Öfter mal eine kreative Pause einlegen und sich mit langfristigen Zielen beschäftigen. Das bringt viel mehr, als wenn man nur im Tagesgeschäft im Büro und auf der Baustelle feststeckt, sagt Martin Geiger. Das müssen Chefs im Handwerk aber oft erst lernen.

DHB: Herr Geiger, Handwerker hetzen oft zwischen Betrieb, Kundenterminen und Baustellen. Was machen sie falsch?

Geiger: Die meisten Handwerker haben ihr Unternehmen mit der Illusion gegründet, dass sie ihr eigener Herr sind und Freiheit in der Zeiteinteilung haben. Ehe sie sich versehen, finden sie sich im Hamsterrad wieder und ein zwölf- oder 14-Stunden-Tag wird normal. Beliebt ist dann der Spruch „ich arbeite selbst und ständig". Genau das Gegenteil sollte der Fall sein. Weder selbst noch ständig sollten sie arbeiten.

DHB: Das klingt gut, aber wie gelingt das?

Geiger: Man muss lernen, loszulassen. Jeder Selbstständige sollte sein Unternehmen auch in zehn Stunden führen können. Heute gilt es als Status, keine Zeit zu haben. Kein Firmenchef würde es sich erlauben, bei schönem Wetter am Nachmittag ein Eis essen zu gehen. Er sorgt sich um sein Image. Mit der Folge, dass er sich selbst stresst. Dabei könnte man im Café neue Ideen für ein Marketingkonzept oder die Kundenakquise entwickeln. Die Hauptaufgabe eines jeden selbstständigen Handwerkers ist es doch, Zeit in Geld zu verwandeln. Stattdessen sind viele damit beschäftigt, brennende Feuer zu löschen. Was am stärksten drängelt, wird zuerst bearbeitet. Dazu kommt, dass Handwerker Experten in ihrem Fach sind und in die Chef-Rolle erst hineinwachsen. Sie müssen begreifen, dass sie jetzt dafür Sorge zu tragen haben, dass der Laden läuft.

DHB: Vom Meister zum Manager – was ändert sich?

Geiger: Selbstständige sollten sich mit langfristigen Zielen auseinandersetzen und nicht nur mit der tagtäglichen produktiven Arbeit im Betrieb oder auf der Baustelle. Viele können schlecht loslassen und es fällt ihnen schwer, langfristige Ziele zu definieren. Der Erfolg ist zwar da, aber vom Zufall geprägt. Ob neue Kunden über Anzeigen, Empfehlungen oder Messen kommen, wird nicht nachgeprüft. Je besser man aber in der Management-Denke wird, umso mehr drückt sich das im Betriebsergebnis aus. Dann könnte man mehr Mitarbeiter einstellen, die einen von der produktiven Arbeit entlasten.

DHB: Sie raten Betriebsinhabern dazu, öfter mal eine kreative Pause im Café einzulegen. Sich mehr Freiraum für Planung, Zielsetzung und Weiterbildung zu nehmen. Das wird den einen oder anderen wahrscheinlich erst einmal stutzig machen.

Geiger: Stimmt, ich empfehle meinen Kunden, weniger Zeit am Schreibtisch im Büro oder in der Werkstatt zu verbringen. Stattdessen sollten sie sich auch mal einen halben Tag gönnen, um sich ein paar Notizen über ihre Ziele zu machen. Ein erfolgreiches Unternehmen sollte auf Autopilot laufen können, damit der Inhaber Ideen entwickeln kann. Das ist sehr wichtig, aber eben nicht dringend und wird deshalb vernachlässigt. Das Problem ist, dass wir dem Dringlichen zu sehr ausgesetzt sind und uns zu wenig um das Wichtige kümmern.

DHB: Sie sprechen in Ihrem neuen Buch vom Wert der Zeit. Was bedeutet das?

Geiger: Das wird am einfachsten deutlich, wenn man seinen Umsatz auf die Stunden umrechnet. Bei einem Monatsumsatz von 24.000 Euro und einer 60-Stunden-Woche käme man auf einen Umsatz von 100 Euro und einen Gewinn von cirka 20 Euro die Stunde. Der erste Schritt sollte jetzt sein, die Stunden zu reduzieren. Man kann nicht kreativ sein, wenn man sechs Tage die Woche zehn Stunden arbeitet.

DHB: Viele Handwerker werden jetzt spontan sagen, dass sie sich das nicht leisten können.

Geiger: Ich glaube, man kann es sich nicht leisten, so sträflich mit seiner Energie umzugehen. Jeder sollte sich einmal vorstellen, dass ihm der Arzt sagt, er müsse aus gesundheitlichen Gründen zurückschrauben und vielleicht nur noch fünf Stunden pro Tag arbeiten. Dann müsste man plötzlich 40 Euro die Stunde generieren, um auf seinen Gewinn zu kommen. Das geht, wenn man höchst produktiv arbeitet, sich auf die wirklich wichtigen Dinge konzentriert und keine Tätigkeiten mehr selbst macht, die ein anderer zu einem geringeren Stundenlohn übernehmen kann. Dabei könnte eine Not-To-Do-Liste helfen, auf der alles steht, was man künftig nicht mehr selbst tun möchte. Das Ziel lautet also nicht mehr Arbeitsstunden, sondern mehr aus den Stunden herauszuholen, die wir mit Arbeit zubringen. Es gibt ja schließlich viel mehr Dinge als Arbeit, für die es sich zu leben lohnt. Je besser ich meinen Job mache, je mehr Zeit bleibt dafür.

DAS INTERVIEW FÜHRTE **KIRSTEN FREUND**