

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.

Wenn die Luft brennt

Krach im Salon? Konflikte sind Gift fürs Arbeitsklima und eine Herausforderung für Salonleiterinnen und Chefs. Doch wenn's brennt, reagieren viele Führungskräfte ratlos. Praktische Hilfe bietet ein Unternehmenstraining beim Profi.

Die Kolleginnen Helen und Feliz sprechen nicht mehr miteinander. Ein knappes „Hallo“ pressen die Frisörinnen am Morgen noch schmal-lippig heraus, dann herrscht Funkstille bis zum Feierabend. Auslöser war ein Streit am Vortag. Helen warf Feliz vor, sich schon wieder nicht an den Putzplan zu halten. In der Spüle stapelte sich Geschirr, im Salon lagen Zeitschriften herum. Eigentlich wäre es Feliz' Aufgabe gewesen, für Ordnung zu sorgen. Doch die Kollegin schoss wütend zurück: Helen solle sich mal nicht so aufspielen und überhaupt. Ihr Klingelton raube jedem den letzten Nerv, das wollte sie ihr schon immer mal sagen. Schließlich habe man vereinbart, Handys während der Arbeitszeit auf lautlos zu stellen. Jetzt sind beide beleidigt. Es herrscht dicke Luft im Salon.

Es läuft nicht immer alles glatt im Arbeitsalltag, klar. Friede-Freude-Eierkuchen ist nur ein frommer Wunsch, gelegentliche Reibereien sind im Berufsleben gang und gäbe. Ganz normal, wenn verschiedene Vorstellungen, Bedürfnisse und Macken aufeinander prallen. Jeder Mensch tickt anders! Das ist in allen Branchen so. Streitet man sich im Großraumbüro um Mief und Mett, so ist der Zankapfel im Salon oft der Putzplan. Auseinandersetzungen können sogar der Motor für längst nötige Veränderungen sein. Allerdings vorausgesetzt, sie werden offen ausgetragen, es geht nur um die Sache und alle Beteiligten verhalten sich dabei respektvoll und fair. Eins ist klar: „Machen Sie klare Aussagen, bringen Sie das Thema auf den Tisch“, legt der Kölner Unternehmenstrainer Peter Lehmann Führungskräften ans Herz. Probleme müssen angesprochen werden, damit der Betrieb funktioniert. Da stört der Kollege, der neuerdings zu spät eintrudelt, oder die Kollegin, die immer wieder lä-

tige Putzarbeiten „vergisst“. Auch das Gerangel um Pausenzeiten reibt das Team auf. Und der Kollege, der unsauber arbeitet, führt irgendwann bei allen zu Frust.

Tacheles zu reden ist Chefsache! „Ein Team zu leiten, heißt vor allem dafür zu sorgen, dass alle in der Lage sind, gute Arbeit leisten zu können“, erklärt der Fachmann und betont: „So ist es die Aufgabe der Führungskraft, die Mitarbeiter mit Fehlverhalten zu konfrontieren und auf die Einhaltung von Regeln zu achten.“

Doch wie sagt man bloß als Salonleiter unangenehme Dinge? Mitarbeiter zu führen, kann ein Drahtseilakt sein. Einerseits müssen Chefs einschreiten, wenn jemand die Regeln verletzt. Andererseits will man einen fähigen Kollegen auch nicht vor den Kopf stoßen. Ganz wichtig: „Keinesfalls dürfen die Leute in einer großen Runde heruntergeputzt werden“, warnt Peter Lehmann, der Führungskräfte in Konfliktsituationen unterstützt. Chefs sollten auch niemandem zwischen Tür und Angel mitteilen, was an seinem Verhalten oder an seiner Arbeitsleistung nicht stimmt. Persönliche Themen, die einen einzelnen Mitarbeiter betreffen, gehören grundsätzlich ins Vier-Augen-Gespräch. „Klare Grenzen setzen ohne zu verletzen“, lautet dabei die Devise.

Im Einzelgespräch erklären Chefs, was sie stört. „Sie sind sauer? Dann zeigen Sie das auch, aber bleiben Sie bei der Sache“, erklärt Peter Lehmann. Führungskräfte sollten deutlich sagen, welches Verhalten sie sich zukünftig wünschen und mit dem Kollegen eine Lösung vereinbaren. „Wenn sich ein Fehlverhalten trotz Versprechen des Mitarbeiters mehrfach wiederholt, ist gegebenenfalls die gelbe Karte – zum Beispiel eine Abmahnung – fällig.“

LIEBE LESERINNEN UND LESER,

brennt auch in Ihrem Salon hin und wieder die Luft? Kommt das Team mit der neuen Chefin nicht zurecht, ärgern Sie sich immer wieder über den Kollegen oder gehören Zickereien zum Alltag? Um Konflikte im Salon kommt keiner herum – doch ausgeliefert sind wir ihnen nicht.

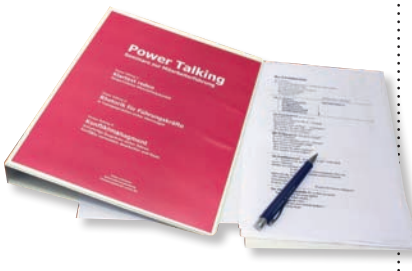
Unternehmenstrainer Peter Lehman gibt Tipps zur Lösung! Schreiben Sie uns Ihr Problem an fragmal@clips-verlag.de. Antworten finden Sie – natürlich anonymisiert – in einer der nächsten Ausgaben.

POWER TALKING

Power Talking-Seminare richten sich an Friseur-Einzelunternehmer und auch an Filialisten, an Chefs und an Führungskräfte. Der Seminartyp erreicht Erfahrene, die ihr Wissen auffrischen wollen und auch an 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**
16.-18.11.2014:
 Power Talking – Konfliktmanagement
- 30.11./1.12.2014:**
 Betriebswirtschaft – Planungsworkshop 2015
- WÜRZBURG**
23./24.11.2014:
 Mitarbeiterführung (Organisiert von Wella)

Mehr Infos unter:
www.unternehmens-training.com



Problematischer wird es erst, wenn Auseinandersetzungen unausgesprochen bleiben. Liegen zum Beispiel zwei Mitarbeiter permanent im Streit, wird in der Regel früher oder später das gesamte Umfeld hineingezogen. Die einen fühlen sich genötigt, Partei zu ergreifen, andere leiden unter der dicken Luft. „Konflikte treten selten sofort offen zu Tage – sie sind nicht erst da, wenn es laut wird“, so Peter Lehmann. Die meisten Dramen beginnen zunächst mit einem kleineren Problem. Irgendetwas ist nicht so, wie es nach Meinung von einer oder mehreren Personen sein sollte. Werden solche Situationen nicht geklärt und der Streit schließlich chronisch, ist schlimmstenfalls die wirtschaftliche Existenz des Betriebs in Gefahr.

Unterschwellig laufende Konflikte vergiften nach und nach das gesamte Arbeitsklima und können teuer werden. Denn nichts lässt wertvolle Energie so sinnlos verpuffen! Wer die Hälfte seines Engagements benötigt, um sich gegen Attacken von Kollegen zu wehren oder selbst zum Angriff zu blasen, hat weniger Kraft für seinen Job. Es ist gerade so, als würde man mit angezogener Handbremse fahren. Es kommt zu Fehlern bei der Arbeit, die Motivation sinkt, der Krankenstand steigt. So mancher gefrustete Kollege reicht die Kündigung ein. Bekriegen sich die Streithähne vor Kunden, steht der Ruf des Salons auf dem Spiel.

Umsowichtiger ist das Konfliktmanagement. Aus seinen Seminaren weiß der Fachmann, dass viele Führungskräfte nur ungern das Verhalten oder Macken ihrer Friseure und Friseurinnen kritisieren. Sie ignorieren schwierige Situationen oder verharmlosen Streit: So schließen sie ihre Bürotür und hoffen mit Blick zum Himmel, dass sich die Probleme da draußen von alleine lösen. „Das wird schon wieder. Die vertragen sich schon.“ Falsch! Peter Lehmann warnt: „Die Kollegen wollen und brauchen keine harmoniesüchtigen Chefs, sondern klare Verhältnisse.“ Doch manche scheuen sich schon, Konflikte überhaupt erkennen zu wollen. Der Grund: Sie haben Sorge, in Streitigkeiten hineingezogen zu werden, Angst vor dem Verlust von Zuneigung und Anerkennung oder sind schlicht mit den Emotionen ihrer Mitarbeiter überfordert. Kein Wunder, den allerwenigsten Führungskräften wurde in der Ausbildung oder im Beruf das Wissen für eine konstruktive Konfliktbewältigung beigebracht. Vom „unter den Teppich kehren“ wird’s aber bekanntlich nicht besser.

In Peter Lehmanns Seminaren trainieren Salonleiter und Chefs den erfolgreichen Umgang mit schwierigen Situationen: Wie kann ich Konflikte früh erkennen und vermeiden? Was kann ich tun, damit sie nicht eskalieren? Und wie handele ich, wenn die Luft brennt? Diese Fragen stehen im Mittelpunkt des zwei-

tägigen Unternehmenstrainings „Power Talking – Konfliktmanagement.“ Die Teilnehmer erfahren viel über Führungsstile und darüber, wie Teams funktionieren. Sie üben, in kritischen Gesprächen souverän zu reagieren und unpopuläre Entscheidungen vertreten zu können. Theorie und Praxis wechseln dabei ab. „Die Rollenspiele bringen sehr viel, sie waren für mich eine sehr gute Vorbereitung für den Ernstfall“, sagt Teilnehmerin Marina Busacker von „Friseurteam Trend“ in Schöneiche bei Berlin, die als Geschäftsführerin von elf Salons für etwa 70 Mitarbeiter verantwortlich ist. Nachdem ihre Salonleiter und Salonleiterinnen an Peter Lehmanns Unternehmenstrainings teilgenommen hatten, besuchte auch Marina Busacker die Seminare. „Mir ist es wichtig, dass wir alle dieselbe Sprache sprechen“, erklärt die Chefin.

Marina Busacker hat gelernt, unangenehme Gespräche nicht aufzuschieben oder zu ignorieren, sondern schnell zu reagieren „sobald ein Störgefühl in der Luft liegt“. Denn frühzeitig angegangen, ist die Problemlösung leichter, als wenn es schon zum „kalten Krieg“ gekommen ist. Woran man erkennt, dass sich ein schweres Unwetter zusammenbraut, weiß Peter Lehmann aus seiner eigenen Erfahrung in langjähriger Praxis. Als Friseurmeister mit eigenem Salon, als Geschäftsführer in größeren Filialbetrieben, als Unternehmensberater. Seit 16 Jahren leitet der Kölner Seminare in der ganzen Republik: Erst 16 Jahre lang für Wella, seit gut vier Jahren als selbstständiger Trainer und Coach. „Oft fängt alles ganz harmlos an“, sagt der Profi. „Der Umgangston wird förmlich, die Begrüßung fällt weniger herzlich aus. Die Mitarbeiter nehmen sich kaum noch Zeit für einen kleinen Plausch, der Informationsfluss im Team stockt. Gespräche verstummen plötzlich, Mitarbeiter machen seltsame Bemerkungen in Nebensätzen.“ Früher oder später wird der schwelende Konflikt eskalieren. „Ein guter Chef guckt genau hin und bittet seine Mitarbeiter um Erklärung“, so Peter Lehmann.

Dafür holen Salonleiter oder Chefinnen zunächst in Einzelgesprächen die Meinungen der Streithähne ein. Drohungen

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**

auszusprechen, ist dabei genauso wirkungslos, wie den Kollegen die eigene Lösung aufzudrücken. Guckt der Chef weg, bekabbeln sich die beiden sowieso weiter. Wichtig ist auch, nicht mit Schuldzuweisungen zu kommen. Ein Chef ist kein Richter, der eine gerechte Strafe zu erteilen hat. Sie sind Führungskräfte, die für reibungslose Weiterarbeit sorgen wollen.

Einen Konflikt können sie jedoch erst dann lösen, wenn sie die Wurzel des Übels überhaupt kennen: Es geht es selten um das, worum es zu gehen scheint! „Ich setze dabei stark auf aktives Zuhören“, sagt Marina Busacker. Die Geschäftsführerin nimmt im Gespräch eine neutrale Position ein und stellt Fragen, um den Ursachen auf den Grund zu kommen. Wer sich dabei in die Situation des Mitarbeiters hineinversetzt, dem gelinge es leichter, die richtigen Worte zu finden.

Dass dabei der Ton die Musik macht, betont auch Iris Krüger, Geschäftsführerin der Haarkosmetik Nordhausen GmbH: „Ich habe im Unternehmenstraining gelernt, Fragen so zu formulieren, dass sie nicht als Angriff beim Gegenüber ankommen. Das ist oft gar nicht so einfach, nimmt aber der ohnehin angespannten Situation die Schärfe.“ Erst nach den Einzelgesprächen schildern sich die verkrachten Kollegen am runden Tisch gegenseitig den Konflikt aus ihrer Sicht. Wie im Seminar gelernt, fordert Marina Busacker die beiden auf, die Rollen zu tauschen, um nachzufühlen, wie der Kollege den Konflikt erlebt hat. Oft werden an dieser Stelle schon Missverständnisse geklärt. Das Grundprinzip ist, dass die Streithähne selbst eine Lösung finden, beide Seiten sollen Vorschläge unterbreiten. Diese werden schriftlich festgehalten. „So wird die Umsetzung kontrollierbar“, weiß die Geschäftsführerin. Iris Krüger ergänzt: „Manchmal wird auch eine Trennung von einem Kollegen nötig. Heute kann ich besser unterscheiden, wann eine strikte Abgrenzung nötig ist oder wo es noch sinnvoll ist, gemeinsam nach einer Lösung zu suchen.“

Kann ein Chef eigentlich auch etwas tun, damit es erst gar nicht zu schwierigen Situationen kommt? Vorbeugen ist schließlich besser als heilen. Peter Lehmann regt

Führungskräfte immer wieder an, sich über die eigene Verantwortung am Entstehen von Konflikten Gedanken zu machen. Der Chef spielt nun einmal die erste Geige im Team. Und zwar nicht nur, wenn es um fachliche Entscheidungen geht, sondern auch, wenn das Betriebsklima mal nicht so heiter ist, sondern wolkig.

Vielleicht haben sie den betroffenen Kollegen zu wenig gefördert oder ihm zu wenig oder zu viel Entscheidungsfreiheit gelassen? Tatsächlich haben Zank und Streit am Arbeitsplatz oft schlichte, aber persönlich gewichtige Gründe: Oft geht es um Konkurrenz, Verlustängste, Eifersucht oder Neid. Für Frust sorgt dann etwa der Eindruck, man selber arbeite viel mehr als jemand anderes. Oder wenn ein Kollege scheinbar bevorzugt wird. Böses Blut entsteht auch, wo Mitarbeiter sich ungerecht behandelt, wenig unterstützt, bloßgestellt oder mit ihrer Leistung nicht gesehen fühlen. Kurzum: Häufig führt der Führungsstil des Chefs zu Konflikten!

Viele Friseure und Friseurinnen machen sich überhaupt keinen Kopf über verschiedene Führungsstile und ihre Wirkung. Dabei tragen gerade sie zu einer Atmosphäre bei, in der die Kollegen an einem Strang ziehen - und zwar in dieselbe Richtung. Zum Beispiel müssen Mitarbeiter mit geringeren Kompetenzen enger geführt werden, während Mitarbeiter mit sehr viel Know-how mehr Freiräume brauchen, um sich engagiert zu entfalten.

Und wissen die Kollegen überhaupt, wie wertvoll sie sind? Wertschätzung und Achtsamkeit sind die Zauberworte! Das bedeutet, allen Mitarbeitern mit Respekt zu begegnen, ihre Leistungen anzuerkennen und sie mit all ihren Ecken und Kanten zu akzeptieren. Geht der Chef als gutes Vorbild voran, ist das Ergebnis eine gesunde Unternehmenskultur, in der alle Mitarbeiter lernen, Bedürfnisse und Meinungen ihrer Kollegen zu akzeptieren. Marina Busacker freut sich über ihr Team: „Wir können offen und ehrlich aussprechen, was uns stört, aber auch toll miteinander feiern.“

Um sich selbst zu reflektieren, lassen sich viele Führungskräfte für den Umgang mit kniffligen Situationen coachen. Als Coach lenkt Peter Lehmann den Blick auf Gefühle und Mechanismen, die Konflikte verursachen, und hilft dabei, sie zu durchbrechen. Mit verschiedenen Techniken können Verhaltensmuster erkannt, verstanden und auch geändert werden, sodass einer gesunden Unternehmenskultur nichts mehr im Weg steht. Denn wenn Wertschätzung, Respekt und Vertrauen das Klima beherrschen, werden Stimmungstiefs von allen im Team in der Regel früher wahrgenommen, Missverständnisse aufgeklärt oder entstehen erst gar nicht.