

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 während Coachings, Trainings und Schulungen und zeigt in Reportagen darüber Brennpunkt-Themen und ihre Lösungen aus der Praxis auf.

Wer Chef sein muss lernen!

Was sollen Seminare für Führungskräfte eigentlich bringen? Macht man da nur mit, weil heutzutage überall gecoacht und trainiert wird? Diese Fragen werden im Friseurhandwerk immer wieder diskutiert. Haben Chefs solche Schulungen überhaupt nötig? Ein Erfahrungsbericht.

Mancher frischgebackene Chef und auch der ein oder andere alte Hase vertreten die Meinung, dass Seminare für Führungskräfte der pure Luxus und verzichtbar sind. „Einen Betrieb zu führen, ist in den meisten Köpfen etwas, das einfach geschieht“, sagt Unternehmenstrainer Peter Lehmann. „Führen ist etwas, das man eben kann oder im Job ganz nebenbei lernt, so die landläufige Meinung.“ Wer dann aber plötzlich Ziele formulieren, Konflikte bewältigen oder sich mit wichtigen Veränderungen beschäftigen muss, merkt schnell, dass der Arbeitsalltag im Friseurhandwerk mit einer ganzen Reihe neuer Facetten aufwartet.

So gab es auch bei den „Cöpenicker Coiffeuren“ in Berlin lange Zeit keinen Grund dafür, dass die Salonleiter der dreizehn Salons oder die Chefin noch mal die Schulbank drücken. „Wir sind aus einem traditionellen ostdeutschen Unternehmen entstanden, und jahrzehntelang lief in unseren Läden alles wie am Schnürchen“,

will,

erzählt Geschäftsführerin Christine Guddat. „Es kamen mehr Kunden, als wir überhaupt bedienen konnten – was will man denn mehr?“

Doch die Zeiten ändern sich gewaltig, die Anforderungen an Friseure und Friseurinnen steigen, ein knallharter Wettbewerb tobt in der Branche. Und ein Gesetz wirbelt gewaltig Staub auf in vielen Unternehmen: Im großen Experiment „Mindest-

lohn“ nahmen früh die Friseure die Vorreiterrolle ein. Schon seit November 2013 werden die Löhne der Beschäftigten Schritt für Schritt angehoben, ab August dieses Jahres sind – wie für die ganze Wirtschaft – 8,50 Euro fällig. Das hat Folgen für jeden Betrieb: Denn höhere Löhne erfordern höhere Preise! „Uns war klar: Der Führungsstil unserer Vorgänger war erfolgreich, aber wenn wir uns der Zeit nicht anpassen und über neue Wege nachdenken, wird uns die Zeit richten“, erinnert sich die Chefin.

Ein wenig mehr Selbstbewusstsein, bitte!

So geht es hierzulande vielen Betrieben – Deutschlands Friseure brauchen mehr Geld! Doch wie erhöht man die Zahlungsbereitschaft der Kunden, die seit Jahren an Niedrigpreisen gewöhnt sind? Die Geiz-ist-geil-Mentalität sitzt fest in den Köpfen. „Viele Friseure und Friseurinnen trauen sich überhaupt nicht, die Preise zu erhöhen, sie haben Angst, ihre Kunden zu vergraulen“, weiß Peter Lehmann. Der Kölner kennt seine Kollegen und deren Sorgen. Er war viele Jahre Friseurmeister im eigenen Salon und Geschäftsführer größerer Filialbetriebe. „Vor allem fehlt ihnen das Selbstbewusstsein, durchaus angemessene Preise für die eigene Leistung zu verlangen.“

Das bestätigt Christine Guddat: „Das Selbstwertgefühl der Kolleginnen hat in der Vergangenheit sehr gelitten. Deshalb können viele die Preiserhöhung nicht selbstbewusst kommunizieren, sodass der Kunde sie versteht und akzeptiert.“ Für die Geschäftsführerin war klar: Die Friseure und Friseurinnen in ihren Salons müssen unterstützt und gefördert werden. Nur zusammen ist ein Team stark! Sie brauchen Informationen über den Zusammenhang zwischen Um- ➔

3 DINGE FÜR MEHR SOUVERÄNITÄT

- 1. Selbstbewusstsein entwickeln, um durchaus angemessene Preise für die eigenen Leistungen durchzusetzen.**
- 2. Selbstvertrauen erarbeiten, indem ganz gezielt Kommunikation und der Umgang mit Konflikten und deren Lösungen trainiert werden!**
- 3. Selbstsicherheit gewinnen, um sicherer aufzutreten – im Beruf und im Privaten!**

DEUTSCHLANDS FRISEURE BRAUCHEN MEHR GELD!

Die Kosten steigen an allen Fronten. Höhere Gehälter und steigende Energiekosten sind nur zwei Stichworte, bei denen Kennern der Friseurszene die Warnleuchten angehen. Um die steigenden Kosten aufzufangen, bleibt in der Regel nur der (nicht selten längst überfällige) Schritt zu Preiserhöhungen. Doch wie erhöht man die Zahlungsbereitschaft der Kunden, die seit Jahren an Niedrigpreise gewöhnt sind? Die Geizistgeil-Mentalität sitzt fest in den Köpfen und viele Friseure und Friseurinnen trauen sich überhaupt nicht, die Preise zu erhöhen, weil sie Angst haben, ihre Kunden zu vergraulen.

Es fehlt vor allem das Selbstbewusstsein, durchaus angemessene Preise für die eigene Leistung zu verlangen, deshalb fällt es schwer die gerechtfertigten Preiserhöhung sicher und souverän zu kommunizieren, so dass der Kunde sie versteht und akzeptiert.

Das Thema „mehr Geld“ ist also nicht allein ein Thema der Kalkulation, sondern gleichermaßen Thema für Motivation, Persönlichkeitsförderung und Information.

Das gesamte Team muss gestärkt und gefördert werden, um Selbstsicherheit zu gewinnen. Nur zusammen ist ein Team stark und kann „unangenehme“ Themen problemlos kommunizieren!

satz und Leistung, damit jeder sich verantwortlich fühlt und Ideen einbringt. Die Lösung: Mitarbeitergespräche mit jedem Einzelnen der über 70 Angestellten. „Doch wer übernimmt diesen schwierigen Job? Unsere Salonleiter? – Aber diese waren auf so eine Aufgabe nicht vorbereitet“, so die Chefin „Jahrelang waren Abrechnungen und Bestellungen ihr Aufgabengebiet, mehr wurde gar nicht erwartet. Sie haben nie gelernt Mitarbeiter zu motivieren oder Leistungen einzufordern.“

Naturtalente sind die Ausnahme

Wer weiß, wie man seine Mitarbeiter mit ins Boot holt, hat bessere Chancen, aus seinem Team das Beste herauszuholen. Seminare für Führungskräfte boomen deshalb, weil vielen Chefs wichtige Grundkenntnisse für diese anspruchsvolle Aufgabe fehlen. Es gibt sie tatsächlich, die geborenen Leader; ihnen liegen die nötigen Kompetenzen im Blut. Sie fallen als Meister vom Himmel und machen instinktiv alles richtig. Genauso wie es Leute gibt, die allein durch Radiohören fünf verschiedene Sprachen lernen. Die große Mehrheit der Führungskräfte gehört nicht zur Kategorie Naturtalent: Es sind Angestellte oder Unternehmer, die auf diese Position rutschen.

Eine Führungskraft hat nicht zufällig ihren Posten im Unternehmen inne – klar. Der verantwortungsvolle Job lässt sich nur durch harte Arbeit erreichen. Meist können

sie hervorragend mit der Schere und dem Föhn umgehen, kennen die neusten Trends und färben auf hohem Niveau. Doch im Arbeitsalltag werden Salonleiter auf eine andere Art und Weise gefordert: Weg vom Kreativen, hin zum Leiter eines Geschäfts, das Profit abwerfen muss. Was ihnen fehlt, ist das Rüstzeug für Führungsaufgaben. Betriebswirtschaftliches Wissen und Autorität allein reichen dafür nicht aus. Die Mei-

sten haben keinen blassen Schimmer davon, wie man seine Leute leitet, Führung wird in der Ausbildung und im Beruf nicht gelehrt. Dafür benötigt man andere Kompetenzen als zuvor als Fachkraft im Umgang mit Kunden.

Gefragt ist eine hohe Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, Motivationsfähigkeit, Empathie, die Sicherheit, Entscheidungen zu treffen, und Aufgaben zu delegieren. „Dabei geht es immer darum, die Leistung zu optimieren“, so Peter Lehmann. „Das ist aber nur möglich, wenn die Struktur in einem Team gut funktioniert.“

Doch wie schafft man als Chef eine Arbeitsatmosphäre, in der Mitarbeiter wachsen und Spitzenleistungen bringen? Wie gelingt es als Führungskraft, die Potenziale der Kollegen zu erkennen und auszubauen? Wie kommuniziert man Kritik, ohne jemanden vor den Kopf zu stoßen? All das lässt sich trainieren! „Viele denken immer noch, dass Führung nicht erlernt werden kann“, so Peter Lehmann. „Das ist falsch.“ Wer sich die richtigen Werkzeuge in Weiterbildungen holt, hat die besseren Karten, ein guter Chef zu werden.

Ärmel hoch! Chef sein kann man lernen.

Die Anliegen an Seminare reichen vom Ausbau von Führungsqualitäten bis hin zur Vorbereitung auf heikle Situationen. Salonleiter und Chefs wollen engagierte Mitarbeiter, die bereit und offen sind, sich für Veränderungen zu engagieren – sie selber wollen in schwierigen Mitarbeitergesprächen mehr Sicherheit. „Am Selbstvertrauen kann man gezielt arbeiten“, verspricht der Motivations-Experte Peter Lehmann. Nicht umsonst sind Kommunikation und Konfliktlösung die Klassiker unter seinen Seminaren.

Speziell für Führungskräfte im Salon hat Peter Lehmann die Trainingsreihe „Power Talking“ entwickelt. Seit über 16 Jahren leitet der Betriebswirt, Coach und Trainer Kurse in der ganzen Republik. In seinem Seminar „Power Talking – Wertschätzend Klartext reden“ steht das Mitarbeitergespräch im Mittelpunkt: Zwei Tage lang lernen die Teilnehmer, wie man ein Vier-Augen-Gespräch aufbaut und wie

man die gemeinsam mit dem Mitarbeiter vereinbarten Ziele kontrolliert und erreicht. „Das klang alles ganz wunderbar“, erinnert sich Christine Guddat. „Doch der finanzielle Aufwand erschien uns viel zu hoch. So viel Geld für die Schulung der Führungskräfte im Betrieb? Wir sind doch Friseur und kein Konzern!“, lacht die Geschäftsführerin. „Ich dachte mir: Reden können wir doch auch so, ganz ohne Schulung.“

Die Salonzahlen vorbereiten, 75 Mitarbeiter zum Gespräch mit der Geschäftsführung einladen, dann reden. So der Plan. „Doch alles kam anders“, erzählt Christine Guddat. Aus der veranschlagten Gesprächsdauer von etwa 30 Minuten pro Mitarbeiter wurden bis zu anderthalb Stunden. „Der Aufwand wurde schnell viel zu hoch und mir wurde klar, dass ich diese Aufgabe unbedingt an die Salonleiter abgeben muss“, erzählt Christine Guddat weiter. „Sie kennen ihre Kollegen viel besser und könnten dadurch auch viel gezielter Gespräche führen.“

Jedoch, woher sollen die Salonleiter wissen, worauf es bei solchen Gesprächen ankommt und welche Fehler sie dabei machen können? Woher sollen Geschäftsführer wissen, woran es im Führungsgespräch hapert? Offene und vor allem professionelle Rückmeldungen zu ihrem eigenen Verhalten bekommen Führungskräfte selten. Erst in Schulungen bekommen sie den Input, den sie für ihre ganz persönliche berufliche Weiterentwicklung brauchen. Auch Christine Guddat entschied sich, nun doch in ein Seminar zu investieren. „Eigentlich nur, um zu sehen, was Peter Lehmann meinen Salonleitern beibringen kann“, erinnert sie sich.

Zwei Tage lang arbeitete die Geschäftsführerin gemeinsam mit Kollegen aus der Branche unter Anleitung von Peter Lehmann an ihrem Führungsstil. Im Gegensatz zum Lesen von Ratgeberliteratur ist das Ziel, nicht nur theoretisches Wissen zu vermitteln. Die Teilnehmer tauschen sich über typische Probleme im Salonalltag aus, üben in Rollenspielen und geben sich gegenseitig Rückmeldung zu ihrer Wirkung. Sie lernen viel darüber, wie Teams funktionieren und reflektieren die eigene Rolle als Chef. „Ich wurde auf Sachen

gebracht, auf die ich von allein nie gekommen wäre“, sagt Christine Guddat begeistert. „Vor allem hat sich meine Sichtweise für viele Dinge geändert. Was für mich selbstverständlich ist, muss für die Angestellten noch lange nicht so sein. Zum Beispiel war für meine Wahrnehmung Lob nur in besonderen Fällen angebracht. Mir war nicht klar, dass das für Mitarbeiter jedoch sehr wichtig ist. Es wird ja schließlich jeder für seine Arbeit bezahlt.“

Und Mitarbeiter brauchen nicht nur Lob, sondern auch klare Hinweise auf Fehler und Verbesserungspotenzial. Die Erkenntnis: „Die Salonleiter vor Ort wissen am besten um die Schwächen und das Potenzial der Kollegen, sie arbeiten schließlich täglich mit ihnen.“ Es müsse ihre Aufgabe sein, ein Arbeitsklima zu schaffen, in dem die Kollegen sich einbringen und wachsen. „Die Salonleiter müssen ihre Leute motivieren und die Verantwortung für die Leistung ihres Teams tragen.“

Gestern Kollege – heute Chef

Doch so mancher tut sich sehr schwer damit, Rückmeldung zu geben, Aufgaben zu verteilen oder Kritik an den Mann oder die Frau zu bringen. Chef sein ist nie leicht – und erst recht nicht für denjenigen, der plötzlich zum Leiter seiner bisherigen Gruppe wird. Salonleiter sind Wanderer zwischen zwei Welten: Auf der einen Seite geht es darum, die Interessen des Unternehmens durchzusetzen. Auf der anderen Seite geht es darum, Mitarbeiter zu fördern und Leistung einzufordern. „Unsere Salonleiter sind zum Teil schon seit Jahrzehnten mit den Kollegen befreundet – und plötzlich sollen sie klare Ansagen machen. Das ist nicht einfach“, weiß Christine Guddat.

Der Rollentausch – gestern noch Freund, heute Vorgesetzter – kann bei den Kollegen negative Gefühle auslösen, die nicht immer greifbar, aber dennoch spürbar sind. Die Gefahr, zwischen den Anforderungen der Geschäftsleitung und der Teamführung aufgerieben zu werden, ist für Salonleiter deshalb groß. „Mir war es wichtig, den Salonleitern den Rücken zu stärken, damit sie wiederum die Kollegen stärken können“, sagt Christine Guddat. „Deshalb schickte ich auch sie allesamt zu Peter Lehmann.“

Gute Tipps für gute Salonleiter gehören hier zum Programm: In dem Seminar lernen Führungskräfte, zwischen den Stühlen ihre Rolle besser zu verstehen und mehr soziale und emotionale Kompetenz zu entwickeln. Die Teilnehmer trainieren ruhig und sachlich, Klartext zu reden – das Ergebnis ist mehr Sicherheit vor dem Team. Sie lernen unterschiedliche Arten von Mitarbeitergesprächen zu führen, denn Lob oder Kritik, Anleitung oder Information ➔

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 88 128
lehmann@unternehmens-
training.com**

**www.unternehmens-
training.com**

**Über Facebook:
Unternehmenstraining
Peter Lehmann**

müssen richtig „rüberkommen“! Wie bilde ich ein schlagkräftiges Team? Wie gehe ich mit leistungsschwachen oder -starken Mitarbeitern um? All diese Fragen stehen auf der Agenda. Ebenso werden die Ansprüche der Chefetage an die Salonleiter diskutiert.

„Ich argumentiere dabei immer aus sachlicher Sicht des Unternehmens“, erklärt Peter Lehmann. „Damit diese heiklen, aber sehr wichtigen Themen überhaupt auf den Tisch kommen, empfehle ich grundsätzlich, dass Chefs und Salonleiter die Seminare getrennt besuchen.“

Lernen ist gut fürs Geschäft

Zwei Tage büffeln – was hat's gebracht? „Die Salonleiter waren erstaunt über ihre eigenen Fähigkeiten und kehrten hochmotiviert vom Seminar zurück“, berichtet Christine Guddat. „Sie hatten großen Drang, aktiv zu werden, und ich war überrascht, schon frühzeitig erste Verbesserungen zu sehen.“ Die Salonleiter erzählten von der Erkenntnis, nicht nur für den Laden, sondern auch richtig was fürs Leben gelernt zu haben. „Das Handwerkszeug aus den Trainings hat nicht nur mein Auftreten im Beruf, sondern auch im Privatleben sehr verändert“, bestätigt Teilnehmerin Rosa Müller-Thüring, Rezeptionistin bei ‚Udo Luy – Haare machen Leute‘. „Ich habe keine Angst mehr vor der Konfrontation mit unangenehmen Situationen und spreche Probleme sofort deutlich an.“ Und Melanie Karras, angehende Junior-Chefin vom ‚Friseurteam Trend‘ in Schöneiche bei Berlin ergänzt: „Heute kann ich meinen Standpunkt selbstbewusst vertreten. Ich hätte nie gedacht, dass man das überhaupt lernen kann!“

Sich weiterentwickeln, mit Veränderungen Schritt halten, Wissen auffrischen – das sind die entscheidenden Faktoren für persönlichen Erfolg und für den Erfolg eines Salons. Es ist immer sinnvoll, die Optimierung der betrieblichen Abläufe voranzutreiben. Auf diese Weise kann langfristig der Gewinn des Unternehmens steigen.

„Wir bewegen uns endlich wieder, Schritt für Schritt“, freut sich Christiane Guddat und lacht: „Nicht mit Peter wird es teuer – sondern ohne!“

POWER TALKING FÜHRUNGS- SEMINARE 2015

POWER TALKING für Salonleiter (only)

Wertschätzend Klartext reden
Göttingen 15.–16. September 2015

Rhetorik für Führungskräfte
Göttingen 27.–28. Oktober 2015

Konfliktmanagement
Göttingen 24.–25. November 2015

POWERPACK (zwei Seminare in einem)

Wertschätzend Klartext reden
Rhetorik für Führungskräfte
Köln 15.–18. Juni 2015

POWER TALKING für Chefs

Wertschätzend Klartext reden
Köln 22.–23. Februar 2015
Dresden 22.–23. März 2015
Köln 05.–06. Juli 2015
(für die Friseurinnung Köln, offen für jeden)
Stuttgart 06.–07. September 2015

Rhetorik für Führungskräfte
Köln 10.–11. Mai 2015
Ort offen 11.–12. Oktober 2015

Konfliktmanagement
Köln 28.–29. Juni 2015
Ort offen 08.–09. Oktober 2015

Seminare für Wella

Mitarbeiterführung
Dortmund 13.–14. April 2015
Mannheim 08.–09. Juni 2015



Seminarinfos einfach mit dem Smartphone scannen oder unter:

www.unternehmenstraining.com