

Raus aus der Arbeitsfalle

Vor lauter Aufträgen vergessen Unternehmer oft sich selbst. Wer nicht rechtzeitig umstrukturiert, riskiert nicht nur seine Gesundheit, sondern die gesamte Existenz

Von Barbara Oberst

Mit 29 Jahren war Jan Kempf am Ende. Sieben Jahre zuvor hatte sich der Fliesenleger selbstständig gemacht, erst als Solounternehmer, dann mit immer mehr Beschäftigten, zuletzt als Chef von 21 Mitarbeitern in zwei gut laufenden Unternehmen im mittelfränkischen Dietersheim.

Wenn Freunde ihn warnten, er solle einen Gang zurückschalten, lachte er: „Ich dachte: Ich bin doch jung, 20 Stunden am Tag zu arbeiten macht mir Spaß!“ Aufgaben abzugeben, auszulagern oder schlicht abzulehnen, kam für ihn nicht in Frage. Im Nachhinein erkennt er: „Das geht vielen Handwerkern so: Es gibt überall Schulungen zur Selbstentwicklung, aber vor lauter Arbeit investieren die Chefs zu wenig in sich selbst.“

Erstes Warnzeichen: Keine Zeit

Die ersten Warnzeichen seines Burn-outs übersah Kempf: keine Zeit mehr für Freunde oder Sport, kein Lachen mehr. Dann kamen Kopfschmerzen, Verdacht auf Hirntumor, unerklärliche Allergien, Schlafstörungen, Verdacht auf Herzinfarkt. Und schließlich der Zusammenbruch. „Ich habe nur noch durchgeweint. Acht Wochen lang lag ich daheim auf dem Sofa und traute mich nicht einmal mehr aufzustehen.“ Sein Hausarzt überwies ihn schließlich in eine Depressionsklinik für weitere zehn Wochen.

„Wieder zu Hause ging der Horror erst los“, erinnert sich Kempf. Am



Zu viel Arbeit hat Jan Kempf krank gemacht. Heute nimmt sich der 31-Jährige regelmäßig Auszeiten. Das geht, weil er klare Strukturen geschaffen hat und ihm sein Team den Rücken freihält.

Foto: Blick & Winkel Fotografie

ersten Tag in der Firma zeigten sich schon nach wenigen Minuten die Symptome wieder. Fünfminutenweise eroberte er sich den Weg zurück ins Arbeitsleben. Es dauerte ein ganzes Jahr, bis er 40 Stunden in der Woche durchhielt – immer noch ein Bruchteil seines früheren Pensums. „Ohne meine Frau, die hier zwei Jahre lang den Betrieb geschmissen hat, und ohne meinen Meister und die

Mitarbeiter hätte ich alles verloren: den Betrieb, unser Privathaus, die ganze Existenz“, ist sich Kempf sicher.

Die Krankheit zwang ihn, seine bisherige Arbeitsweise zu überdenken; nicht nur, um sich selbst zu schützen, auch um der Mitarbeiter willen. „Im Betrieb sprachen alle nur noch von Stress, Spaß an der Arbeit hatte keiner mehr“, gesteht Kempf.

Maren Ulbrich kennt dieses Phänomen. Vor einem Jahr gründete die Betriebswirtin die externe Personalabteilung „Handwerksmensch“. Sie berät Handwerker in allen Personalfragen, analysiert, wie der Chef und sein Team arbeiten, baut neue Strukturen auf. „Die meisten Probleme gibt es wegen des enormen Stresspegels. Die Betriebe sind gewachsen, nicht aber die Strukturen, mit denen



Maren Ulbrich unterstützt Handwerksbetriebe in Personalfragen. Foto: privat

sie arbeiten“, erklärt sie. Chef und Mitarbeiter seien überfordert. Das zeige sich an Stimmung, Krankenstand und hoher Fluktuation.

Kempf ließ seinen Betrieb von Ulbrich unter die Lupe nehmen und hat einiges geändert. Heute ist er morgens nicht mehr der Erste in der Firma, mittags macht er immer eine Stunde Pause, statt im Auto telefonierend eine Leberkäsesemmel herunterzuschlingen. Hat er Abendtermine, nimmt er dafür den Nachmittag frei. An jedem Arbeitstag hat er eine Stunde im Kalender geblockt, um Dinge in Ruhe abzuarbeiten.

Nachrichtenflut gestoppt

Mit am wichtigsten: Er hat die Nachrichtenflut gestoppt. Seine neue Handynummer haben nur enge Freunde, die Familie und die Mitarbeiter, nicht aber die Kunden oder Geschäftspartner; die automatische Weiterleitung von Firmenmails aufs Handy hat er abgestellt. „Früher war ich an sieben Tagen die Woche von früh bis spät erreichbar. Heute ent-

scheide ich bewusst, wann ich reagiere.“ Kempf verlässt sich jetzt viel stärker auf seine Leute: Buchhaltung und Finanzen managt eine Mitarbeiterin, die Fliesenausstellung und Lagerbestellungen ein anderer. Die Baustellen teilen seine Meister selbstständig ein und wickeln sie ab. Kempf betreut nur noch ausgewählte Kunden, in erster Linie repräsentiert er und beschafft neue Aufträge.

Seine anfängliche Sorge, die Mitarbeiter könnten Probleme mit diesem „neuen“ Chef haben, war unbegründet. Das Team zieht mit, die Stimmung im Betrieb ist endlich wieder gut, freundschaftlich. „Früher habe ich mich als die Firma gesehen. Heute sehe ich mich nur noch als einen Teil von ihr. Ich habe gelernt, Verantwortung abzugeben.“

Bessere Strukturen schaffen

Durch seinen Burn-out hat Fliesenleger Jan Kempf viele Unternehmer kennengelernt, denen es ähnlich geht. „Wir müssen die Leute wachrütteln. Das kann jedem passieren, auch Männern am Bau, selbst wenn dort keiner darüber spricht.“ Kempf berichtet in Vorträgen über seine Erfahrungen und bietet Betroffenen zusammen mit „Handwerksmensch“ Beratungen an. „Wir wollen vorbeugend Tipps geben, wie Betroffene bessere Strukturen schaffen können, und eine Anlaufstelle bieten für Handwerker, die schon daheim liegen und nicht mehr weiterwissen.“

■ **Infos unter**
www.handwerksmensch.de und
www.fliesen-kempf.de

Wann sich Auslagern lohnt

Viele Büroarbeiten lassen sich outsourcen. Das ist oft, aber nicht immer, von Vorteil

Von Barbara Oberst

Die wenigsten Handwerker lieben Büroarbeit. Rechnungen schreiben, Lohnbuchhaltung und Steuer gelten als lästige und zeitraubende Pflichten in einem ohnehin zu vollen Arbeitstag.

Lage in Kleinstbetrieben besonders kritisch

„Besonders kritisch ist oft eine Betriebsgröße von vier bis fünf Mitarbeitern“, beobachtet Stefan Maier, Betriebsberater bei der Handwerkskammer Region Stuttgart. In Betrieben dieser Größenklasse arbeite der Chef meist noch handwerklich mit, sei aber immer stärker auch als Manager gefragt. Gerade hier könne es sich lohnen, Arbeiten auszulagern. Verschiedene Modelle sind denkbar:

- Eine eigene Bürokraft auf Stundenbasis.
- Auslagern bestimmter Aufgaben an den Steuerberater.
- Outsourcing einzelner Aufgaben an einen externen Büroservice.
- Factoring und Inkasso durch seriöse Firmen.

Das Argument „kann ich mir nicht leisten“ hält in den seltensten Fällen stand. „Es gilt die Regel: Liquidität vor Rentabilität“, erklärt Maier. Wenn der Chef es nicht schafft, Rechnungen zeitnah zu stellen, wenn er seine Außenstände aus dem Blick verliert und den Kunden so wochenlang einen zinslosen Kredit gewährt, dann lohne sich die Ausgabe für einen Büroservice oder eine Zusatzkraft allemal.

„Kann ich mir nicht leisten“ ist kein gutes Argument

Besonders geeignet für das Auslagern sind Lohnabrechnung, Buchhaltung und Mahnwesen. Factoring und Inkasso scheinen auf den ersten Blick zwar teuer. Wer dies scheut, müsse aber genau hinsehen: „Ich verdiene



Wer ständig im Büro sitzt und trotzdem immer mit der Arbeit hinterherhinkt, sollte prüfen, welche Aufgaben er auslagern kann.

Foto: Colourbox

dann zwar drei bis vier Prozent weniger. Dafür habe ich ganz ohne Mahnwesen zwei Tage später mein Geld auf dem Konto“, wägt Maier ab.

Weniger geeignet für das Outsourcing sei die Rechnungsstellung: „Gerade Abschlussrechnungen sind oft sehr kompliziert, vor allem, wenn vorher schon Abschläge gezahlt wurden. Hier ist die Fachkompetenz des Handwerkers nötig“, schränkt Stefan Maier ein. Ähnliches gelte für Ange-

bote, die sich ohne handwerkliche Erfahrung nicht erstellen ließen.

Die Sorge mancher Unternehmer, sie könnten die Kontrolle über ihren Betrieb verlieren, wenn sie einzelne Arbeiten auslagern, bestätigt er nicht. „Es ist heute ja nicht mehr so, dass man Papierbelege aus dem Haus gibt. Dank digitaler Techniken kann der Chef jederzeit auf alles zugreifen. Schließlich muss er den Überblick behalten.“

Einen guten Büroservice finden

Bei der Vorauswahl eines Dienstleisters können folgende Leitfragen helfen:

- Welchen Eindruck macht der Internetauftritt des Anbieters?
- Sind alle wichtigen Informationen hinterlegt, gut strukturiert und ansprechend präsentiert?
- Handelt es sich um ein großes Unternehmen oder um eine One-Man-Show und welche Größe passt zum eigenen Betrieb?
- Wer steckt hinter dem Service?
- Gibt es einen Ansprechpartner, der telefonisch und auch persönlich greifbar ist?
- Sitzt der Dienstleister in gut erreichbarer Entfernung?
- Welche Arbeiten bietet der Dienstleister an und kommt er bei Bedarf auch ins Haus?

Wenn diese Fragen geklärt sind, sollte der Unternehmer einen persönlichen Termin vereinbaren, um im direkten Gespräch herauszufinden, ob der Anbieter zum eigenen Unternehmen passt. Leitfragen sind:

- Bekommt der Unternehmer zügig einen Termin?
- Macht der Dienstleister im persönlichen Gespräch einen kompetenten, strukturierten und freundlichen Eindruck?
- Versteht er die Problemlage des Unternehmers?
- Helfen die Informationen und Vorschläge des Dienstleisters?
- Gibt es Referenzunternehmen?
- Wie soll der Service ablaufen und passt das in die eigenen Strukturen?
- Welche Kosten entstehen und wie wird abgerechnet?

bst