jeden Fall am Chef hängen bleibt, ist der permanente Überblick bei Einkauf, Vertrieb, Auftragsabwicklung, Technik, Liquidität und Ergebnisentwicklung, egal wie groß das Unternehmen ist. Das bedeutet bei wachsenden Unternehmen dann auch, sich von selbst gestrickten Excel-Tabellen zu lösen und auf eine Betriebssoftware zu setzen.

Neue Unternehmensordnung

Im Zuge der Nachfolgeregelung bei der Firma Stenger in Offenbach bot sich für Sohn Sven Stenger eine Umstrukturierung des Unternehmens mit an. „Wir erfassten gemeinsam mit Ansgar Lienert die bestehenden Verantwortlichkeiten sowie die vorhandenen Abläufe und verteilten die Zuständigkeiten in Abstimmung mit den Mitarbeitern neu. Auf diese Weise schafften wir es, mehr Zeit für die Führungsaufgaben des Unternehmers frei zu bekommen“, erläutert Stenger. Und aktuell wird auch eine Vertretung für den Chef aufgebaut. „Für die Kalkulation und Angebotserstellung arbeiten wir einen unserer Mitarbeiter mit ein, damit auch das Thema Urlaubsvertretung und Krankheit in trockenen Tüchern ist“, beschreibt Sven Stenger. Eine neue Zeiterfassungssoftware im Bü- ▶

▷ ro gibt auch hier Kapazitäten der Angestellten frei zur Unterstützung bei anderen Aufgaben.

„Mein Vater und ich sehen uns nur noch einmal wöchentlich den Stand der Baustellen an und verschaffen uns so den notwendigen Überblick“, berichtet Stenger von einer weiteren Veränderung. Dieses Vorgehen wiederum entlastet die Bauleiterin, die sich nun verstärkt um Aufmaß und Abrechnung ihrer Baustelle kümmern kann. „Mit dieser Umstrukturierung und vor allem durch die mit den neuen Prozessen geschaffene Transparenz, bin ich mehr und mehr in meine Aufgaben hineingewachsen“, freut sich Stenger, der nun einmal im Monat die betriebliche Planung auf der aktuellen BWA aufbaut und den Überblick behält. „Bis zum Ende des Jahres muss noch einiges verschlankt und vereinfacht werden, aber die durch Einzelgespräche eingebundenen Mitarbeiter ziehen komplett mit. Alle haben daran ihre Freude, denn neue Aufgaben eröffnen auch neue Perspektiven“, hat Stenger erkannt.

ANSGAR LIENERT

ergänzt seit Ende 2017 das Team der WCG Consulting AG in Tübingen. Seit einem Jahr arbeitet er als Unternehmensberater im GaLaBau mit dem VGL Baden-Württemberg e.V. zusammen. Ebenso ist er Moderator von ERFA-Gruppen aus dem Bereich Holzhandel und Logistik. Als Sparringspartner begleitet er Veränderungsprozesse und unterstützt die Unternehmen bei der Neuausrichtung.



Foto: Thomas Pichler

Einstieg mit Umstrukturierung

Der Zufall führte Josha Mackrott zu einer neuen Herausforderung: Über seine Ehefrau lernte der junge Landschaftsarchitekt die GaLaBau-Unternehmerin Angelika Schmidt kennen. Die war mittelfristig auf der Suche nach einer Nachfolgelösung für ihr Unternehmen. „Ich schaute mir den Betrieb an und entschied, dass ich Interesse an der Übernahme habe“, so Mackrott.

„Wir haben zuerst gemeinsam alles systematisch durchforstet und ausgeglichen“, beschreibt Lienert, der von Schmidt und Mackrott als Unterstützung hinzugezogen wurde. „Durch neue Software, Abstimmung der Kalkulationsparameter für eine bessere Ergebnisentwicklung sowie die konkrete Aufteilung der Zuständigkeiten zwischen mir und dem unterstützenden Bauleiter haben wir sehr zufriedene Kunden und ein gutes Betriebsergebnis“, erläutert der junge Unternehmer.

„Zusammen mit Ansgar Lienert konnten wir zudem eine hohe Transparenz bei der Arbeitszeit schaffen. Die Sprinter werden mittlerweile abends für den nächsten Tag neu beladen. Hierfür werden 30 Minuten gutgeschrieben und morgens geht es pünktlich um 7.30 Uhr von Hof“, ergänzt Mackrott. Marketing und Mitarbeitergewinnung hat der Jungunternehmer zur Chefsache erklärt und bereits tolle Erfolge mit seiner neuen Webseite und Facebook-Werbung erzielt. „Nach meiner Lehre und dem Studium hatte ich ehrlich gesagt wenig Ahnung von Büroabläufen und Führungsaufgaben und diese neuen Strukturen sind für mich Gold wert“, so Mackrott.

An dem Unternehmen hatten sich im Vorfeld bereits mehrere Berater versucht, allerdings ohne GaLaBau-Erfahrung und mit wenig Erfolg. „Mit Ansgar Lienert hat nun alles Hand und Fuß bekommen. Die festgelegten Abläufe und

Zuständigkeiten geben mir Sicherheit, wenn ich ab Ende 2020 die gesamte Betriebsführung übernehme. Bei dringenden Fragen bietet Lienert ein kurzfristiges Telefoncoaching an. Allein diese Möglichkeit weiß ich zu schätzen“, äußert sich Mackrott zufrieden.

Zeitfenster

Für die Ist-Analyse und die Erfassung der wichtigsten Prozesse im Unternehmen rechnet Lienert mit zwei bis drei Tagen, je nachdem, was an Abläufen bereits vorhanden ist. Seine Unterstützung lässt sich am besten auf vier Tage pro Woche mit je vier Stunden verteilen.

Die Mitarbeiter sind dabei von Anfang an einbezogen. Nach der ersten Woche ist in der Regel die neue Organisationsstruktur mit den Verantwortlichkeiten definiert. Danach wird die Strategie für die nächsten zwei bis drei Geschäftsjahre entwickelt und im Anschluss beginnt die konkrete Übertragung der Aufgaben an die Mitarbeiter. Rund eine Stunde pro Gespräch veranschlagt Lienert. Darin verschafft er sich auch einen Einblick, wer für welche Aufgaben brennt und geeignet ist. Der Umsetzungsprozess insgesamt kann drei bis fünf Monate dauern. „Nach diesem Zeitraum reicht meist ein Nachjustieren einmal im Monat aus“, so Lienerts Erfahrung. „Zusätzlich trainiere ich mit den Unternehmern, sich auf das Wesentliche zu fokussieren. Und das muss gar nicht immer persönlich vor Ort erfolgen, sondern lässt sich beispielsweise wunderbar mit regelmäßigen Telefoncoachings abdecken“, so Lienert.

Wer Interesse an dem Thema hat, kann sich erste Einblicke in Lienerts Vorgehensweise beim Seminar der Grün Company GmbH, einer Tochterfirma des Verbands Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau (VGL) Baden-Württemberg e.V., am 12. Februar 2020 in Leinfelden-Echterdingen verschaffen. 🌱