

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.

...Wir
müssen
reden

Mitarbeitergespräche sind vielen Salonleitern ein Graus, dabei sollen sie motivieren. Reine Übungssache! Den richtigen Ton zu treffen, können Führungskräfte trainieren. CLIPS begleitet Kommunikations-Profi Peter Lehmann während seiner Beratertätigkeit in Friseursalons.

Kunden sollte man ehren – Mitarbeiter aber auch. Um in der ersten Liga zu spielen, braucht man ein begeistertes Team. Nur motivierte Kollegen denken mit, haben Ideen und erzielen in der Regel eine gute Leistung. Das Ergebnis sind nicht nur eine zufriedene Kundschaft und mehr Umsatz in der Kasse. Wer mit Freude bei der Sache ist, neigt auch zum Bleiben in „seinem“ Salon. Fachleute predigen es schon länger und die meisten Unternehmer spüren es selbst: „Es wird zunehmend schwieriger, gute Frisöre und Frisörinnen zu bekommen“, sagt Iris Krüger, Geschäftsführerin der Haarkosmetik Nordhausen GmbH. Wer endlich fündig wird, tut gut daran, den engagierten Kollegen bei der Stange zu halten.

Denn Motivation ist eine zarte Pflanze, die entsprechend sensibel behandelt werden will. Gestern noch im Motivationsrausch, ist heute nur noch jeder Fünfte hierzulande Feuer und Flamme für seinen Job. Fast 70 Prozent der Arbeitnehmer leisten gerade mal noch Dienst nach Vorschrift und sind somit nicht gerade die Stützen aufstrebender Unternehmen. So die Schreckensnachricht der Beraterfirma Gallup, die jährlich in mehreren Ländern die Motivation der Arbeitnehmer erfasst. Jeder Sechste hat längst die innere Kündigung eingereicht, nur die Angst nichts Besseres zu finden oder Bequemlichkeit, hält ihn im Betrieb.

Mehr Fehltag, lustloses Auftreten, geringere Sorgfalt sind dann Programm. Streicht ein Kollege endgültig die Segel, kommt zum Aufwand für Stellenausschreibung und Einarbeitung oft noch der Verlust von Kunden hinzu. All das ist nicht nur unangenehm und lästig. Demotivierte Mitarbeiter können mehr schaden, als dies eine Wirtschaftskrise schafft. Die Kosten leuchten schnell ein. Doch Führungskräfte grübeln: Woran liegt es, wenn sich ein Mitarbeiter nicht mehr engagiert

und sich lustlos an den Arbeitsplatz schleppt? Liegt es am Gehalt? Studien sprechen eine andere Sprache: Der Lohn ist zwar ein wesentlicher Knackpunkt im Friseurhandwerk, doch Geld allein macht niemanden glücklich. Das kommt bei Mitarbeiter-Umfragen immer wieder heraus. Die Kollegen müssen angemessen bezahlt werden, klar. Doch die Wirkung verpufft schnell. Langfristiges Engagement und echter Einsatz lassen sich nun mal nicht kaufen.

Fragt man die Menschen, was sie antreibt, dann kommt etwas ganz anderes heraus: Ein kollegiales Umfeld und ein Job, der sie ausfüllt, motivieren die meisten Angestellten mehr als ein hohes Gehalt. Wertschätzung ihrer Leistung und Person wünschen sich über 70 Prozent der Arbeitnehmer am allermeisten in ihrem Beruf! Das ist die wertvollste Zutat für eine gute Arbeitsmoral, kein anderer Punkt erreicht mehr Zustimmung als dieser.

Für unser Selbstwertgefühl brauchen wir die wohlwollende Rückmeldung der anderen. Das beginnt im Kleinkindalter und setzt sich ohne Unterbrechung bis ins hohe Alter fort. Anerkennung und Respekt zu erfahren, sind grundlegende menschliche Bedürfnisse, die auch im Job befriedigt werden wollen. Doch sieben von zehn Mitarbeitern fühlen sich ignoriert und wie Maschinen auf ihre reine Arbeitskraft reduziert. Chefs geizten mit Anerkennung, beachteten kaum ihre Leistung und bänden sie zu wenig ein, reklamieren gefrustete Arbeitnehmer. In vielen Firmen gilt es schon als Lob, wenn niemand meckert.

Für den Volksmund steht die Antwort fest: Der Fisch stinkt immer vom Kopf! Mitarbeiter, die auf der Leistungsbremse stehen, gehen häufig aufs Konto ungeschickter Chefs, bestätigen Führungskräfte-Trainer. Mitarbeitern sinnvolle Aufgaben anzuvertrauen, →

MOTIVATION IST CHEFSACHE

7 von 10 Mitarbeitern fühlen sich ignoriert und wie Maschinen auf ihre reine Arbeitskraft reduziert. Chefs geizen mit Anerkennung, beachten kaum die Leistung ihrer Mitarbeiter und binden sie zu wenig ein.

Königsdisziplin der Führung

Ein Betriebsklima zu schaffen, in dem jeder sein Bestes geben kann und will, ist die Königsdisziplin der Führung.

Fest terminiert im Monatsplan

Gezielte Fördergespräche sind ein immens wertvolles Instrument für die Motivation und müssen fix im Terminplan stehen.

Vorbereiten und Klartext reden

Gute Gespräche fallen nicht vom Himmel. Sie müssen vorbereitet sein und der Mitarbeiter eingebunden werden. Und Missverständnisse entstehen erst gar nicht, wenn offen und klar formuliert wird.

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 und auch Neulinge, die Führungsverantwortung übernehmen sollen.

Im Seminar werden Rollenverständnis, die eigene Wirkung, Sicherheit in schwierigen Situationen, im Einzel- und Teamesgespräch 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

DRESDEN

31.10./1.11.2014:
Power Talking – wertschätzend Klartext reden

Mehr Infos unter:
www.unternehmens-training.com

ist das beste Mittel gegen Demotivation. Sogenannte Stinkstiefel gibt es zwar überall, aber die meisten Angestellten möchten sich im Job beweisen. Sie wollen sich mit ihrer Arbeit identifizieren, bei Entscheidungen mitreden und sich weiterentwickeln. Erst wenn Mitarbeiter sich einbringen und ihr Potenzial entfalten können, dann legen sie sich mächtig ins Zeug.

Gute Führungskräfte können Mitarbeitern das Gefühl vermitteln, wichtig zu sein. Es entsteht eine innere Haltung „ich werde hier gebraucht“. Das Übertragen von Verantwortung wirkt in die gleiche Richtung. Sie kommunizieren Entscheidungen auf Augenhöhe und sorgen dafür, dass die Kollegen an ihren Aufgaben persönlich wachsen. Ein erster Schritt, um das zu erreichen: loben! Das erfordert keinerlei Zeitaufwand und auch kein Budget.

Ein Betriebsklima zu schaffen, in dem jeder sein Bestes geben kann, ist die Königsdisziplin der Führung. Vielen fehlt jedoch das Wissen, wie man das als Chef eigentlich richtig macht. Salonleiter wünschen sich zwar mehr Eigeninitiative von ihrem Team, jeder soll mitziehen am Strang. Doch so mancher tut sich sehr schwer damit, Rückmeldung zu geben, Aufgaben zu verteilen oder Kritik in einer wertschätzenden Form an den Mann oder die Frau zu bringen. Insbesondere dann, wenn man etwa dem Kollegen sagen muss, wo er beruflich steht statt stehen könnte, oder dass er sich mehr anstrengen muss. Den Wenigsten wurde das Führen in die Wiege gelegt. Unklare, schwammige Anweisungen sind jedoch einer der häufigsten Gründe für Zoff zwischen Chef und Kollegen.

Die gute Nachricht ist: Das Führen kann man trainieren. Hilfe bieten spezielle Trainings zur Mitarbeiterführung. In den kurzen Seminaren bekommen Chefs wertvolle Werkzeuge für eine wertschätzende Gesprächsführung an die Hand. Wie delegiere ich Aufgaben? Was mache ich bei Arbeitsverweigerung? Wie bringe ich den gelangweilten Kollegen in Schwung? All das steht auf der Agenda der Kurse.

Und wie werde ich als Ex-Kollege von meinen Mitarbeitern akzeptiert? Chef sein ist nicht leicht – schon gar nicht für denjenigen, der plötzlich zum Leiter seiner bisherigen Gruppe wird. Führungskräfte lernen ihre Rolle besser zu verstehen und mehr soziale und emotionale Kompetenz zu entwickeln. Dann klappt's auch trotz der neuen Distanz mit den Kollegen.

Auch Iris Krüger und vier ihrer Salonleiterinnen erfuhren in einem Kurs viel über Mitarbeiterführung und Kommunikationsstile. Praxis und Theorie wech-

selten dabei einander ab. Sie berichteten von ihrem Joballtag und trainierten in kleinen Übungen und Rollenspielen Mitarbeitergespräche. „Seit dem Training hat sich einiges in meinen Mitarbeitergesprächen geändert, es hat sich nachhaltig gelohnt“, freut sich die Geschäftsführerin. „Früher habe ich nur angesagt, wie es ist und was ich erwarte. Jetzt gehe ich statt mit Stichpunkten mit einer Checkliste ins Gespräch, erarbeite gemeinsam mit den Kolleginnen Ziele, und wir beide gehen zufriedener wieder hinaus.“

In den meisten Salons sind solche Bestandsaufnahmen zwischen Mitarbeiterinnen und Chef alles andere als gang und gäbe. Geredet wird zwar immer und überall. Doch im Berufsalltag kommt längst nicht alles auch beim Gegenüber an. Meist erst, wenn etwas schiefgelaufen ist und wenn es gar nicht mehr anders geht, rufen Chefs zum dann eher unangenehmen Vier-Augen-Gespräch. Dabei sind gezielte Fördergespräche ein immens wertvolles Instrument für die Motivation der Belegschaft und sollten regelmäßig auf dem Monatsplan von Führungskräften stehen.

„Mitarbeiter brauchen nicht nur Lob, sondern auch klare Hinweise auf Fehler und Verbesserungspotenzial – und das in wertschätzender Form“, erklärt Motivations-Experte Peter Lehmann. Zwar wolle niemand kontrolliert werden, aber „sie sollen und wollen darüber informiert werden, wo sie stehen und wie ihre Leistung bewertet wird.“

Wer aus Fehlern lernen soll, braucht eine klare Rückmeldung darüber, was gut und was schlecht gelaufen ist – Selbstbild und Fremdwahrnehmung stimmen längst nicht immer überein. Dabei macht natürlich der Ton die Musik. „Ich spreche mich strikt dagegen aus, Schuldgefühle oder ein schlechtes Gewissen zu machen“, warnt der Trainer. Wird das Feedback mit Angriffen und Vorwürfen gespickt, rechtfertigt sich der Mitarbeiter um Kopf und Kragen. Und wer dogmatisch kommuniziert, stößt sowieso nur auf taube Ohren. „Die Vergangenheit ist ohnehin nicht mehr“, gibt

Peter Lehmann zu bedenken. „Jetzt geht es darum, in die Zukunft zu blicken und zu überlegen, was anders gemacht werden kann.“ Grundsätzlich gilt: Für akute Konflikte, die dringend einer Klärung bedürfen, gibt es das Kritik- oder Konfliktgespräch, das unabhängig vom Fördergespräch geführt werden sollte, rät der Trainer. Der Motivations-Experte kennt die Fettnäpfchen und Fallstricke in Mitarbeitergesprächen bestens. Der Kölner ist ein Mann vom Fach und hat den Friseurberuf von allen Seiten erlebt: Als Frisörmeister mit eigenem Salon, als Geschäftsführer in größeren Filialbetrieben, als Unternehmensberater im Friseurhandwerk. Seit knapp vier Jahren arbeitet Peter Lehmann als selbstständiger Trainer, spezialisiert auf die Themen „Führung“ und „Zahlen“.

Sein Rat: „Alle ein bis drei Monate sollten sich Mitarbeiter und Chef zusammensetzen für ein strukturiertes Fördergespräch.“ Dabei sollten die Abstände zwischen Entwicklungsgesprächen von Kollegen, die gerade einen neuen Vertrag unterschrieben haben, kürzer sein als Rücksprachen mit alteingesessenen Hasen.

Gute Gespräche rund um neue Ideen und Umsatzsteigerung fallen natürlich nicht vom Himmel. Häufig werden Zielvorgaben und Erwartungen an den Mitarbeiter mehr verkündet als besprochen, geschweige denn, dass gemeinsam überlegt und daran gefeilt wird. Solche Ziele bleiben oft Schall und Rauch, weiß Peter Lehmann. „Kein Mitarbeiter lässt sich gern eine Aufgabe aufdrücken, in der er womöglich auch keinen Sinn sieht.“ Wer den Eindruck habe, über kein Mitspracherecht zu verfügen, schalte auch schnell ab und lasse den Termin nach dem Motto ‚Augen zu und durch‘ über sich ergehen. Also heißt es zunächst deutlich Farbe bekennen: Was ist schief gelaufen? Wie lässt sich die Situation verbessern? Schlechte Führungskräfte hören selten richtig zu – gute immer. Diskussionen auf Augenhöhe sind wichtig, um nicht desinteressiert die Vorstellungen des Vorgesetzten zu übernehmen, sondern gemeinsam Lösungen zu formulieren.

Chefs sollten den Zusammenhang zwischen Leistung und Umsatz klar formulieren und dann eigene Zielvorgaben vom Mitarbeiter fordern. „Jeder einzelne Mitarbeiter sollte in die Pflicht genommen werden“, sagt der Trainer. Die Ziele sollten natürlich erreichbar sein. Was sind seine besonderen Stärken? Was genau will und könnte der Mitarbeiter in der nächsten Zeit verbessern? Welche Aufgabe passt zu ihm? Wie kann er sich am vereinbarten Unternehmensziel beteiligen? Jeder möchte im Grunde dazu beitragen, dass das Geschäft rund läuft und ist stolz darauf, wenn der Salon durch ihn mehr Gewinn in der Kasse verbucht.

Was soll der Mitarbeiter leisten – und vor allem: bis wann? Wichtig ist, die gewünschte Leistung deutlich messbar zu machen, denn nur so kann sich auch der Mitarbeiter in bestimmten Abständen auf die Schulter klopfen. Konkrete, individuelle Ziele geben Orientierung und können die Motivation steigern.

In der Gesprächspraxis erlebte Peter Lehmann aber oft genau das Gegenteil: „Die Ziele fallen oft so schwammig aus, dass der Mitarbeiter später gar nicht weiß, wann er es erreicht hat.“ Die Kalkulation ‚Schauen wir mal, was aus unseren Vereinbarungen herausgekommen ist‘, geht in der Praxis ganz selten auf. Je konkreter die Ziele besprochen wurden, desto weniger Streitpotenzial gibt es später. Mitarbeiter und Vorgesetzte müssen genaue Angaben machen. Und beide sollen eindeutig zeitlich festlegen, bis wann Ziele erreicht werden sollen. Am besten schriftlich. Das bestätigt auch Geschäftsführerin Iris Krüger: „Bislang hatte ich nach Mitarbeitergesprächen überhaupt keine Kontrollmöglichkeit. Heute vereinbare ich mit dem Kollegen einen festen Termin, bis zu dem die vereinbarten Ziele erreicht werden sollten.“

Wenn Angestellte mit dem Blick auf selbstgesteckte Ziele eigenverantwortlich arbeiten können, sind sie auch kreativer. Ein Mitarbeiter kann immer nur so gut sein, wie der Chef ihn lässt, fasst Peter Lehmann zusammen. Wir alle haben in der Regel deutlich mehr Ressourcen und Kompetenzen, als wir zeigen. Diese gilt es oftmals erst zu entdecken. „Ich verstehe es als die Hauptaufgabe einer Führungskraft, das Potenzial der Mitarbeiter zu wecken und zu fördern“, so der Experte. Wer das umsetze, brauchte sich über die Motivation keine Gedanken mehr zu machen. Wirklich motivieren können Führungskräfte ohnehin nicht, die einzige wirkliche Quelle der Motivation steckt ohnehin nur in jedem selbst, wissen Psychologen. Aber wer das tut, was er wirklich will, kann Berge versetzen!

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**