

Peter Lehmann ist Trainer, Kommunikations-Profi, Coach und ein Urgewächs der Branche. Er weiß nur zu gut, woran es in Friseurunternehmen hapert. CLIPS begleitet ihn in den nächsten Monaten während Coachings, Trainings und Schulungen und zeigt in Reportagen darüber Brennpunkt-Themen und ihre Lösungen aus der Praxis auf.

Können Sie Chef

Führen ist Chefsache! Wer aufsteigt, muss auch Teamgespräche leiten können. CLIPS begleitet Trainer und Coach Peter Lehmann in Friseursalons während Unternehmenstrainings, in denen Salonleiter das nötige Handwerkszeug mit auf den Weg bekommen können.

Teamgeist ist der Schlüssel zum Erfolg! Der Blick in den Sportteil der Medien liefert Tag für Tag den Beweis: Nur zusammen leisten wir Dinge, die einer alleine niemals schafft. Das ist im Friseurhandwerk nicht anders als im Fußball: Wie die Spieler einer Mannschaft „kämpfen“ auch die Friseure und Friseurinnen auf verschiedenen Positionen für ein gemeinsames Ziel. Hier geht's nicht um Tore, sondern um den erwirtschafteten Gewinn des Salons. Damit der Laden rund läuft, müssen die Kollegen miteinander harmonisch agieren, sich den Ball zuspielen und füreinander Verantwortung übernehmen. „Ein Team“, beobachtet der Kölner Unternehmenstrainer Peter Lehmann, „funktioniert nur, wenn sich alle gegenseitig stützen.“

Dass die Spielregeln eingehalten werden, darauf achtet der Salonleiter oder Chef. Seine Aufgabe ist es, die Kollegen wie ein Trainer zu coachen, sodass alle an einem Strang ziehen. Jeder muss wissen, wann was am besten zu tun ist. Deshalb müssen sich die Kollegen regelmäßig über den Stand der Dinge austauschen und informieren. „Mitarbeiterbesprechungen sind das wichtigste Instrument, um das Team zusammenzuschweißen und die gesamten Abläufe im Betrieb zu verbessern“, weiß Peter Lehmann.

Ab und zu mal mit den Kollegen zusammenkommen, ein bisschen plaudern.

Klingt nett. So gemütlich sollte es bei Team-Meetings aber nicht zugehen. „Die Treffen werden häufig unterschätzt und nicht wirklich ernst genommen“, bedauert Lehmann.

Dabei bieten sie Führungskräften die einmalige Chance, alle Kollegen gleichzeitig über Neuigkeiten zu informieren: Ob es darum geht, ein neues Produkt vorzustellen, die Kassenführung zu erklären oder über neue Schnitttechniken und Modetrends zu sprechen. Aber längst nicht nur das: Die Gesprächsrunden bergen die Möglichkeit, verschiedene Sichtweisen zu durchdenken

und Ideen zu sammeln. Die Umsetzung einer Werbeaktion zu planen. Fehler im Kundenumgang zu entdecken und zu beheben. Arbeitsabläufe zu organisieren. All das löst man heute gemeinsam im Team. „Werden Vereinbarungen von allen Mitarbeitern getroffen, werden sie auch von allen getragen und gelebt“, weiß der Profi. „Wird zum Beispiel ein Putzplan nicht von den Kollegen selber erarbeitet, wird er in der Regel auch nicht angenommen.“

Gelungene Team-Meetings nutzen die Synergien im Team, jeder Mitarbeiter bringt seine Potenziale ein. Sie motivieren die Kollegen, stärken das Zusammengehörigkeitsgefühl und sorgen vor allem für ein sonniges Arbeitsklima im Betrieb. „Je nach Klima kann der erwirtschaftete Gewinn um 30 Prozent nach oben oder unten schwanken“, informiert ein Experte der Beratungsgesellschaft Hay Group.

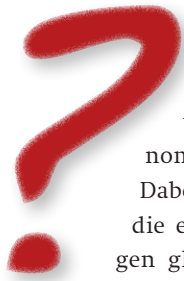
Meetings sind wichtig – keine Frage. Die Realität hingegen sieht häufig so aus: Viele Mitarbeiter empfinden die Treffen als reine Plage. „Wie lange wird das heute bloß wieder dauern?“, stöhnen die Kollegen schon vorher hinter vorgehaltener Hand. „Was gibt es denn so Wichtiges zu bereden?“ Gar keine gute Basis für eine Besprechung.

Was läuft schief? Die Gründe, warum Meetings scheitern, sind zahlreich. „Unter dem Motto ‚Sagt doch mal, was euch stört‘ sitzen spontan zusammengerufene Mitarbeiter an einem Tisch, ohne Struktur und Plan“, zählt Peter Lehmann die Tücken auf. Vielredner werden nicht gebremst, es wird nichts visualisiert, kein Zeitrahmen festgelegt. Man nickt Probleme ab, statt Lösungen zu finden. Der Chef oder die Chefin ist unsicher, verliert den Faden und macht das Elend perfekt. Am Ende meckern alle über die verpulverte Zeit.

7 LEITSÄTZE ZUM TEAM-MEETING

Ab und zu mal mit den Kollegen zusammenkommen, ein bisschen plaudern. Klingt nett. So gemütlich sollte es bei Team-Meetings aber nicht zugehen

1. Gelungene Team-Meetings nutzen die Synergien im Team! Jeder Mitarbeiter bringt seine Potenziale ein.
2. Austausch, Diskussion und Entscheidungsfindung: Das sind die Kernstücke eines gelungenen Meetings.
3. Ein Meeting muß in geordneten Bahnen verlaufen. „Ein Chef muss vorne führen!“.
4. Eine schlechte Vorbereitung ist die häufigste Ursache für unproduktive Besprechungen. Und das fängt schon bei der Ausstattung an. Nichts wirkt unsouveräner, als plötzlich nach Filzstiften für den Flipchart zu suchen...
5. Saubere Strukturierung und Planung des Gesprächs ist das A und O: Wer kein Ziel hat, kommt nirgendwo an. Allen Beteiligten muss klar sein, worum es in der Besprechung überhaupt geht.
6. Kritik an einzelnen Mitarbeitern gehört ins Vier-Augen-Gespräch, im Team-Meeting geht es immer darum, die Abläufe zu verbessern.
7. Nichts ist für Mitarbeiter so motivierend, wie einen echten Beitrag zu leisten!



POWER TALKING

Power Talking-Seminare richten sich an Friseur-Einzelunternehmer und auch an Filialisten, an Chefs und an Führungskräfte. Der Seminartyp erreicht Erfarene, die ihr Wissen auffrischen und auch Neulinge, die Führungsverantwortung übernehmen sollen.

Im Seminar werden Rollenverständnis, die eigene Wirkung, Sicherheit in schwierigen Situationen, im Einzel- und Teamgespräch trainiert. Power Talking ist modular konzipiert. Je nach Bedarf sind die Module als Gesamtpaket oder auch als Einzelseminar buchbar.

Die Module:

- Klartext reden
- Rhetorik für Führungskräfte
- Konfliktmanagement
- Kollektives Lösungscoaching



TERMINE

KÖLN

5./6.10.2014:
Power Talking – wertschätzend Klartext reden

26.–28.10.2014:
Power Talking – Rhetorik für Führungskräfte

16.–18.11.2014:
Power Talking – Konfliktmanagement

30.11./1.12.2014:
Betriebswirtschaft – Planungsworkshop 2015

DRESDEN

31.10./1.11.2014:
Power Talking – wertschätzend Klartext reden

Mehr Infos unter:
www.unternehmens-training.com



Austausch, Diskussion und Entscheidungsfindung: Das sind die Kernstücke eines gelungenen Meetings. Dafür muss die Besprechung in geordneten Bahnen verlaufen. „Ein Chef muss vorne führen“, betont Lehmann, „mit seinen Fähigkeiten steht und fällt der Erfolg.“ Genau hier liegt der Hase im Pfeffer: Viele Salonleiter tun sich schwer damit, Teamgespräche zu leiten. Kein Wunder! Wie in den meisten Branchen kommen auch Friseure und Friseurinnen in der Regel als ungelernte Führungskräfte ins Amt. Zwar haben sie Schneiden und Färben von der Pike auf gelernt. Leitung und Führung sind jedoch ein eigenes Fachgebiet, wofür es noch einmal spezieller Ausbildung bedarf. Die Mitarbeiter dazu motivieren, dass sie ihre Aufgaben erfüllen, weil sie wollen und nicht weil sie müssen – das ist die Aufgabe einer Führungskraft. Experten sprechen dabei von natürlicher Autorität. Kann man das überhaupt lernen?

„Klar ist: Man kann Führungskompetenz nicht erlernen, wenn man sie auf Tricks reduziert“, erklärt Peter Lehmann. „Der Einsatz verschiedener Techniken funktioniert nur dann, wenn sie Hand in Hand gehen mit der inneren Haltung.“ Und die ist? Klare Botschaften senden. Zuhören. Offen und ehrlich sein. Fremde Meinungen erst mal gelten lassen, sich damit auseinandersetzen, nicht abkanzeln. Jeden ernst nehmen. Das ist kein Griff in die Trickkiste, sondern eine Frage der Wertschätzung. Peter Lehmann fasst zusammen: „Natürliche Autorität ist die Summe aus Fachwissen, Sozialkompetenz und persönlicher Einstellung.“

All das lässt sich aneignen und trainieren – das Führen betrachtet der Profi als Handwerk. Das gilt für den Nachwuchs genauso wie für alte Hasen. Die 30-jährige Melanie Karras vom Friseurteam Trend in Schöneiche bei Berlin sagt: „Mir als angehende Chefin von 70 Mitarbeitern in elf Salons helfen Unternehmenstrainings enorm dabei, in meine zukünftige Aufgabe hineinzuwachsen.“ Und auch erfahrene Chefs bilden sich im Laufe der Zeit kontinuierlich weiter. Sie wollen besser werden – so wie Rosa Müller-Thüring von Udo Luy – Haare machen Leute, Führungskraft mit über 20 Jahren Erfahrung: „Es wird bis zum Ende des Berufslebens neue Konstellationen und Bewährungsproben geben“, so die Kölner Friseurin, die als Rezeptionistin über zwei Dutzend Mitarbeiter managt. „Man muss mit der Zeit gehen, und jedes Training bringt neues Wissen mit sich und macht mich sicherer in meinem Job.“

Der Tisch ist reich gedeckt. Führungskräfte können aus einem breit gefächerten Angebot zum Thema wählen. Große Unternehmen schicken ihre Entscheider auf mitunter exotisch anmutende Seminare mit Pferden oder sogar

Lamas. Andernorts klettern beherzte Manager in Hochseilgärten herum oder werden mittellos im Wald ausgesetzt. Das Gelernte in die Praxis zu übertragen, fällt jedoch schwer, wenn es mit dem Arbeitsalltag so wenig zu tun hat. Ideal sind deshalb branchenspezifische Trainings, deren Trainer Insiderwissen mitbringen. „Ein Trainer, der selber aus der Branche kommt, überzeugt mich vor allem deshalb, weil er genau weiß, wovon er spricht“, so die Erfahrung von Melanie Karras. „Er kann die Inhalte seiner Seminare an Beispielen aus dem Tagesgeschäft erklären. Zudem bietet mir der Teilnehmerkreis die Möglichkeit, mich mit Berufskollegen auszutauschen.“

Speziell für Führungskräfte im Salon hat Peter Lehmann Trainingsseminare entwickelt. Seit über 16 Jahren leitet der Betriebswirt, Friseurmeister und Management-Berater Kurse in der ganzen Republik. Wie strukturiere ich meine Teamgespräche? Wie aktiviere ich mein Team, um gute Ideen, Mitarbeit und Mitdenken zu erhalten? Was macht mich sicherer und wie halte ich den roten Faden? Die Antworten auf all diese Fragen stehen im Mittelpunkt des dreitägigen Seminars „Power Talking – Rhetorik für Führungskräfte“. Hier werden der Umgang mit der Gruppe und das Verhalten als Führungskraft im Team-Meeting geübt.

Eine schlechte Vorbereitung ist die häufigste Ursache für unproduktive Besprechungen“, erklärt Peter Lehmann den Teilnehmern seines Trainings. „Das fängt schon bei der Ausstattung an.“ Nichts wirkt unsouveräner, als plötzlich nach Filzstiften für den Flipchart zu suchen. Tipp: Vorher Material organisieren und den Raum vorbereiten. „Was ich von den Kollegen für den Dienst am Kunden fordere, muss ich als Chef auch selber bieten“, betont Lehmann die Vorbildfunktion.

Das gilt vor allem für die Strukturierung und Planung des Gesprächs. Wer kein Ziel hat, kommt nirgendwo an. Allen Beteiligten muss klar sein, worum es in der Besprechung überhaupt gehen soll. „Die Themen müssen im Vorfeld festgelegt und die Kollegen darüber informiert werden“, rät der Experte. So kommen Mitarbeiter im Idealfall bereits mit Vorschlägen ins Meeting. Ob es darum geht, eine Aktion zu

PETER LEHMANN

**Betriebswirt (HWK),
Trainer, Friseurmeister,
Management-Berater.**

Den Friseurberuf hat Peter Lehmann von vielen Seiten kennengelernt. Als Junior Chef im elterlichen Betrieb, als Haarschneidetrainer auf der Bühne, als Selbstständiger mit eigenem Salon, als Bereichsleiter und als Geschäftsführer in größeren Filialbetrieben, als Unternehmensberater im Friseurhandwerk und als Leiter Management Service Friseur der Wella AG und später des Management Competence Centers. Seit Oktober 2010 arbeitet er als selbstständiger Trainer und Coach.



In seinen Seminaren ist ihm wichtig, dass die Teilnehmer morgen schon das Gelernte in die Praxis umsetzen können. Die Theorie sieht er als Unterstützung und Vorbereitung für viele praktische Trainingssequenzen, die „ernsthaft“ Spaß machen. Spezialisiert hat er sich in seinen Seminaren und Vorträgen auf die Themen „Führung“ und „Zahlen“.

Kontakt: 0172/98 88 12 8

**lehmann@unternehmens-
training.com**

**www.unternehmens-
training.com**

planen oder den Urlaub zu organisieren: „Je konkreter die Besprechungsziele formuliert sind, desto schneller findet sich meist auch eine Lösung“, so Lehmann.

Mindestens einmal pro Monat, vielleicht sogar in kürzeren Abständen, sollten sich die Kollegen zusammensetzen. Hauptsache regelmäßig, und nicht nur, wenn es brennt, empfiehlt der Profi: „Meetings laufen häufig aus dem Ruder, weil das Besprechen von Problemen fokussiert wird.“ Doch nicht die Vergangenheitsbewältigung steht im Vordergrund, sondern die Zukunft. Kritik an einzelnen Mitarbeitern gehöre ohnehin ins Vier-Augen-Gespräch. „Im Team-Meeting geht es immer darum, die Abläufe zu verbessern.“

Dafür sind die Ideen und das Können aller Kollegen gefragt. Nichts ist für Mitarbeiter so motivierend, wie einen echten Beitrag zu leisten. Peter Lehmann warnt Führungskräfte davor, ihre Mitarbeiter mit ironischen Bemerkungen oder Killerphrasen wie ‚Das kennen wir schon‘ oder ‚Gute Idee, aber funktioniert sowieso nicht‘ abzuwatschen. „Niemand darf den Eindruck haben: Wenn ich etwas sage, dann kriege ich sowieso nur eins aufs Dach.“ Teambesprechungen, in denen jeder das Wort erhält, wert- und urteilsfrei gehört wird und Vorschläge vortragen darf, sind die beste Voraussetzung dafür, dass jeder Mitarbeiter weiß, dass auch seine Stimme zählt. Lehmann: „Dass Entscheidungen dann manchmal trotzdem anders ausfallen, ist tatsächlich weniger entscheidend.“

Ideen sammeln, diskutieren, Entscheidungen treffen. Schritt für Schritt werden die Themen abgearbeitet und abgehakt. Ein guter Chef muss den roten Faden verfolgen und die Teilnehmer daran hindern, auf Nebenaustellen abzuschweifen. Er bremst die Vielredner, holt die wissenden Schweiger aus der Reserve und vermittelt Botschaften so, dass sie alle Mitarbeiter deutlich erreichen. Wie das geht, können Führungskräfte trainieren. Theorie und Praxis wechseln im Seminar einander ab, um das Gelernte am Beispiel zu demonstrieren und in Gruppenarbeiten zu üben. Was habe ich im Umgang mit den Mitarbeitern verbockt und wie wirkt das? „Das Feedback der Kollegen und die konstruktive

Kritik bei Rollenspielen haben mir auf die Sprünge geholfen“, sagt Melanie Karras.

Die Teilnehmer lernen, ruhig und sachlich Klarheit zu reden – das Ergebnis ist mehr Sicherheit vor dem Team. „Früher war ich sehr still und habe mich in der Runde kaum getraut, etwas zu sagen. Heute kann ich meinen Standpunkt selbstbewusst vertreten“, freut sich Melanie Karras. „Ich hätte nie gedacht, dass man das überhaupt lernen kann.“ Sybille Rieck, Inhaberin von „Art of Hair“ in Bochum, ergänzt: „Schon am Tag nach dem Seminar habe ich ganz anders mit meinen Mitarbeitern kommuniziert, bislang hatte mir die notwendige Distanz als Chefin gefehlt.“

Peter Lehmann vermittelt die Grundlagen, Zusammenhänge und Methoden, um Mitarbeiter auch bei Schwierigkeiten sicher während der Besprechung zu führen: Wie reagiere ich auf notorische Nörgler? Wie gehe ich mit heftigem Widerspruch um? Wie äußere ich Kritik so, dass sie nicht übel aufstößt? „Heute habe ich keine Angst mehr vor der Konfrontation mit unangenehmen Situationen und spreche Probleme sofort deutlich an“, freut sich Rosa Müller-Thüring. „Das erlernte Handwerkszeug aus den Trainings hat nicht nur mein Auftreten im Beruf, sondern auch im Privatleben sehr verändert.“

Welche Phasen durchlaufen Teams und wie kann man sie vor allem durch passende Ansprache lenken? Auch das wird im Seminar trainiert. Ein guter Chef muss wissen, wie Gruppen ticken. Denn keinem Team bleiben Gruppendynamische Prozesse erspart. Unterschwellig wirken oft Befindlichkeiten mit, die es als Führungskraft in die Arbeit mit einzubeziehen gilt. Schwierige Phasen durchlaufen Teams zum Beispiel, wenn neue Kollegen zur Gruppe stoßen. Und was muss ich tun, damit sich mein Team weiterentwickelt?

In der Regel ändern sich die Anforderungen, und auch persönliche neue Lebensphasen der Mitarbeiter wirken sich auf alle aus. „Meistens gibt es nicht die eine eindeutige Antwort, die Suche nach Patentrezepten bleibt vergeblich“, erklärt Peter Lehmann. „In der Regel müssen verschiedene Möglichkeiten je nach Eigenheiten des jeweiligen Teams abgewogen werden.“ Deshalb funktioniert das Lesen entsprechender Ratgeber-Literatur allein als Weiterbildungsmethode nicht. Besser ist eine Mischung aus theoretischem Wissen und Training.

In Lehmanns Seminarreihe Power Talking können die Teilnehmer genau das tun: Sich notwendiges Know-how aneignen und üben Erfahrungen für ihre Aufgabe als Führungskraft vor und hinter den Kulissen im Salon sammeln.