

**07.03.2023 | Vorsicht Marktüberhitzung – Lösungsansätze für
dynamische Zeiten in Unternehmen**

Vertraulichkeitsstufe: INTERN

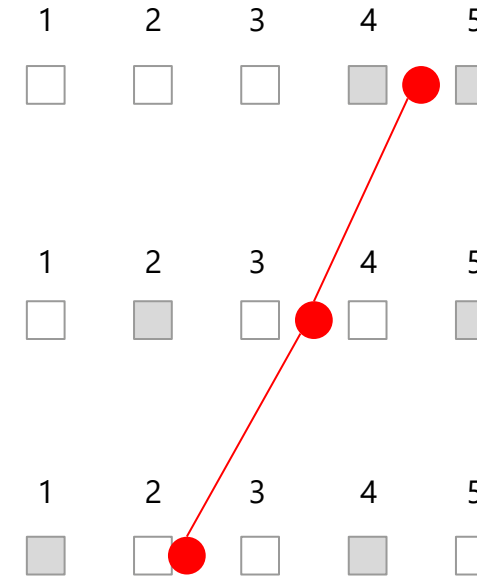
Agenda

1	Besprechung der Resultate der Vorab-Befragung
2	Impuls aus der Wissenschaft zu Überhitzung und Lösungsansätzen
3	Lösungserarbeitung in Gruppen
4	Präsentation der erarbeiteten Lösungen
5	Abschluss

Vorab-Befragung Resultate

Beschleunigungsfalle

1. Die Personen in meinem Arbeitsbereich/Unternehmen arbeiten durchgehend unter erhöhtem Zeitdruck.
2. Für die Personen in meinem Arbeitsbereich/Unternehmen ist häufig nicht erkennbar, welche Aufgaben am wichtigsten sind.
3. In meinem Arbeitsbereich/Unternehmen wechseln sich intensive Arbeitsphasen immer wieder mit ruhigeren Phasen ab.



Vorab-Befragung Resultate

Herausforderungen

Materialverfügbarkeit / Beschaffung

erschwerte Materialverfügbarkeiten
Lieferfristen & Lieferkette (mehr Aufwand & höheren Preise)

Kunden

Kundenkommunikation
Sehr viele Kundenanfragen (schwierig abzuschätzen welche sinnvoll sind)
Beratung
Verbalen Attacken der Kunden gegen die Projektleiter oder Monteure
Unverständnis Kunden bei Wartefristen
Kommunikationskanäle

Offerten / Administration

Prozessabwicklung
Offertenanfragen & Offerterfassung
Administration

Personalmangel

Personalmangel
Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden

Hohe Arbeitsbelastung

Verteilung der Arbeitslast
Erhaltung Gesundheit der Belegschaft inkl. Führungspersonen und Chefetage
Multitasking
die Arbeitsmenge in der Quantität sowie die vielfältigen Herausforderungen.

Qualitätssicherung

Qualitätssicherung von Planung bis Installation
Sicherstellung der Qualität wegen Termindruck

Planung

Kurzfristige Terminprogrammänderungen
Die Qualität zu halten, intern im Planungsbereich, wie auch in der Montage.
Material- und Personalplanung
Antwortzeiten Bewilligungsverfahren
Inbetriebnahmen
Termineinhaltung

Business Development

Produktinnovationen
Aufbau/Anpassung Strukturen bei gleichzeitigem Tagesgeschäft unter Vollgas

Quelle: Vorabbefragung Beschleunigungsfall, 2023

Vorab-Befragung Resultate

Lösungsansätze

Telefonzentrale extern

Anfragen Eingang zentralisiert

Direkte Absage von wenig aussichtsreichen Projekten

Präqualifizierung der Anfragen.

Info an Kunden wegen Wartefristen

Genauere Zielsetzungen

Ich versuche soweit möglich an einem Projekt zu arbeiten.

Unterstützung von jungen Projektleitern durch "alte Hasen", falls es zu Ausschweifungen kommt.

Technische Unterstützung bei der Umplanung: Verifizierung der Änderungen auf elektrische Werte

Taskmanagement mit Software

Verantwortung und Zuständigkeiten definieren

bestehende Prozesse hinterfragen und anpassen

Standardisierung der Prozesse & Produkte.

klare Strukturen schaffen

Raum schaffen für fachlichen und persönlichen Austausch (auch als Früherkennung von Überlastung einzelner Mitarbeitenden)

regelmässige Team-Events für lockeren Austausch in der gesamten Firma

Professionalisierung bisher vernachlässigter bzw. nicht benötigter Bereiche (HR, Lager/Logistik, IT, interne Kommunikation)

Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen.

Offert Anfragen genauer prüfen und selektionieren, z.T. weniger rechnen.

Material frühzeitig bestellen und einlagern

Lagerhaltung

Lager aufstocken

Mitarbeiter wenn möglich vor überhöhten Dauerbelastungen schützen

Regelmässige Teamsitzungen

Mehr regelmässige Koordinationsmeeting

Umverteilungen der Arbeiten, Personen entlasten, wobei hier die Probleme eigentlich nur hin und her geschoben werden.

Zentraler Einkauf.

Wechsel auf mehrere Lieferanten.

Temporäre Lösungen (irgend einen Wechselrichter einbauen, später dann umbauen)

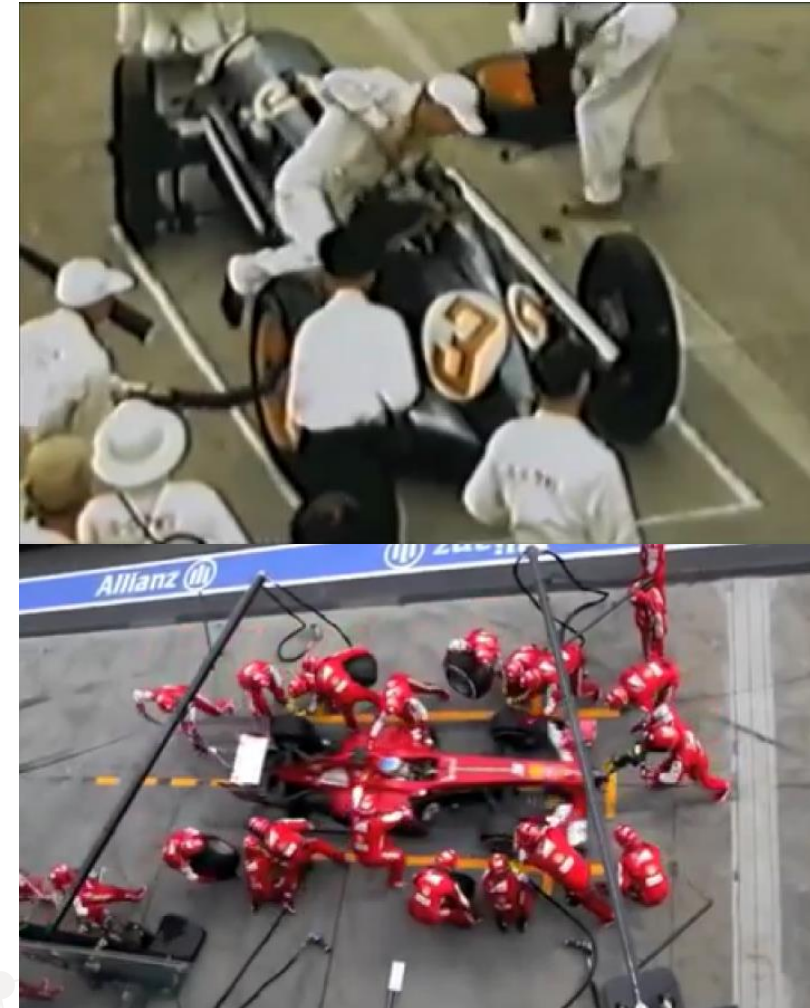
zusätzliches Personal einstellen

Agenda

- | | |
|---|---|
| 1 | Besprechung der Resultate der Vorab-Befragung |
| 2 | Impuls aus der Wissenschaft zu Überhitzung und Lösungsansätzen |
| 3 | Lösungserarbeitung in Gruppen |
| 4 | Präsentation der erarbeiteten Lösungen |
| 5 | Abschluss |

Speed – alles wird schneller

- Wir gehen heute 10% schneller als noch zu Beginn der 90er Jahre (Wisemann, 2016)
- Anzahl der jährlichen wissenschaftlichen Publikationen verdoppelt sich alle neuen Jahre (Bornmann & Mutz, 2014)



Bildquelle: youtube.com



Definition: Beschleunigungsfalle

Die Beschleunigungsfalle beschreibt eine kollektive Überlastung im Unternehmen.

Sie reicht von einer phasenweisen Überhitzung bis hin zu einem organisationalen Burnout.

Die Beschleunigungsfaller – Dimensionen

Dimensionen der Beschleunigungsfaller



Überbelastung

Unternehmen betreiben zu viele Aktivitäten, die ihre Ressourcen übersteigen



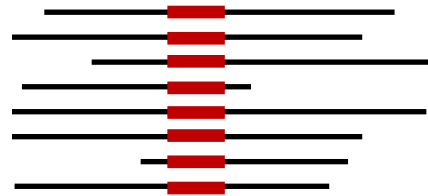
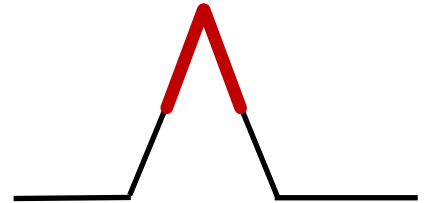
Mehrfachbelastung

Unternehmen betreiben zu viele und verschiedene Aktivitäten; Mangel an Fokus



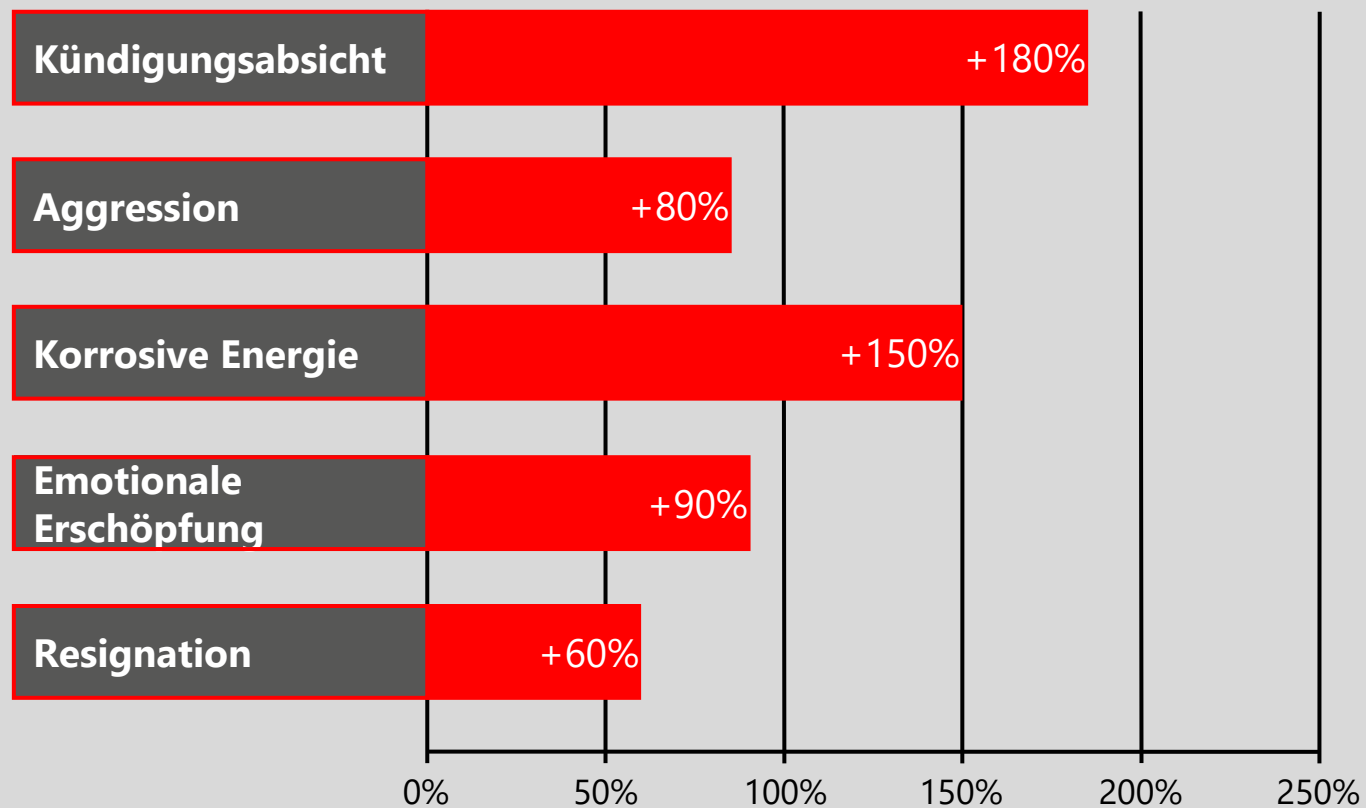
Dauerbelastung

Unternehmen gewähren zu wenig Regenerierungsmöglichkeiten; dauerhaftes Operieren an der Kapazitätsgrenze

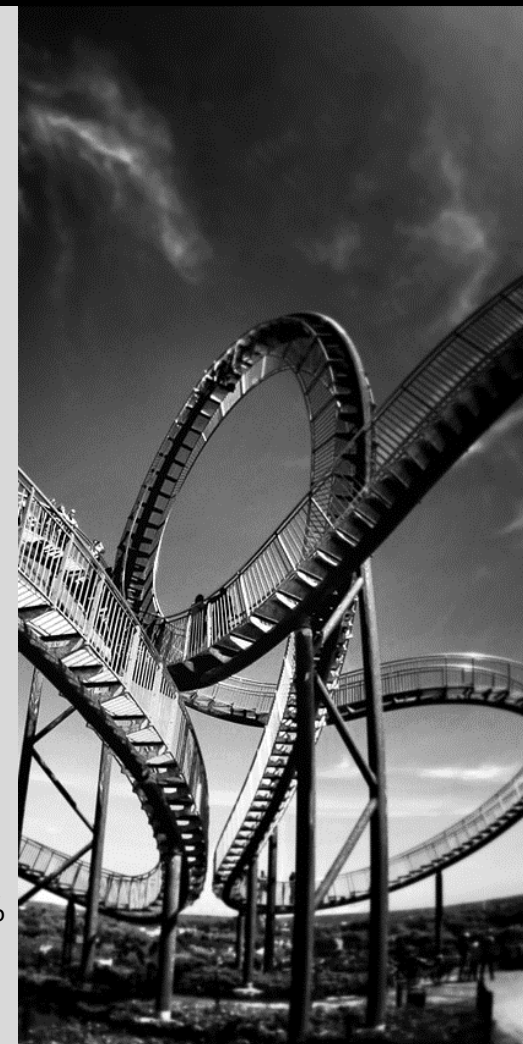


Quellen: Bruch & Menges (2010) / Bruch & Vogel (2011) / Bruch & Kowalewski (2012)

Konsequenzen der Beschleunigungsfalle



N=35.500 Antworten, 182 Unternehmen (2018 & 2019); I.FPM



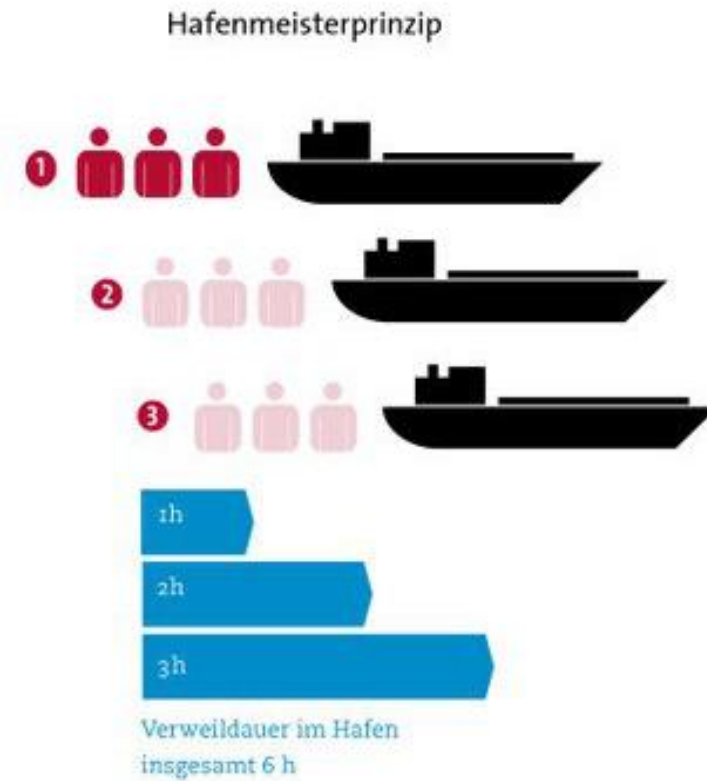
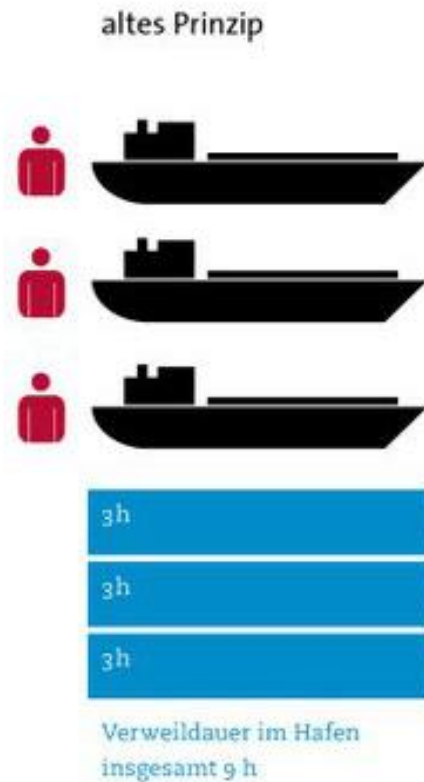
Strategien zur Überwindung der Beschleunigungsfall



Quelle: Bruch & Menges (2010) / Bruch & Vogel (2011): *Fully Charged*, Harvard Business Review Press

Prioritäten schärfen – Hafenmeisterprinzip

Die Geschichte zum Hafenmeisterprinzip



Hierbei hilft es: Bewusst Prioritäten setzen & passendes Vorgehen wählen!

Frühjahrsputz

ABC-Analyse

Alle aktuellen und zukünftigen Projekte und Aufgaben werden nach Priorität klassifiziert:



A

**Oberste Priorität für das Unternehmen
bzw. den Bereich**



B

**Wichtig,
aber nicht zeitkritisch - kann zurückgestellt werden**



C

Kann gestrichen werden

Stop-Doing-Prozess

Stop-Doing-Prozess mit der ABC-Analyse

«Zuerst sagten die Leute ‚Wir haben nur A-Aufgaben‘, und ich habe geantwortet ‚Dann klassifiziert Eure Aufgaben als A1, A2 oder A3.

Wir müssen Aktivitäten streichen, sonst brennen wir aus und werden nicht fit aus der Krise hervorgehen.»

(Prof. Dr. Gunther Olesch, Geschäftsführer Personal, Informatik und Recht Phoenix Contact GmbH&Co.KG)



MUT ZUM STOP DOING!

Energie tanken & freisetzen

Rhythmus von Hoch-Energie- & Regenerationsphasen

sonova

Frühjahrsmesse (April)

Herbstmesse (November)

Die Beschleunigungsfalle meistern –
Slow down to speed up



Bruch & Vogel (2011): Fully Charged, Harvard Business Review Press

Projekte offiziell „Abpfeifen“



**UND
FEIERN!**

**Die Wirkung
des Abpfiffs**



Quelle: wander.ch

Agenda

1	Besprechung der Resultate der Vorab-Befragung
2	Impuls aus der Wissenschaft zu Überhitzung und Lösungsansätzen
3	Lösungserarbeitung in Gruppen
4	Präsentation der erarbeiteten Lösungen
5	Abschluss

Folie 1: Lösungsansätze Brainstorming

alle Ideen sammeln

Gruppe 1

- Fokussieren
- Klare Strategie: was machen wir, was NICHT?
- Spiegel: Strategieeinhaltung
- Auch als Planbüro Lager aufbauen
- Material direkt an Kunden ausliefern, Zwischenlager
- Neue Jobprofile, neue MA einstellen
- Logistik mit anderen Unternehmen organisieren und Kosten aufteilen
- Regelmässige Offsites für Strategische Themen
- Mitarbeiterinformationen
- Mitarbeitendenüberlastung: Informieren, positives Umfeld schaffen, motivieren → Zugehörigkeitsgefühl schaffen
- Zeitlich flexibler einplanen
- Aufträge outsourcen an anderen Installateur
- Absagen: kleine oder komplexe PV Anlagen werden abgesagt
- B2B Fokus, da Offertstellung schneller
- Festlegen, wo wir agieren und wo nicht

Folie 2: Top 5 Lösungsansätze

1

Strategie definieren und Fokussieren

2

Kooperationen mit anderen Unternehmen suchen – Aufträge weiterleiten

3

Logistikaufbau mit anderen Unternehmen

4

Mitarbeitende einbeziehen, Informieren, motivieren → Zugehörigkeitsgefühl

Folie 1: Lösungsansätze Brainstorming

alle Ideen sammeln

Gruppe 2

- Dedizierte, gut evaluierte Software
 - für Prozessmanagement: Collaboration Software, Bsp.: Asana, Winbau Navigator
 - für behördliche Auflagen/Angelegenheiten: Elektroform solar (solar.elektroform.ch)
- Anzahl Projekte deckeln (Bsp.: 1 pro Monat abschliessen, total 12 pro Jahr)
- Zusammenarbeit: Wie arbeiten wir zusammen? Welche Tools und Kanäle verwenden wir? (intern wie auch extern)
- Totale Transparenz gegenüber Kunden bringt Verständnis (Eingehen auf momentane Situationen)
- Gezielt Nein sagen und dabei kein schlechtes Gewissen haben – gegenüber Kunden, aber auch intern
 - Absagemanagement etablieren
 - z. B. Absage an Kunden demütig schreiben, ev. mit Begründung "Schutz unserer Mitarbeitenden"
 - automatische Mailantwort einrichten
- Infolge PV-Installation an Funktionalität anpassen, was möglich ist

Folie 2: Top 5 Lösungsansätze

- 1 Dedizierte, gut evaluierte Software und Tools für Zusammenarbeit und Prozessmanagement
- 2 Selektive Auswahl von Projekten
- 3 Totale Transparenz gegenüber Kunden mit klar definierten Prozessen. Dies stösst auf grosses Verständnis (Bsp.: Absagemanagement)
- 4 Priorisierung auf Kerngeschäft
- 5 Kleine Gespräche und sozialer Austausch halten die Stimmung hoch (wenn auch nur bei einem kurzen Kaffee oder Feierabendbier...)

Folie 1: Lösungsansätze Brainstorming

alle Ideen sammeln

Gruppe 3

- Kleinere Teams generieren, die in Teilbereichen tätig sind, sowie auch miteinander arbeiten und austauschen (Informationsaustausch untereinander – verhindern von Bottleneck)
- Informationen priorisieren können und klar definierte Verantwortung
- Resiliente / fehlertolerante Strukturen (für verschiedene Situationen)
- Stop-Doing mit Warteliste, kommuniziert wenn Kapazität wieder vorhanden (kann auch „minimum 12 Monate“ sein)
- Reelle Ziele und haltbare Firsten – mit stetigen Anpassungen (stetiger Austausch zw den Teams intern)
- Intern einen Überblick schaffen und diesen klar kommunizieren
- Intern klar und transparent kommunizieren (aktiv und bewusst)
- Überzeiten und Ferienplanung im Blick behalten

Folie 2: Top 5 Lösungsansätze

- 1** Kommunikation – das A&O.
Transparent, aktiv und gegenseitig.
- 2** Resiliente / fehlertolerante Strukturen (keine Bottlenecks, klare Schnittstellen)
- 3** Reelle Ziele und haltbare Firsten – mit stetigen Anpassungen (stetiger Austausch zwischen den Teams intern)
- 4** Regelmässige Standortbestimmung (Soll- und Ist-Zustand)

Folie 1: Lösungsansätze Brainstorming

alle Ideen sammeln

- Kooperationen mit anderen Installationsbetrieben, auch Elektroinstallateuren und evtl. Dachdeckern --> Solarprojekte sind spannend
 - Salesperson kümmert sich um Kunden
 - Auf Website den Prozess steuern: über Kontaktformular Infos von Kunden abfragen. Dann kann man Termine angeben.
 - Fokus des Unternehmens klar kommunizieren, ausserhalb Fokus auf andere Firmen verweisen
 - Lernen, Aufträge abzulehnen. Dafür 10 min. Zeit nehmen und Tipps geben, das wird geschätzt
 - Im Gespräch mit Kunden Tempo rausnehmen, ganzheitliche Sichtweise anwenden (inkl. WP, E-Mobilität, Gebäudesanierung), keine Schnellschüsse. Mit Machbarkeitsanalyse beginnen
 - Ängste der Kunden auffangen (z.B. vor Blackout)
 - Schon bei Anfragen kanalisieren, Beratungstermine erst in 1/2 Jahr anbieten
- Kurz- und langfristige Perspektiven: Lehre ist langfristig – wie brennen wir vorher nicht aus? Wie beides unter einen Hut bringen? Z.B. als Instruktor für Lehre arbeiten neben Firma

Folie 2: Top 5 Lösungsansätze

1

Zusammenarbeit mit anderen Firmen: Heizung, Elektriker

2

Fokus Projekte

3

Kommunikation gegenüber Kunden

4

Break schaffen, Frühlingsputz

5

Bei Kunden Tempo rausnehmen, ganzheitliche Sicht des Projekts, Ängste hinterfragen

Agenda

1	Besprechung der Resultate der Vorab-Befragung
2	Impuls aus der Wissenschaft zu Überhitzung und Lösungsansätzen
3	Lösungserarbeitung in Gruppen
4	Präsentation der erarbeiteten Lösungen
5	Abschluss

Zusammenfassung

#

Beschleunigungsfälle (an-)erkennen.

#

Sich Zeit nehmen um den Blick fürs Ganze zu gewinnen.

#

Fokus, Priorisierung, gezielte Pausen und ein Abpfiff können viel bewirken!

#

re-energize

Bewusstes Zeit-Nehmen



re-energize



Re-energize Leadership:

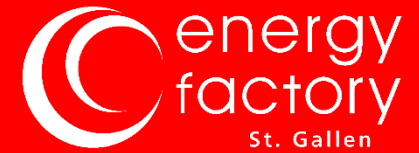
„Die erste und vorrangige Aufgabe von Führungskräften ist es, sich um ihre eigene Energie zu kümmern und dann zu helfen, die Energie anderer nutzbar zu machen.“ *Peter Drucker*

Ihr Kontakt



Angelika Leemann
Senior Consultant

angelika.leemann@energyfactory.com



energy factory St. Gallen AG
Zürcher Strasse 204f
CH-9014 St. Gallen

Phone: +41 71 277 8089
www.energyfactory.com

Die energy factory
begleitet Organisationen
bei Transformationen & Leadership-
entwicklung und ist Partner und Pionier
für Zukunftsthemen.

Dabei stützen wir uns auf
neueste Praxiserfahrungen,
moderne Theorien und
datenbasierte Evidenz.