

**Zeitschrift:** Technische Mitteilungen / Schweizerische Post-, Telefon- und Telegrafienbetriebe = Bulletin technique / Entreprise des postes, téléphones et télégraphes suisses = Bollettino tecnico / Azienda delle poste, dei telefoni e dei telegrafi svizzeri

**Herausgeber:** Schweizerische Post-, Telefon- und Telegrafienbetriebe

**Band:** 72 (1994)

**Heft:** 7

**Rubrik:** Verschiedenes = Divers = Notizie varie

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 30.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Warum haben wir Zeitprobleme?

Alfred ZEICHEN, Dornbirn\*

Es gibt viele Ursachen für unsere Probleme mit der Zeit. Vorweg ist festzustellen, dass der Mensch von Natur aus nicht gelernt hat, rationell zu arbeiten. Selbst in den Schulen wird das Fach «Arbeitstechniken» nicht gelehrt, und auch an den Universitäten wurden bislang diese Themen kaum aufgegriffen. Jeder bastelt sich selbst seine Arbeitstechnik zusammen. Oft entscheiden die Vorbilder – sei es ein vorzüglicher Vorgesetzter, ein guter Lehrer oder die Eltern usw.

Es ist daher kein Wunder, dass in den letzten zehn Jahren die Themen «Arbeitstechniken», «Zeitmanagement», «Rationelle Chefarbeit», «Umgang mit der Zeit» und ähnliches von verschiedensten Anbietern präsentiert werden und auf grösste Nachfrage stossen.

Häufige Gründe für unsere Zeitprobleme sind vor allem die Unklarheit über unsere eigenen Ziele und die Angst vor dem Neinsagen.

Es ist daher für Unternehmer und Führungskräfte in allen Bereichen sehr wichtig, die zur Verfügung stehende Zeit produktiv zu nutzen und dadurch die eigenen «Überstunden» zu reduzieren.

*Es kommt nicht auf die aufgewendeten Arbeitsstunden, sondern vielmehr auf das erreichte Arbeitsergebnis an.*

Bei Durchsicht der Bilanzen zeigt sich, dass es auch keinen zwingenden Zusammenhang zwischen vielen Arbeitsstunden und einer guten Bilanz gibt. Gerade das Gegenteil ist häufig der Fall.

«Wer nur arbeitet, hat keine Zeit, Geld zu verdienen», lautet ein altes Sprichwort. Das heisst, man muss sich öfters Gedanken machen, was die Arbeit bringt und ob die Aufgaben überhaupt für einen Chef adäquat sind. Die typischen Chefaufgaben sind anspruchsvoll (A-Aufgaben), und man verliert

sich im Stress und in der Hektik zu gerne in Nebensächlichkeiten (C-Aufgaben), die aber in der Praxis ausser viel Zeitaufwand nicht das Erwünschte bringen.

### *Stehen Sie ständig unter Zeitdruck?*

Das Gefühl des ständigen Zeitdrucks ist unbequem und auf die Dauer weder erstrebenswert noch gesund. Trotzdem kommt es sehr oft vor, dass man das Gefühl des Zeitdrucks verspürt. Wie kommt es dazu?

*Zeitdruck entsteht immer dann, wenn wir kurzfristig etwas erledigen müssen oder wollen und die zur Verfügung stehende Zeit zu kurz erscheint.*

Das Phänomen des Zeitdrucks kennt man vielleicht von der Schulzeit her, wo man oft erst in letzter Minute mit dem Lernen und Vorbereiten auf eine Prüfung oder Schularbeit begann. Dieses Verhalten kann sich auch später im Beruf fortsetzen.

*Erkenntnis: Der Zeitdruck entsteht vor allem deshalb, weil man – aus welchen persönlichen Schwächen auch immer – geneigt ist, Dinge aufzuschieben.*

Die «Aufschieberitis» ist eine weltbekannte Krankheit, und jeder kennt Beispiele dafür. Wer Aufgaben, Probleme usw., die sich nicht selbst erledigen, zu lange aufschiebt, muss die Sache im letzten Moment anpacken. Dann wird man auf einmal etwas zeitbewusster und lässt sich nicht so leicht stören und behauptet nach getaner Arbeit voller Stolz, man könne nur unter Zeitdruck produktiv und rasch arbeiten. In Wirklichkeit hat der Zeitdruck den persönlichen Arbeitsstil kurzfristig beeinflusst, und man hat unbewusst Störungen nicht im gewohnten Stile zugelassen.

*Fazit: Die wichtigsten Aufgaben, Probleme, Projekte usw. aufschreiben und rechtzeitig mit der Inangriffnahme beginnen. Wer rechtzeitig mit der Erledigung von Aufgaben beginnt, hat eher die Chance, die Möglichkeiten der Delegation auszuschöpfen. Wer erst in letzter Minute eine Arbeit beginnt,*

kann selten das Risiko, das man eben bei der Delegation von Aufgaben auch eingehen muss, in Kauf nehmen, weil der gesetzte Termin oft nicht eingehalten werden kann (Realisierungsphase).

*Empfehlung:* Wenn Sie feststellen, dass Sie unter chronischem Zeitdruck leiden, dann versuchen Sie es einmal mit einer Tagesplanung. Nehmen Sie sich weniger, dafür aber wichtige Dinge vor!

### *Lust und Frust bei der Arbeit*

Als besten Arzt, den die Natur uns beschert hat, rühmte *Galenus*, der Leibarzt Kaiser *Marc Aurels*, die Arbeit. Andererseits hielt es *Paracelsus* bereits vor 450 Jahren für geboten, vor den Schäden der Arbeit zu warnen.

Arbeit und Freizeit bestimmten also seit jeher die Lebensqualität, ja selbst die Gesundheit eines Menschen. Zwischen beiden besteht eine Wechselwirkung.

Laut *Jean Fourastié* gibt es das Wort «Arbeit» in alten Sprachen überhaupt nicht, weil Arbeiten einfach gleichzusetzen war mit Leben. Das Bild von der Arbeit hat sich indes gewandelt: vom biblischen Fluch zum benediktinischen Kulturauftrag «Bete und arbeite», von der schöpferischen Selbstverwirklichung (*Friedrich Hegel*) zur fließbandbedingten Selbstentfremdung (*Karl Marx*), von der Aussteigermentalität «Lieber Feste feiern als feste arbeiten» bis zur «Erfindung» des Tom Sawyer, dem fraglichen Unternehmertyp der Zukunft, der die Arbeitswilligen für ihre Möglichkeit zu arbeiten auch noch zahlen lässt.

Einäugig wäre es, die Arbeit schlechthin zu verteufeln (schon gar angesichts der zunehmenden Depression unter den Arbeitslosen) oder zwischen sinnvollen und unsinnigen Tätigkeiten nicht zu unterscheiden. Die Arbeit wird nämlich von vielen ebenso als «Bedingung des eigenen persönlichen Stolzes, als Grund zu leben und als ein täglich neu zu vollbringender Sieg über mannigfaltige Gefahren» (*Jeanne Hersch*) erfahren. Für nicht wenige ist die Arbeit zur «ehrbaren Droge» entartet; doch auch die Langeweile kann (angeblich) «tödlich» sein.

\* Auszug aus Band 209 der Schriftenreihe des Wirtschaftsförderungsinstitutes der Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft, Wien, «Zeitmanagement – Mehr Zeit für das Wichtige»

Der positive Mensch ist ein «Schaffer», vielfach sogar ein «Vielschaffer», ohne dass es ihm so richtig bewusst wird.

Lust und Freude an der Arbeit wünschen sich die meisten Menschen, und man muss sich mit Recht fragen, wie man erreichen kann, dass eben diese gewünschte Arbeitsfreude erhalten bleibt. Aufgrund der eigenen Beobachtungen und vielen Einblicke in verschiedenste Betriebstypen scheinen folgende Faktoren wichtig zu sein:

– *Übereinstimmung zwischen dem «Ich-Ideal» und dem «Ich-Real»*

Das bedeutet, dass man sich mit der eigenen Berufswahl stark auseinandergesetzt und eine Arbeit gefunden hat, die den persönlichen Stärken, Anlagen und Begabungen entspricht. Eine falsche Berufswahl ist nicht selten die Quelle für permanenten Frust mangels ausreichender

Erfolgsenerlebnisse im harten Konkurrenzkampf am Arbeitsplatz.

– *Die Arbeit an sich*

Die positive Arbeitseinstellung und die Motivation aus den Arbeitsergebnissen fördern die Arbeitsfreude.

– *Angemessener Verantwortungsspielraum*

Keine extreme Überbelastung, aber auch keine Unterbelastung. Bekanntlich wächst der Mensch auch mit den gestellten Aufgaben, aber es gibt auch eine Grenze, die man erkennen soll («Peter-Prinzip»).

Das «Peter-Prinzip» besagt, dass viele Manager wegen ihrer Tüchtigkeit nach oben befördert werden, bis sie von der Stufe der Fähigkeit in die Stufe der Unfähigkeit wechseln. Überspitzt formuliert heisst dies, dass manche Spitzenpositionen von Unfähigen besetzt sind.

– *Materielle und vor allem auch immaterielle Anerkennung aus der Arbeit*  
Wer für sein Engagement selten oder nie eine Rückmeldung (Feedback) bekommt, ist eher frustriert als jemand, der diese regelmässig bekommt. Sicher hängt dies mit dem Bedürfnis nach Anerkennung (Anerkennungssucht) zusammen. Sehr frustrierend wirkt sich auch die relative Lohn- bzw. Gehaltsdifferenz zwischen Gleichaltrigen bei sehr ähnlichen Arbeitsbereichen aus.

– Für die Lust an der Arbeit ist natürlich auch die eigene *physische und psychische Fitness* (Gesundheit) sehr ausschlaggebend. Wer sich körperlich und geistig fit fühlt, ist den Anforderungen leichter gewachsen und kommt daher auch in der zur Verfügung stehenden Zeit leicht mit den gestellten Aufgaben zurecht.

SIU

## Von der Motivation zur «individuellen Förderung»

Markus BITTERLI, Mels

Haben Sie Probleme mit der täglichen Motivation Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Wenn Sie die Frage mit Ja beantworten müssen, kann ich Sie sehr gut verstehen. Lesen Sie diesen Artikel zu Ende, und Sie werden feststellen, dass das Schlüsselwort *nicht* Motivation, sondern «individuelle Förderung» heissen muss!

Noch immer stellt die Motivation ein zentrales Thema in der Personalführung dar. Nach Duden verstehen wir unter Motivation «die Beweggründe, die das Handeln eines Menschen bestimmen»!

Wollen Sie wirklich tagtäglich Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Beweggründe für Ihr Handeln oder die zu erwartenden Handlungen darlegen und bestimmen? Ich versichere Ihnen, dass Ihnen das *nie* gelingen wird, vor allem weil Ihnen dazu die Zeit fehlt.

Ich fordere Sie deshalb zuerst auf, das Wort «Motivation» aus Ihrem Wortschatz zu streichen. Weshalb?

Die Motivation stellt für mich grundsätzlich eine *Voraussetzung* dar! Hunderttausende von Menschen gehen täglich missmutig, unwillig und von einem «Muss» begleitet zur Arbeit. Für viele dieser Menschen ist die Arbeit lediglich dazu da, sich den Lebensunterhalt zu sichern. Sie finden weder Freude noch Begeisterung für ihre berufliche Tätigkeit. Sie können sich vielfach weder mit ihrer Firma noch mit ihrer Arbeit identifizieren.

Und nun erwarten wir in diesen Situationen, dass die Vorgesetzten ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine

positive Einstellung zur Arbeit und den Sinn und die Notwendigkeit für diese Arbeit motivieren? Zu diesem Zweck wird nicht selten der Verhaltensforscher *Maslow* zitiert und von Bedürfnishierarchien gesprochen. Zwar hat Maslow mit seiner Theorie absolut recht, nur hat das wenig mit Motivation zu tun, vielmehr mit dem Aufbau eines intakten Selbstwertgefühls. Sehen Sie die Unmöglichkeit dieses Unterfangens?

In meiner langjährigen Praxis habe ich in vielen Fällen erfahren und festgestellt, dass die Leute grundsätzlich arbeiten, um ihr Geld zu verdienen, nicht aber aus Freude am Beruf. Oft stellt sich heraus, dass sie eigentlich einen anderen Beruf erlernen oder ausüben wollten, aber aus verschiedenen Gründen dazu – angeblich – die Möglichkeit nicht hatten (schlechte Zensuren in der Schule, keine geeignete Arbeitsstelle im Wohngebiet usw.).

Die Praxis hat mir oft bewiesen, dass nur jene Menschen wirklich glücklich sein können, die sowohl im Beruf als auch in ihrem sozialen Umfeld ihre Identifikation finden. Für den Beruf massgebend und wesentlich sind folgende Voraussetzungen:

- Talent
- Fähigkeit
- Neigung
- Sinnhaftigkeit

Die Freude, die Begeisterung für eine berufliche Tätigkeit sind unabdingbare Voraussetzungen, um eine glückliche berufliche Zukunft aufbauen zu kön-

nen. Es ist absolut unerlässlich, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter im Unternehmen den Sinn seiner Tätigkeit erkennen und akzeptieren kann – egal, um welche Arbeiten es sich handelt. Nur wenn diese Grundbedingungen gegeben sind, kann der Vorgesetzte eine Mitarbeiterin, einen Mitarbeiter fördern.

Vielleicht denken Sie nun, dass diese Ansicht eine weltfremde Theorie sei. Wann haben Sie Bewerberinnen oder Bewerber, die solche Voraussetzungen mitbringen?

Sie sehen das Problem durchaus richtig und praktisch. Trotzdem, ich bleibe bei meiner Erfahrung. Meine Ansicht ist die, dass wir das Problem nicht dadurch lösen, dass wir einen unbefriedigenden Zustand einfach zu akzeptieren versuchen, sondern dass wir die Ursachen dort angehen, wo sie anstehen. Diese Feststellung bedeutet, dass der Berufswahl eine viel wichtigere Bedeutung zukommt, als wir gelegentlich glauben. Vielfach höre ich Bemerkungen wie: «In der heutigen, schnellebigen Zeit muss man ohnehin riskieren, den falschen Beruf gewählt zu haben. Es ist aber durchaus möglich, sich später umbilden zu lassen und in einer anderen Berufsrichtung tätig zu sein.»

Es ist eine Tatsache, dass die wenigsten Leute zwei vollwertige Berufsausbildungen durchstehen. Natürlich gibt es solche, die einen Beruf erlernen oder ein Studium absolvieren, später aber in einem ganz anderen Bereich tätig sind. Im Verhältnis zur arbeitenden Bevölkerung sind solche Leute aber eine absolute Minorität.

Eine weitere Möglichkeit, *echt* motivierte (talentierte, fähige) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu beschäftigen, ist die Selektion. Jeder Arbeitnehmer

stellt die Leute ein, für die er sich entschieden hat. Kein Mensch zwingt ihn zu einer Anstellung. Folglich ist er für seine Wahl auch selber verantwortlich. Nur, was wir in der Praxis sehr oft antreffen, ist die Tatsache, dass der Unternehmer nicht in der Lage ist, aufgrund der vorliegenden Unterlagen richtig zu entscheiden. Auch das Vorstellungsgespräch hilft in wenigen Fällen für den richtigen Entscheid – es sind vielfach Emotionen oder Sachzwänge, die massgebend sind.

Bei objektiver Betrachtung wissen wir aber, dass Emotionen sehr oft gewaltig täuschen können. Zudem spielt es eine sehr grosse Rolle, in welcher psychischen Verfassung der Unternehmer ist, wenn er das Gespräch führt oder wenn er entscheiden muss.

Das Schlagwort «Führen mit Zielen» ist absolut richtig, nur wessen Ziele sind gemeint?

Meistens werden unter «Zielen» die Zielsetzungen des Unternehmens, des Vorgesetzten gemeint. Können Sie sich vorstellen, dass Sie für Ziele arbeiten, die nicht von Ihnen bestimmt werden oder mit denen Sie sich nicht identifizieren können? Wohl kaum!

## Regagner du temps

Dans le monde des affaires, chacun de nous a pu être frappé de voir à quel point certaines personnes sont sereines et mènent une vie équilibrée. Disponibles, elles rythment leur vie positivement en trouvant un temps pour agir et un temps pour prendre du recul... Où est leur secret?

Le secret des gestionnaires sachant maîtriser leur temps est de se protéger des perturbations de toutes sortes, venant des autres ou... de mauvaises habitudes, telles que travailler 12 heures par jour, ne pas prendre de vraies vacances, aller au-delà des limites de la fatigue, se laisser déranger fréquemment, sacrifier des heures de sommeil ou manger n'importe quoi. Se protéger, c'est prendre des décisions pour limiter, réduire ou éliminer tout ce qui fait du stress. Pour cela, nul n'a besoin de se culpabiliser, mais bien au contraire de se donner des «permissions», telles que travailler moins, se reposer, écouter sa fatigue, respecter les mesures de sécurité au travail ou en voiture, éviter de se laisser déranger et surtout définir des priorités.

Le bénéfice à la clé est de redevenir plus efficace, c'est-à-dire d'optimiser le rapport des résultats obtenus en fonction de l'énergie dépensée. En bref, essayons de ne pas donner plus d'heures au travail, mais plus d'efficacité aux heures effectuées.

Sehen Sie, da liegt der Schlüssel zur erfolgreichen Personalführung. Wir *müssen* uns Ziele setzen, diese Ziele können aber nicht einfach auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übertragen werden. Die Ziele für eine effiziente Personalführung sind *individuell*, auf die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgerichtet. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen *ihre* Ziele akzeptieren und als *ihre* Zielsetzung verstehen und sich damit identifizieren. Sie müssen in ihrem Tun nicht nur ein Motiv sehen, sondern den *Sinn* ihres Tuns verstehen und auch wollen.

Diese Tatsache setzt aber wiederum voraus, dass ich die sogenannte «Qualitätsbilanz» jedes einzelnen Mitarbeiters, jeder einzelnen Mitarbeiterin kenne, damit ich diese individuell *fordern* und *fördern* kann!

*Fassen wir zusammen:*

1. Eine objektive Berufswahl-Beurteilung ist unerlässlich. Sofern nicht bekannt, müssen Fähigkeiten, Talente und Neigungen des Kandidaten, der Kandidatin ergründet werden, bevor Berufsberatungen vorgenommen werden.

### *Se protéger du stress et dormir «gagnant»*

Le stress est le prix que l'on paie à son agitation physique, émotionnelle, sociale ou intellectuelle par des ennuis de santé. Si je reçois du stress, c'est d'abord moi-même qui me le suis créé. Que pourrais-je donc entreprendre pour me protéger?

#### *Pour me protéger du stress*

- je reprends la responsabilité de ma manière de vivre
- je me donne des permissions: limiter mon goût pour la compétition, formuler ce dont j'ai besoin affectivement, prendre du repos...

#### *Pour mon corps*

- je l'apprécie, l'écoute, et le mets en valeur
- je marche le plus possible
- je pratique un sport une fois par semaine
- je me relaxe plusieurs fois par jour (yoga...)

#### *Pour ma vie privée*

- je préserve la cellule familiale
- je me félicite et m'octroie des satisfactions
- je laisse les autres m'admirer

#### *Pour ma vie professionnelle*

- je définis mes priorités
- je délègue le plus possible
- je suis «avare» de mon temps
- je crée un système relationnel où je

2. Die Unternehmer müssten sich darum bemühen, die Bewerberinnen und Bewerber nicht nur fachlich zu qualifizieren, sondern auch menschlich. Dazu ist unbedingt erforderlich, dass der Unternehmer nicht nach seinen momentanen Gefühlen urteilt, sondern nach objektiver Menschenkenntnis. (Menschenkenntnis ist lernbar!)

Wenn nach solchen Kriterien Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgewählt werden, weiss der Vorgesetzte, wo die Stärken und Schwächen in beruflicher Hinsicht liegen. Die Freude am Beruf, die Identifikation mit dem Unternehmen und der Arbeit sind als eine Voraussetzung gegeben. Der Vorgesetzte wird nun alles unternehmen, diese Eigenschaften noch weiter zu fördern, und zwar jeweils auf das individuelle Vermögen der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters abgestützt. Wir sprechen dann auch von einer optimalen Qualitätsbilanz.

Als Ergebnis finden wir in solchen Unternehmen: glückliche Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, aber auch glückliche *Unternehmer* (und nicht *Unterlasser*). SIU

reçois et donne des marques d'attention positives et où je peux exprimer mes frustrations.

Le sommeil obéit à des rythmes biologiques qu'il est malheureux de contrarier, car on se lève alors à contre-rythme en forçant son organisme. Dans des conditions normales, les cycles de sommeil correspondent à environ une heure et 30 minutes, qui comprennent cinq phases: l'endormissement, le sommeil léger, profond, très profond, et enfin paradoxal. Le meilleur sommeil se situe entre 23 heures et 5 heures du matin. Tout l'art du sommeil gagnant consiste à identifier et à respecter ces cycles, afin de se réveiller et se lever à la fin de l'un deux, en pleine forme. S'extraire du lit en plein cycle de sommeil correspond à forcer son organisme pendant toute la journée à venir, avec des résultats médiocres...

### *Objectifs et priorités*

Si l'on n'a pas d'objectifs, on rencontre vite des gens qui en ont pour nous! Se fixer des objectifs existentiels permet ni plus ni moins de reprendre possession de sa propre vie, avant que des événements malheureux ou tragiques imposent une remise en question.

Gérer son avenir et ses affaires, c'est d'abord savoir établir les objectifs et les priorités à court, moyen et surtout long terme: où veut-on être dans cinq ans, quel résultat veut-on obtenir pour l'année prochaine, quelles sont les va-

leurs essentielles à privilégier? Il s'agit de garder toujours ces objectifs présents à l'esprit et de les réactualiser souvent.

Pour atteindre les objectifs et respecter les priorités, un minimum d'organisation s'impose, que l'on peut résumer schématiquement dans quatre règles d'or:

– *Planification*

Planifier son temps c'est commencer par s'arrêter, pour prendre de la distance par rapport aux activités et trier ce qui est important de ce qui est urgent. Les choses importantes sont celles par lesquelles on construit son entreprise et dont dépendent les résultats essentiels. Elles méritent toute l'attention et il faut leur réserver à l'agenda des moments protégés, aussi longs que nécessaire. Les tâches urgentes sont bien souvent réactives à diverses sollicitations extérieures, inattendues, qui mettent sous pression mais sont rarement déterminantes pour les résultats de l'entreprise. Elles sont cependant inévitables et il est sain de leur réserver des moments dans la semaine, afin de pouvoir les liquider.

Entre chaque activité ou rendez-vous de l'agenda, il est indispensable de préserver un quart d'heure, afin d'attribuer les notes ou les documents immédiatement au classement concerné ou au suivi nécessaire. Ce quart d'heure permet également de se préparer sereinement à la prochaine activité, sans devoir

sauter de l'une à l'autre sous le stress.

– *Organisation*

La maîtrise du temps et du stress exige une organisation simple et pragmatique, qui se résume en «une place pour chaque chose et chaque chose à sa place». Il faut donc prendre le temps de créer un système de classement par matière et/ou par interlocuteur (personnes, services ou sociétés). Ce système fonctionnera quand l'on pourra constater que les documents ne sont manipulés en principe qu'une fois et que l'on sait où rechercher chaque papier.

– *Délégation*

Les vraies urgences sont rares, mais les gens pressés sont nombreux... Cela provient de la multitude des sujets dont on croit nécessaire de s'occuper. On finit par vivre sous la tyrannie de l'urgent, dans laquelle il faut fatalement remettre à plus tard des choses nombreuses, qui font le stress négatif.

La délégation consiste à établir une liste des tâches personnelles ou professionnelles que l'on rencontre et à les trier en fonction du rôle essentiel que l'on attend de soi:

- ce que l'on fait à bon escient
- ce que l'on devrait faire
- ce que l'on devrait ne pas faire
- ce que l'on fait déjà faire
- ce que l'on devrait faire faire, et par qui, afin de se concentrer sur l'essentiel.

Pour bien déléguer, il faut vérifier que la délégation augmente l'efficacité et que la personne désignée est qualifiée et qu'elle est d'accord.

– *Le contrôle*

La maîtrise du temps se contrôle par un bilan quotidien, sous forme de revue rapide des événements de la journée:

- quelle proportion de temps a-t-on attribuée à des tâches A, B ou C
- quel temps a-t-on passé aux tâches prévisibles et imprévisibles
- qu'est-ce qui a fait plaisir et qu'est-ce qui a contrarié
- quels problèmes ont surgi et doivent être réexaminés
- quels sont les résultats globaux de la journée
- qu'a-t-on appris durant la journée
- qu'a-t-on fait pour se rapprocher des objectifs personnels et professionnels.

Que le bilan quotidien comprenne des éléments positifs ou négatifs, il a le grand mérite de permettre de tourner la page, en sachant ce qu'on laisse derrière soi et ce que l'on retrouvera le lendemain, avec la capacité de se concentrer entre-deux sur la vie privée et les loisirs. *IFCAM*

*Source et citations:*

«Le temps: mode d'emploi», P. Cruellas + R. Benayoun, ESF Editeur, 1990.

## *Kundenpflege: mehr als nur ein strapaziertes Modewort!*

Paul GUTJAHR, Bern\*

Schlechte Zeiten tun Unternehmen gut, weil die Führungskräfte gezwungen sind, liebgewonnenen Schlendrian über Bord zu werfen und sich wieder der lebendigen Verbindung zum Markt zuzuwenden.

Diese provokative Behauptung führt zu den Grundlagen des Marketings. Im «Marketing-Mix» nach Prof. R. Kühn spielt der Verkauf dabei eine führende Rolle. Verkauf beinhaltet Kundennähe und Kundenpflege.

Es ist eine bekannte Tatsache, dass der Kundenkontakt im Gewerbe generell sehr intensiv ist, da Waren und/oder Dienstleistungen direkt und meistens persönlich an die Abnehmer vermittelt werden. Beratung spielt dabei oft eine

tragende Rolle. Nebst diesem Kundenkontakt werden die Strukturen zur Kundenpflege, wenn sie systematisch und kontinuierlich sein sollen, aber oft vernachlässigt.

*Schätzungen besagen, dass es fünfmal teurer ist, einen neuen Kunden zu gewinnen als einen alten zu behalten.*

Dabei ist man sich bewusst, dass es fast unbezahlbar ist, einen verlorenen Kunden wiederzugewinnen. Es lohnt sich deshalb, sich mit dem Thema Kundenpflege aufmerksam und regelmässig auseinanderzusetzen.

Es geht also darum, den Kunden perfekt zu betreuen und dadurch an das Unternehmen zu binden. Im weiteren sollen aber auch durch optimalen Kundenservice mit den bestehenden Kunden mehr Umsatz und Anschlussaufträge erzielt werden.

Die Aufgabe stellt sich somit klar und einfach:

*Neben der Kundenneugewinnung ist die Kundenpflege zu verbessern.* Doch die Lösung dieser klaren und einfachen Forderung ist vielschichtig und je nach Betriebsgrösse, Angebot und Dienstleistungsanteil verschieden. Ein allgemeingültiges Rezept kann hier nicht vermittelt werden – der erste Schritt ist aber in jedem Fall das ernsthafte und bewusste Auseinandersetzen mit dem Thema.

*Kundennähe und Kundenorientiertheit sind das oberste Gebot.* Einer der prominentesten und profiliertesten amerikanischen Marketing-Spezialisten, Prof. Dr. Phil. Kotler, hat als oberste Maxime den Unternehmern immer wieder verkündet: «Bring Customers in Front of Your Management» (Bringt die Kunden zum Management).

Kotler empfiehlt dem Management, verstärkt Fronterfahrungen zu sammeln. Unter anderem, indem regelmässig mit Kunden Gespräche geführt

\* Gekürzte Fassung des Referates der 10. Regionalen Tagung «Treffpunkt SIU» in Brig

und Veranstaltungen durchgeführt werden. Im Gewerbe müssten diese Voraussetzungen eigentlich geradezu ideal erfüllt sein. Aber werden die Vorteile, die sich daraus ergeben, auch genügend ausgenützt und die Anforderungen, die damit verbunden sind, auch erfüllt?

Kundennähe und Kundenorientiertheit setzt folgende Eigenschaften des Anbieters voraus:

- Verfügbarkeit, Erreichbarkeit und Zeit
- Glaubwürdigkeit, in Aussicht gestellte Leistungen zu erbringen
- aktuelle, kundenorientierte und branchenspezifische Marktkenntnisse (Beschaffung von Zusatzinformationen)
- kundenspezifische Bedürfnisorientiertheit
- Vertrauensbasis zwischen Anbieter und Kunden

Der Kunde strebt in vielen Fällen und gerade im Gewerbe und Fachgeschäft eine persönliche Beziehung zum Berater (Problemlöser) an und erwartet eine individuelle Lösung für sein spezifisches Problem.

Als Bindeglied zwischen Kunde und Anbieter funktioniert immer der Mensch. Und damit sind wir bei einem weiteren Thema, den Mitarbeitern als Repräsentanten des Unternehmens. Sind sie genügend sensibilisiert, informiert und ausgebildet? Kennen sie die Philosophie, haben sie das Feeling, um auf ihre Kunden einzugehen? Erhalten Sie als Unternehmer Rückmeldungen/Echos über die Leistung Ihrer Mitarbeiter? Werden solche Echos regelmässig besprochen, analysiert und für die Produktion und eventuell sogar Neuentwicklung des Angebotes ausgewertet? Auf das Thema Mitarbeiterschulung will ich aber an dieser Stelle nicht mehr näher eintreten. Ich will eher versuchen, einige Wege und Hilfsmittel aufzuzeigen, die uns nicht nur ermuntern, Kundenpflege als Bestandteil der unternehmerischen Tätigkeit aufzufassen, sondern uns zwingen, den guten Kontakt mit den Auftraggebern über den Abschluss hinaus zu erhalten.

## 1 Kundenstamm-Marketing

Was ist Kundenstamm-Marketing? Was ist ein Kundenstamm? Zum Kundenstamm gehören alle Käufer, die mit dem Anbieter bereits Kaufakte vollzogen haben, beispielsweise all jene, die in einer Kundenkartei namentlich vermerkt sind. Die Umschreibung des Kundenstammes kann in mannigfaltiger Form geschehen, wobei die Datei von Unternehmen zu Unternehmen verschieden aufbereitet wird.

Die laufende Bearbeitung des Kundenstammes – der Stammkunden – sollte selbstverständlich sein. Ich habe schon darauf hingewiesen, dass die Gewinnung von neuen Kunden viel Zeit und Geld kostet. Also ist es nur recht und billig, einmal gewonnene Kunden auch weiter zu pflegen.

Was sind nun die Gründe für eine vernachlässigte Kundenpflege?

- Die systematische Pflege wird oftmals vernachlässigt, weil die Grundlagen für eine Kartei (Adresse, Kontaktpersonen, Entscheidungspersonen) nicht sofort nach Kaufabschluss erfasst werden.
- Ein ungutes Gefühl – etwas ist beim Geschäft schiefgelaufen – hemmt den Verkäufer, beim Kunden wieder anzuklopfen. Bedingung für ein erfolgreiches Kundenstamm-Marketing ist in erster Linie jedoch eine zufriedene Kundschaft.
- Stammkunden können nicht immer mit den gleichen Angeboten gelangweilt werden. Der Verkäufer ist gezwungen, phantasievolle und kreative neue Offerten auszuarbeiten (gilt auch für regelmässigen Postversand).
- Für den Gewinn eines neuen Kunden winken dem Verkäufer in vielen Fällen Prämien. Der Erhalt der Stammkunden wird hingegen nicht belohnt. Der Mitarbeiter ist daher mehr interessiert, mit Neukunden Prämien zu erlangen. – Wir leben im Zeitalter der elektronischen Datenverarbeitung. Kaum ein Betrieb, der nicht mindestens über Personalcomputer verfügt. Die gute Datenbasis bildet eine ausgezeichnete Grundlage für systematisches, kreatives Kundenstamm-Marketing, denn Umsatzreserven schlummern im Kundenstamm. Gut geplant, aufgebaut, durchgeführt und überwacht, können diese Reserven mobilisiert werden.

*Kundenstamm-Marketing bildet also eine ideale Grundlage, nicht nur zur Erlangung von Mehrumsatz, sondern ist auch Basis für die fortlaufende Pflege der bestehenden Kunden.*

Wie können Kundenstämme aktiviert und eingesetzt werden? Erste Voraussetzung ist ein möglichst gut segmentierter Kundenstamm. Je mehr Details vorhanden sind und je bedürfnisorientierter die Datenbank aufgebaut ist, desto persönlicher sind die Einsatzmöglichkeiten.

Kundenstamm-Marketing ist nicht nur Beziehungspflege mit kleinen Geschenken, häufiger Post, Gags und Firmeninformationen. Es bietet vielmehr die Möglichkeit, aufgrund genauer Kenntnisse der Kundenstämme Leistungen, die auf die Bedürfnisse der

Kunden zugeschnitten sind, laufend anzubieten.

Ein Angebot zum rechten Zeitpunkt mit dem richtigen Preis ist die beste Grundlage für eine nutzenorientierte Kundenpflege. Doch auch Gratulationswünsche zum Geburtstag, ein Blumenstrauß zum Jubiläum oder zum Start in die neue Saison dokumentieren das persönliche Interesse am Kunden und an seinem Unternehmen.

Jeder Mensch ist an gutem zwischenmenschlichem Kontakt interessiert. Kundenstamm-Marketing kann helfen, diese Kontakte regelmässig und systematisch zu pflegen. Das Gespräch aber, das wichtigste Element in der Kundenpflege, müssen der Unternehmer und seine Mitarbeiter selber führen.

## 2 Weitere Lösungen

Heutzutage sind die Marktanforderungen an den Kundendienst sehr hoch. Der Kunde erwartet eine fast hundertprozentige Verfügbarkeit (rund um die Uhr) und vor allem einen kompletten Service. Diese Anforderungen sollte der Unternehmer wenn immer möglich erfüllen und mit einem eigenständigen Kundendienst auch eine systematische Kundenpflege verbinden.

Serviceleistungen bieten auf verschiedensten Stufen Gelegenheit, mit dem Kunden Kontakt zu haben. Mit diesem engen Kontakt werden auch die Kundenwünsche laufend überprüft und können damit schnell befriedigt werden.

Fast in jedem Betrieb lassen sich «kundenpflegende» Massnahmen und Mechanismen einführen. Folgende Fragen kann sich beispielsweise ein Möbelhaus stellen:

- Was passiert, nachdem ein Kunde bei mir einen Kauf getätigt hat?
- Hört er zwischen getätigtem Kauf und bevorstehenden Lieferungen wieder etwas von uns? Wenn ja, was? Fühlt er sich dadurch bestätigt, in der richtigen Firma gekauft zu haben? Oder entstehen da bereits die ersten Bedenken?
- Wie erlebt der Käufer die Lieferung seiner Einrichtungsgegenstände? Als Erfüllung seiner Wünsche, bei der beruflich qualifizierte Fachleute einwandfreie Arbeit leisten, oder als Alptraum, bei dem nichts komplett ist, nichts unbeschädigt aufgestellt wird und eine Reklamation nur mit Achselzucken quittiert wird?

In all diesen Phasen bieten sich hervorragende Möglichkeiten, mit dem Kunden wieder in Kontakt zu treten und die Beziehung mit dem Anbieter und dem Verkäufer zu festigen.

Je langfristiger ein Kontakt mit dem Kunden besteht, um so mehr kann das Beziehungsnetz gefestigt werden. Man gewinnt treue Kunden und Geschäfts-

beziehungen, die darauf beruhen, dass sich beide Partner aufeinander verlassen können, und die für beide Seiten gleichermaßen erfolgreich verlaufen.

Zufriedene Kunden sind potentielle zukünftige Kunden. Es fällt leicht, diese wieder zu aktivieren, wenn sie gezielt und regelmässig gepflegt werden. *SIU*

## Buchbesprechungen

## Recensions

## Recensioni

Pehl E. *Mikrowellen in der Anwendung*. Funk, Radar, Erwärmung. Heidelberg, Hüthig Buch Verlag GmbH, 1993. 126 S., ill., Preis DM 78.—.

Dieses Buch ist die Ergänzung zu den Werken Mikrowellentechnik Band 1 und 2 des gleichen Autors. Er behandelt darin die Anwendungsgebiete Radar, Richtfunk, Satellitenfunk, Materialerwärmung und -untersuchung durch Mikrowellen.

Die Radartechnik, ohne die die heutige zivile wie militärische Luft- und Seefahrt undenkbar wäre, bildet den Schwerpunkt des Buches. Es werden die Grundlagen der Radarmessung und das Radarprinzip erarbeitet. Auch wird auf die verschiedenen Radarsysteme wie Impulsradar, CW- und FM-Radar, Dopplerradar, Such- und Folgeradar, Impulskompression usw. eingegangen. Daneben werden noch einige spezifisch in der Radartechnik verwendeten Bauteile (T-R-Zelle usw.) beschrieben. Es folgen die Kapitel Richtfunk- und Satellitenfunktechnik. Ob schon der Autor diese Gebiete weniger ausführlich behandelt als die Radartechnik, sollte ihre Wichtigkeit nicht unterschätzt werden. Die heutige Kommunikation stützt sich sehr stark auf die Richtfunk- und Satellitenfunk- sowie die Satellitennavigationstechnik ab. Beschrieben sind die Grundlagen der Richtfunktechnik wie Funkfeldämpfung, Ausbreitungseffekte, Systeme des FM- und Digitalrichtfunkes sowie Antennen. Die Kapitel des Satellitenfunks enthalten Erklärungen zu den verschiedenen Modulationsverfahren, Vielfachzugriff zum Satelliten, Satellitenübertragungstrecke, Erdfunkstelle und Satellit. Der Erwärmung und Untersuchung von Stoffen durch Mikrowellen sind die weiteren Kapitel gewidmet. Ihnen folgen noch die Gebiete Radiometrie und Radioastronomie.

Dem Autor gelingt es, für Studenten der Elektrotechnik und Physik und für beruflich oder privat an Mikrowellen Interessierte einen Überblick über die Anwendungsgebiete zu schaffen, ohne dass sie sich durch umfangreiche Fachbücher der einzelnen Spezialgebiete arbeiten müssen.

*J. Siegenthaler*

Söder G. *Modellierung, Simulation und Optimierung von Nachrichtensystemen*. Nachrichtentechnik, Band 23, Hrsg. Marko H. Heidelberg, Springer-Verlag, 1993. 268 S., zahlr. Abb., Preis DM 98.—.

Das Buch, an der Technischen Universität München entstanden, umfasst zwei Teile. Im ersten werden die theoretischen Grundlagen für die Modellierung und die Simulation behandelt, der zweite Teil, der etwa ein Drittel des Umfangs ausmacht, ist den Anwendungen gewidmet.

Das erste Kapitel im Grundlagenteil beginnt mit der Behandlung von Spektraltransformationen im Zeit- und Frequenzbereich. Betrachtet werden deterministische und stochastische Signale. Im Anschluss werden die Eigenschaften der Fourier-, Laplace- und Z-Transformationen untersucht. Im Mittelpunkt steht deren geeignete zeitdiskrete Darstellung. Das zweite Kapitel ist den Verteilungen gewidmet. Neben der Definition wichtiger Beschreibungsgrößen werden die Eigenschaften einiger immer wieder anzutreffender Verteilungen dargestellt und jeweils die Algorithmen zur Generierung der entsprechenden Zufallsgrößen angegeben. Das Kapitel wird durch die Be-

handlung der zweidimensionalen Zufallsgrößen vervollständigt. Im letzten Kapitel schliesslich werden deren Spektraleigenschaften diskutiert. Dazu gehören die Begriffe wie Autokorrelation, Leistungsdichtespektrum, Kreuzkorrelationsfunktion und Kreuzleistungsdichtespektrum. Nach der Beschreibung dieser stochastischen Signale wird deren Filterung eingehend behandelt. Es folgt die Herleitung verschiedener Optimalfilter zur Erfüllung gewünschter Systemfunktionen.

Im Anwendungsteil des Buches werden die vorgängigen Erläuterungen an vollständigen Systemen angewandt. Am Beispiel des Basisbandsystems werden die wichtigsten Beurteilungskriterien diskutiert. Dazu gehört etwa die Fehlerwahrscheinlichkeit, das Augendiagramm und die Nyquistbedingung. Dem logischen Aufbau folgend, wird die mehrstufige und codierte Übertragung eingeführt. Im Bereich kleiner Fehlerwahrscheinlichkeiten genügen Schwellwertentscheider nicht; der Weg zum optimalen Empfänger wird im Abschnitt Empfängerstrategien aufgezeigt (u. a. Korrelations-, Viterbi-Empfänger). Schliesslich ist ein letzter, allerdings nur kurz geratener Abschnitt den Eigenheiten der drahtlosen Übertragungstechnik gewidmet. Wertvoll sind die vielen themenbezogenen Fortran-Programme, die Textspalten mit ausführlichen Programmbeschreibungen enthalten. In einem Anhang sind die Umsetzungen in die Programmiersprache C der Fortran-Programme wiedergegeben.

Der Text und die Darstellung im Buch sind gut strukturiert. Jedem Unterkapitel ist eine kurze Inhaltsbeschreibung vorangestellt. Im Text eingeflochten findet man über 250 Literaturhinweise für Quervergleiche und ergänzende Informationen.

*P. Jordi*