

Dipl.-Psych./Coach Liliane Heberle

EINFÜHRUNG EINES PERSONALMANAGEMENTS-KONZEPTS

**am Beispiel des Maler- und Lackierbetriebs
Uli Gruber GmbH**

Uli Gruber ist nicht nur Maler, sondern seit 1987 auch Maler- und Lackierermeister. Er ist auch ein kreativer Handwerker. Es macht ihm Spaß, die Kunden gestalterisch zu beraten: herauszufinden, welche Farben und Materialien am besten zu ihrer Persönlichkeit und ihrer Umgebung passen. Er legt großen Wert auf die Qualität des Materials, in der Ausführung muss alles stimmen. Viele Kunden schätzen das.

Aber der Betrieb, in dem er arbeitete, setzt auf schnelle Abwicklung. Immer öfter gibt es deshalb zwischen ihm und dem Chef Krach. Deshalb wagt er 1995 den Schritt in die Selbstständigkeit. Horst Brenner, ein Kollege, mit dem er im alten Betrieb hervorragend zusammen gearbeitet hat, schließt sich gleich an.

Uli Gruber macht sich schnell einen Namen. Seine Kunden empfehlen ihn weiter, so dass er bald einen Lehrling einstellt, dann einen neuen Mitarbeiter. Sechs Jahre später hat er zwanzig Mitarbeiter und einen entsprechend ausgebauten Betrieb. Fast ganz nebenbei findet er auch noch die Frau für's Leben und wird zweimal stolzer Vater. Ein wunderbares Leben!

Doch wie sieht es wirklich aus?

Die Auftragslage hat sich inzwischen deutlich verschlechtert. Das liegt zum einen an der Krise der Bauwirtschaft, zum anderen an der Umstellung von DM auf Euro. Die vor allem kostet viel Geld und Energie, bringt neue Vorschriften und entsprechenden Aufwand mit sich.

Jetzt heißt es: verstärkt Neukunden akquirieren. Kundentreue ist nichts selbstverständliches mehr. Und plötzlich geht alles nicht über die Qualität, sondern über den Preis.

Hinzu kommt, dass viele Mitarbeiter seine Unternehmensphilosophie: „Farbe bekennen!“ nicht verstehen. Wie soll er ihnen klar machen, woran er glaubt? Schließlich hat er sich ja deshalb damals selbstständig gemacht.

Was für seinen alten Weggefährten Horst Brenner klar ist, muss den neuen Mitarbeitern erst klar gemacht werden – aber wie unter diesen neuen Umständen?

Seine Kindern sind inzwischen schulpflichtig. Was, schon so alt? Ohne seine Frau liefe im Büro alles kreuz und quer. Sie ist ihm eine unschätzbare Stütze. Sie fängt drängelnde Lieferanten ab, sie schlichtet den einen oder anderen Streit zwischen Mitarbeitern, sie beschwichtigt verärgerte Kunden. Sie ist die Seele des Betriebs. Sie erinnert ihn an Geburtstage innerhalb der Familie und und und. Wie sie das nur schafft! Bewundernswert. Schade, dass sie dabei nicht so recht glücklich zu sein scheint.

Uli Gruber wird jetzt zunehmend zum „controlletti“ seiner Mitarbeiter und deshalb nicht gerade beliebter. Hier zu hoher Materialverbrauch, dort fehlende Sorgfalt. Pinsel auswaschen! Dreck weg fegen! Noch mal lackieren! Nicht trödeln! Hilf dem doch mal! Wer hat den Auftragszettel verlegt?

Es gibt immer öfter Reklamationen. Nachbesserungen kosten Zeit. Wo bleibt der gute Ruf der Firma?

Endlose Gespräche am Arbeitsplatz, zwischen Tür und Angel, manchmal auch in seinen Büro. Das kostet Zeit. Manchmal sagt Uli Gruber schon gar nichts mehr, sondern stellt sich nach Feierabend – Feierabend? – und am Wochenende selbst hin.

Bei den Mitarbeitern kriselt es. Krankmeldungen, zwei Kündigungen. Das zustimmende Kopfnicken, wenn er den Betrieb betritt, bleibt immer öfter aus.

Deshalb antwortet Uli Gruber beim ersten Treffen mit dem Coach auf die Frage „Was stimmt nicht?“ kurz und unklar: „Alles!“

Alles? Nicht alles, aber was genau?

Mit einem Fragebogen können die „Störfelder“ etwas genauer benannt und eingegrenzt werden. Hier ein Auszug:

Wie oft werden Sie bei Ihrer Arbeit von ihren Mitarbeitern unterbrochen? Von wem? Wann? Mit welchen Anliegen?

Wie oft brauchen die Mitarbeiter Ihre Hilfestellungen? Wer? Welcher Art? Wie lange?

Kommt es in im Betriebsablauf regelmäßig zu Störungen? Von wem? Welcher Art? Mit welchen Folgen?

Treten häufig Fehler auf, die durch Nacharbeiten beseitigt werden müssen? Von wem? Welche Fehler? Mit welchen Konsequenzen?

Welche Aufgaben möchten Sie nicht aus der Hand geben?

Über was wollen Sie alles informiert werden, um sicher zu gehen, dass die Arbeiten von ihren Mitarbeitern richtig ausgeführt werden?

Treten regelmäßig Tätigkeiten auf, für die sich kein Mitarbeiter zuständig fühlt?

Nach diesem sog. Erstgespräch und der Auswertung der Antworten wird dem Coach schnell klar, wo die Schwachstellen in der Personalführung liegen. Die teilt er Uli Gruber beim zweiten Treffen mit. Hierbei bekommt der Chef auch überraschende Antworten auf Fragen, die er sich gar nicht gestellt hat.

- Uli Grubers Unternehmensphilosophie: „Farbe bekennen!“ ist für die meisten Mitarbeitern nicht mehr als ein Slogan. Auch sein Leitbild: „Wir stellen den Kunden so zufrieden, dass er das, was wir für ihn gemacht haben, allen zeigen und erzählen möchte“ übersetzen die meisten Mitarbeiter einfach nur mit: „Die Arbeit ordentlich erledigen“.
- Die Unternehmensabläufe sind nur gering strukturiert und werden zudem hauptsächlich durch den Chef persönlich geregelt.
- Die Anforderungsprofile an die Mitarbeiter sind nur unzureichend definiert. Das schlägt sich bei Neueinstellungen unvorteilhaft nieder.
- Die Weiterbildung wird dem Zufall oder dem persönlichen Engagement der Mitarbeiter überlassen.
- Teambildungsprozesse bestehen im wesentlichen nur in einem jährlichen Betriebsausflug und der obligatorischen Weihnachtsfeier.
- Teamstrukturen bilden sich nach dem Prinzip: „Der Stärkere sagt, wo's lang geht“
- Zwischen den Mitarbeitern bestehen große Unterschiede, was Fachkompetenz und Selbstständigkeit angeht.

- Uli Grubers Führungsstil besteht darin, die Mitarbeiter von seiner Meinung zu überzeugen. Im Konfliktfall versucht er zu besänftigen. Wenn das nicht klappt, zieht er sich enttäuscht zurück.
- Aus dieser Haltung heraus delegiert Uli Gruber viel zu wenig, und wenn, dann mit unklaren Zielvorgaben. Stets schwingen bei all seinen Anweisungen unterschwellig Sätze mit wie: „Im Grunde würde ich es selber besser machen!“ oder: „Bevor ich es Ihnen groß und breit erkläre, mache ich es lieber selber.“
- Seine Rolle als Ehemann und Vater hat Uli Gruber weitgehend vernachlässigt. Wollte er es nicht anders machen wie sein eigener Vater?
- Rückwirkungen auf sein persönliches Wohlbefinden und die der Familie bleiben deswegen aber nicht aus. Und das bekommt der Betrieb zu spüren!

Der Coach erläutert ausführlich jeden Schwachpunkt. Uli Gruber hat einiges davon schon gewusst, manches geahnt, etliches aber ist ihm neu.

„So habe ich es bislang noch nicht gesehen.“ „Aber bestimmt die meisten Mitarbeiter“, lächelt ihn der Coach an.

Eines ist Uli Gruber klar: Er muss etwas verändern, aber nicht nur ein, zwei Dinge. Und: hinter allen Veränderungen muss ein Konzept stehen. Aber welches? Muss er deswegen seine Firmenphilosophie aufgeben? Was bleibt von ihm noch übrig?

Genau das wird sich in den folgenden Besprechungen zeigen. Hier wird sich vieles klären – und vor allem wird sich zeigen, dass nicht gezaubert und irgend ein Konzept übergestülpt wird, sondern alles im Einklang mit den Bedingungen, Bedürfnissen und Erfordernissen dieses speziellen Betriebs eingerichtet

Einführung eines Personalmanagement-Konzepts am Beispiel eines Maler-u.Lackiererbetriebes

Autorin: Diplom-Psychologin/Coach Liliane Heberle, Stuttgart

Projektregie: Dr.Peter Steinle

wird.

Gesamtkonzept

Grundsätze der Unternehmensphilosophie - Leitbild

Organisationsstruktur

Aufbau- und Ablauforganisation

Treffen mit allen Mitarbeitern

Anforderungsprofile

Leistungsprofile

Weiterbildungsmaßnahmen

Mitarbeitergespräche

Uli Gruber wollte als erstes wissen, was Unternehmensphilosophie mit Personalführung zu tun habe. Der Coach erläuterte es ihm. Insbesondere bei seinem Unternehmen, das großen Wert darauf legt, nicht nur irgendein Malergeschäft zu sein, sondern das eine ganz eigene Ausrichtung hat, muss zuerst klar definiert werden:

Wer sind wir? Was sind die Grundwerte des Unternehmens?

Wenn die Mitarbeiter nicht deutlich die Ausrichtung des Unternehmens kennen, dann können sie sich auch nicht daran orientieren. Auch können Sie das Besondere ihres Unternehmens nicht nach außen tragen – weder zu vorhandenen noch zu potenziellen Kunden.

Sie behandeln das Unternehmen einfach wie einen x-beliebigen Malerbetrieb.

Schritt 1: Grundsätze der Unternehmensphilosophie und Entwicklung eines Leitbilds

Uli Gruber wird bewusst, dass er nicht seine Firmenphilosophie ändern muss, sondern die Art, wie er sie seinen Mitarbeitern vermittelt und sie dazu bringt, sie auch zu leben.

Am Naheliegendsten ist es natürlich, diesen Prozess mit Mitarbeitern – je nach Betriebsgröße mit allen oder einer nachvollziehbaren Auswahl - zusammen zu durchlaufen.

Auf diese Weise entfällt das problematische und mühsame Vermitteln: „Ich habe mir gedacht, dass wir...“.

Uli Gruber und seine Mitarbeiter beginnen mit: „Wir...!“ Auf diese Weise beweist Uli Gruber seinen neuen Führungsstil und bereitet ganz selbstverständlich das Feld vor für das Delegieren von Aufgaben.

- Was ist der Sinn und Zweck unseres Unternehmens?
- Wo liegen unsere Stärken und Schwächen?
- Was unterscheidet uns von unseren Mitbewerbern?
- Welche Werte und Normen sind für uns zentral?
- Welche Kunden wollen wir erreichen?
- Wie wollen wir miteinander umgehen?
- Wie wollen wir in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden?
- Wohin wollen wir uns entwickeln?

Selbstverständlich kann bei diesem ersten gemeinsamen Treffen auch mal geseufzt und gejammert, ein bisschen Frust rausgelassen werden, aber im Mittelpunkt steht die konkrete positive Richtung

Danach wird schnell klar, dass dazu Unternehmensstruktur und Ablauforganisation modifiziert, vielleicht sogar grundlegend geändert werden müssen.

Schritt 2: Organisationsstruktur und Ablauforganisation

- Wer ist wem gegenüber weisungsberechtigt?
- Wer ist wofür verantwortlich?
- Welche Art von Teams wollen wir haben?
- Wie sollen diese in sich gegliedert sein?
- Wie werden die Aufträge abgewickelt?
- Wer ist bis wann worüber zu informieren?
- Wie schaffen wir ein schnelles und umfassendes *controlling*?

Erfahrungsgemäß gibt es bei diesem *Workshop* Konflikte, wenn Vorstellungen erst einmal weiter auseinander liegen als gedacht oder wenn es um kleine oder größere persönliche Reibereien jenseits der „betrieblichen Vernunft“ geht. Etwas Neues wagen heißt auch immer ein Stück Verunsicherung schaffen.

Deshalb werden getroffene Vereinbarungen nicht in Zement gegossen, sondern zur Probe und Prüfung erlassen. In der Regel ist das ein Zeitraum von 3-4 Monaten. Hier muss sich zeigen, was funktioniert und

was noch nachgebessert oder fallen gelassen werden muss. Wichtig ist hierbei allerdings, dass die Prüfungskriterien klar definiert sind.

Schritt 3: Treffen mit allen Mitarbeitern

Wenn bisher noch nicht geschehen, müssen nach diesem Schritt alle Mitarbeiter von den Neuerungen informiert und mit ihnen diskutiert werden. Hierbei können vielleicht noch weitere neue Ideen auftauchen.

Das Treffen mit allen Mitarbeitern ist auf jeden Fall immer anstrengend. Im Falle Gruber ist bei manchen Mitarbeitern die Motivation so weit geschwächt, dass sie für jede Änderung dankbar sind. Das ist natürlich nicht die optimale Voraussetzung, aber immerhin eine Ausgangsbasis, mit der sich arbeiten lässt. Viele sind positiv überrascht, dass sich Uli Gruber überhaupt zu etwas Neuem entschlossen hat, wenn auch der eine oder andere etwas misstrauisch ist. Wird er sich wirklich ändern?

Höchst problematisch sind immer erst einmal die Mitarbeiter, die vom alten System auf die eine oder andere Weise profitiert haben. Sie waren entweder die „Platzhirsche“ oder sie konnten ungestört in der dunklen Ecke vor sich hinwurschteln. Jetzt plötzlich stehen sie im Licht. Nun heißt es für alle: „Farbe bekennen!“

Schritt 4: Anforderungsprofile

Der eine oder andere Mitarbeiter denkt bei diesem Begriff sofort an fachliche Anforderungen im Sinne einer Tätigkeitsbeschreibung. „Aha, ich male also nicht richtig, da soll ich mich wohl mehr anstrengen.“

Doch darum geht es hier nicht. Der Coach wurde nicht dafür engagiert, den Mitarbeitern in ihrem erlernten Beruf auf die Sprünge zu helfen.

Hier geht es vielmehr um übergeordnete Begriffe, die bei Uli Gruber genau so gelten wie bei DaimlerChrysler. Es sind die sogenannten „weichen Eigenschaften“ (soft skills) wie etwa Teamfähigkeit, soziale Kompetenz oder die Bereitschaft, sich fortzubilden.

Weiter geht es darum, den Mitarbeitern klar zu machen, dass es in einem Betrieb – nicht darum geht, sich und den anderen ständig zu beweisen, dass man der Beste ist, sondern darum, im Team oder jeweils wechselnde Arbeitsgruppe seinen Platz zu finden und dort die übertragene Aufgabe optimal zu erfüllen und – das ist das Entscheidende – mit dieser Position zufrieden zu sein.

Anforderungsprofil (Auszug):

Persönliche Eigenschaften

Ausprägung: 0 1 2 3 4 5

- *aufgeschlossen*
- *zielstrebig*
- *kreativ*
- *belastbar*
- *zuverlässig*

Arbeitsstil

- *selbstständig*
- *leistungsorientiert*
- *detailgenau*
- *effektiv*

Kommunikationsfähigkeit

- *kontaktfähig*
- *konfliktbereit*
- *überzeugungskräftig*
- *teamfähig*

Führungseigenschaften

- *motivierend*
- *entscheidungsfähig*
- *durchsetzungsfähig*

Fachliche Qualifikationen

Einführung eines Personalmanagement-Konzepts am Beispiel eines Maler-u.Lackiererbetriebes

Autorin: Diplom-Psychologin/Coach Liliane Heberle, Stuttgart

Projektregie: Dr.Peter Steinle

- *den Anforderungen des Arbeitsplatzes entsprechend*
- *logisch denkend*
- *organisationsbegabt*
- *beratungsfähig*
- *akquisefähig*

Beim Erstellen der Anforderungsprofile zeigt sich, dass man sie nicht nur von oben, also von den Bedürfnissen des Unternehmens her definieren kann. Man muss sie auch von unten herauf bestimmen: welche Eigenschaften muss ein Mitarbeiter haben, wenn er mit dem Kollegen X zusammen arbeitet?

Man muss also einen Kompromiss zwischen den Erfordernissen des Betriebes und denen der darin arbeitenden Menschen schließen.

Schritt 5: Leistungsprofile für alle Mitarbeiter erstellen

Nachdem man die Anforderungsprofile erstellt hat, geht man dazu über, für jeden Mitarbeiter ein Leistungsprofil zu erstellen, um zu erfassen, inwieweit er dem Anforderungsprofil entspricht.

Dieses Leistungsprofil kann allerdings nicht durch einen einfachen Fragebogen (kann – kann nicht) erfasst werden.

Die Leistung, die eine Person erbringt, hängt von drei Faktoren ab:

- Leistungsfähigkeit (Kenntnisse, Fähigkeiten)
- Leistungsbereitschaft (Wille, Motivation)
- Arbeitsbedingungen (Hilfsmittel, Zeit)

Einschätzungen durch Führungskräfte können zu völlig entgegengesetzten Ergebnissen führen. Wer für den einen unmotiviert und unkooperativ gilt, ist für den anderen der entscheidende Impulsgeber bei bestimmten Aufgaben.

Gut, dass dieses *meeting* von dem Coach geleitet wird. In diesem Zusammenhang wird auch besonderer Wert auf die verschiedenen Faktoren für Motivation und Demotivation gelegt. Jeder Mitarbeiter – und vor allem natürlich die Führungskräfte – tragen in einer oder anderer Weise zur Motivation und Demotivation aller oder einzelner anderen bei.

Die 6 Motivatoren, die zur Zufriedenheit und Leistungserfolg führen

1. *Das Erfolgserlebnis/Leistung*

Kann man die Arbeit erfolgreich abschließen?

Ist das Ergebnis der Arbeit sichtbar?

Kann man eigene Vorstellungen in die Arbeit mit einfließen lassen?

Kann man andere von der Richtigkeit eigener Vorstellungen überzeugen?

2. *Die Anerkennung durch andere*

Nimmt der Chef die eigene Leistung zur Kenntnis?

Nehmen andere (z.B. Kunden, Kollegen) die gute Leistung zur Kenntnis?

Bemerken andere die guten Ideen, die man hat?

Erhält man Lob als Anerkennung?

Akzeptiert der Betrieb eigene Vorschläge?

3. *Die Arbeit selbst*

Ist die Arbeit vielseitig?

Fördert die Arbeit die eigenen Fähigkeiten/das Können?

Erfordert die Arbeit Mitdenken?

4. *Die Verantwortung/Selbstständigkeit*

Kann man selbst die eigene Arbeitsweise festlegen?

Ist man für die Arbeit Dritter verantwortlich?

Erhält man bei Erfolg zusätzliche Verantwortung?

5. *Vorwärtskommen*

Besteht bei Erfolg die Möglichkeit des Weiterkommens?

6. *Entfaltung auf dem bestehenden Arbeitsplatz*
Kann man zusätzliche Fertigkeiten erlernen?

Die 6 Gründe, die zur Unzufriedenheit und damit zum Leistungsabfall führen

1. *Die Bezahlung*

Ist das Entgelt ungünstig im Vergleich zu anderen, mit denen man sich vergleicht? Ist das Entgelt nicht leistungsgerecht?

Wird es zu spät und nur unzureichend erhöht?

2. *Die Arbeitsplatzsicherheit*

Ist der eigene Arbeitsplatz unsicher?

Ist die Auftragslage des Betriebs konkret bekannt?

3. *Die Arbeitsumgebung*

Ist der Arbeitsplatz ungesund und gefährlich?

Ist die Ausrüstung veraltet und /oder unzweckmäßig?

lässt die Arbeit keine sozialen Kontakte zu?

Ist die zugeteilte Arbeitsmenge zu groß?

4. *Die Zusammenarbeit mit Kollegen*

Arbeitet man mit streitsüchtigen Kollegen zusammen?

Bestehen bei der Arbeit Grüppchen?

5. *Der Kontakt zu den Vorgesetzten*

Besteht zu den Vorgesetzten ein gespanntes Verhältnis?

Setzt er sich nicht für einen ein? Ist er unehrlich und

trickreich?

Kann man nicht viel von ihm lernen?

6. *Die Kompetenz des Vorgesetzten*

Ist der Vorgesetzte nicht fachkundig?

Versucht er alles selbst zu machen?

Kritisiert er häufig ungerecht?

Bevorzugt er häufig bestimmte Leute?

Schritt 6: Mitarbeitergespräche

Die Mitarbeitergespräche müssen auf die folgenden Punkte eingehen:

- **Ableich Anforderungsprofil – Leistungsprofil**

Bei dem Abgleich kommt es darauf an herauszufinden, ob das Anforderungsprofil den Fähigkeiten und Neigungen des Mitarbeiters entspricht und worin der optimale Arbeitseinsatz für ihn besteht.

In diesem Zusammenhang kann der Coach auch sehr gut auf eventuelle Defizite einer Führungskraft bei der Einschätzung seiner Mitarbeiter eingehen. Wurde dieser oder jener Mitarbeiter deshalb falsch eingesetzt, weil er einfach grundsätzlich falsch eingeschätzt wurde – und was hat diese Fehleinschätzung mit dem „Einschätzer“ zu tun?

- **Ableich Selbsteinschätzung - Fremdeinschätzung**

Jeder Mitarbeiter erhält die Möglichkeit sich selber einzuschätzen – „Was ich kann – was ich nicht so gut kann“. Dann wird er mit den Einschätzungen durch andere vertraut gemacht. Dabei kann es durchaus zu Unterschieden kommen. In dieser etwas heiklen Situation (der Mitarbeiter ist quasi wieder in der Situation eines Schülers) ist besonderes Fingerspitzengefühl erforderlich. Es geht ja darum, für ihn den richtigen Platz zu finden, mit dem auch er zufrieden ist, nicht, ihn zu verprellen oder zu demütigen.

- Weiterbildungsbedarf ermitteln und Weiterbildungsmaßnahmen festlegen

Es genügt nicht, dem Mitarbeiter zu sagen, wo seine Defizite liegen, und die Korrektur ihm alleine überlassen. Damit sie innerhalb einer bestimmten Zeit sicher behoben werden können, bedarf es eines genauen Weiterbildungsplans.

- Zusammenarbeit

Auch wenn es meist etwas unangenehm ist, so muss dennoch darüber gesprochen werden, wie die Zusammenarbeit mit den Kollegen und den Vorgesetzten funktioniert und wie man sie eventuell verbessern könnte.

- Unternehmens- und Arbeitsplatzentwicklung

Mitarbeiter machen sich meist selbst schon viele Gedanken darüber, wie sie ihre Tätigkeit verbessern und wie sich das Unternehmen entwickeln könnte. Gemeinhin sagt man: „Die Mitarbeiter wissen am besten, was Ihnen und dem Unternehmen gut täte.“

Leider teilen sie das aber in der Regel nur ihren Kollegen und gelegentlich auch ihren Vorgesetzten mit. Diese Ideen gehen dann häufig verloren oder der, der sie gehört hat, verkauft sie vielleicht irgendwann als seine eigene.

Deshalb ist es wichtig, eine Möglichkeit zu schaffen, wo all diese Ideen gesammelt und in Ruhe ausgewertet werden können.

- Sonstiges

Es gibt noch vieles, über das man mal in Ruhe reden möchte. Das sind Dinge, die vielleicht nebensächlich erscheinen - aber ist es nicht die berühmte falsch ausgedrückte Zahnpastatube, die Ehen zum Scheitern bringt? Die Thematik der Mitarbeitergespräche sollte

Einführung eines Personalmanagement-Konzepts am Beispiel eines Maler-u.Lackierbetriebes

Autorin: Diplom-Psychologin/Coach Liliane Heberle, Stuttgart

Projektregie: Dr.Peter Steinle

sich nicht in einem starren Rahmen bewegen, etwa Arbeitsplatz – Gehalt – Karrierewünsche - , sondern auch Raum geben für ganz persönliche Dinge. Das geht in einem Betrieb mit einer überschaubaren Mitarbeiterzahl natürlich viel besser als in einem Großbetrieb.

Das Leitungsteam um Uli Gruber beschließt, dass jede Führungskraft mit ihren Mitarbeitern das Gespräch führt. Anschließend wird der Chef mit den einzelnen Chefs das Gespräch führen.

Treten unüberbrückbare Differenzen auf – etwa bei der unterschiedlichen Einschätzung von Mitarbeitern - , soll der Coach zur Vermittlung gebeten werden.

Alle Führungskräfte haben bezüglich der Mitarbeitergespräche große Bedenken: Sie fühlen sich nicht in der Lage, so viele verschiedene Punkte, die größtenteils auch noch heikel sind, in einem 1- 2 Stunden-Gespräch abzuhandeln. Deshalb wird ein Training in Sachen Mitarbeitergespräche vereinbart.

Schritt 7: Führungskräfte-Training Mitarbeitergespräche

Das Training zeigt, wie berechtigt die Bedenken gewesen sind. Besonders schwierig fanden die meisten Führungskräfte:

- dem andern zuzuhören, ohne gleich die eigenen Gedanken in den Vordergrund zu schieben
- nicht nur auf die Worte zu hören, sondern auch die nonverbalen Informationen zu berücksichtigen
- eine entspannte Gesprächsatmosphäre herzustellen

- auf Kritik ruhig zu reagieren
- die Mitarbeiter nicht einzuschüchtern

Am Ende ist allen klar, dass es bei einem Mitarbeitergespräch nicht nur darum geht, Informationen auszutauschen. Viel wichtiger ist, dem Mitarbeiter zu vermitteln, wie wichtig er für das Unternehmen ist, dass man auf ihn hört und ihn ernst nimmt.

Damit sich der ganze Aufwand lohnt, muss ein solches Gespräch als Bereicherung aufgefasst und darf niemals als jährliches Übel oder gar als Strafe erlebt werden – was häufig passiert, wenn die Gespräche schlecht geführt werden.

Noch etwas wird allen Beteiligten klar: Führungsvermögen ist nichts, wozu man geboren ist oder nicht, sondern zu allererst auch ein Handwerk, das man lernen kann und muss. Es gut zu beherrschen, ist obendrein eine hohe Kunst.

Alle sind jetzt daran interessiert, noch viel mehr über Führung zu lernen. Es entsteht das positive Gefühl der Neugier!

Die Gespräche verlaufen anfangs etwas schwierig. Immer wieder geraten die Führungskräfte in alte Verhaltensmuster („Wenn ich dir sage, dass du das nicht kannst, dann ist das so!“) und auch die Mitarbeiter machen ihnen das Leben nicht immer einfach („Jetzt tu nicht so, als ob du dich nicht aufregen würdest“ bzw. es wird ausgetestet, wie lange einer ruhig bleibt).

Man weiß: Wenn es erst einmal kracht, dann tun sich beide Seiten schwer, wieder zu einer entspannten Atmosphäre zurück zu gelangen. Meist bleibt dann die Stimmung angespannt.

Damit die Mitarbeitergespräche nicht gleich von Anfang an stecken bleiben, beschließt man, eine kleine Trainingseinheit über Führungstechnik in Sachen „Schwierige Gesprächssituationen“ zu absolvieren.

Schritt 7a: Führungstechnik - schwierige Gesprächssituationen

Der Coach führt mit den Führungskräften einen *Workshop* durch, in dem schwierige Gesprächssituationen behandelt werden. Jeder muss zwei Situationen einbringen, die für ihn besonders schwierig waren.

Beispiele waren:

Mitarbeiter Armin muffelt manchmal tagelang ohne Unterlass herum. Egal, was man zu ihm sagt, er meckert jeden an.

Vorarbeiter Werner verliert bei relativ harmlosen Komplikationen während der Arbeit schnell die Nerven und brüllt seine Leute an.

Die Einteilung der Arbeitsgruppen führt immer wieder zu Unmut, wenn zwei zusammen eingeteilt werden, die sich nicht so recht leiden können („Auf keinen Fall mit dem!“)

Zuerst wird für jede der schwierigen Situationen aufgezeigt,

wie man sie schon im Vorfeld vermeiden kann

welche Möglichkeiten es gibt, wenn sie dann doch eintreten

wie man sich so präparieren kann, dass man auch in der Lage ist, diese Möglichkeiten zu nutzen.

Anschließend spielt man diese Situationen durch.

Da der *Workshop* in einer entspannten, ja heiteren Atmosphäre stattfindet, wird trotz oder wegen der vielen Schwierigkeiten viel gelacht!

Einführung eines Personalmanagement-Konzepts am Beispiel eines Maler-u.Lackiererbetriebes

Autorin: Diplom-Psychologin/Coach Liliane Heberle, Stuttgart

Projektregie: Dr.Peter Steinle

Anschließend nehmen die Führungskräfte die Mitarbeitergespräche wieder auf. Jetzt laufen sie so gut, dass am Ende alle Mitarbeiter von den Gesprächen und den Führungskräften sehr angetan waren.

Schritt 8: Abschlussgespräch

Zwei Monate später führte der Coach mit Uli Gruber ein Abschlussgespräch durch, in dem er erfahren wollte, wie dieser aus der Distanz all die getroffenen Maßnahmen beurteilt und ob sie im Unternehmen schon zu Veränderungen geführt haben.

Uli Gruber hat viele positive Dinge auf seiner Liste:

- Alles ist jetzt viel klarer und übersichtlicher. Der Betrieb hat jetzt eine Struktur. Zuständigkeiten und Abläufe sind klar geregelt.
- Ich weiß jetzt viel genauer, wen ich mit wem zusammen arbeiten lassen und wofür ich ihn einsetzen kann.
- Ich bin und fühle mich nicht mehr für alles verantwortlich. Das ist zwar manchmal ein bisschen schwer, so loslassen zu müssen, aber es bringt mir im Grunde mehr Vorteile.
- Ich habe jetzt wieder Zeit, mich um die Dinge zu kümmern, die ich gut kann und die mir besonders wichtig sind. Dazu gehören im Betrieb Neukunden akquirieren, Kunden beraten, das Unternehmen weiter entwickeln
- Fast alle Mitarbeiter finden die Veränderungen gut. Sie haben das Gefühl, dass ihre Fähigkeiten und Interessen verstärkt berücksichtigt werden.
- Das Klima hat sich verbessert. Alle wirken motivierter. Es kommen jetzt auch viel mehr Verbesserungsideen. Und zwei Mitarbeiter haben von sich aus neue Kunden geworben.

- Mir macht das Arbeiten wieder richtig Spaß. Ich denke, das Unternehmen hat jetzt eine gute Grundlage, um weiter wachsen zu können.

Und schließlich last, but not least: Ich habe endlich mehr Zeit für meine Ehefrau, meine Kinder und mein Hobby Tischtennis! Stellen Sie sich vor, ich habe mich doch tatsächlich in unserem Verein angemeldet und dort – so ganz nebenbei - auch schon zwei Aufträge an Land gezogen!

Nachdem er den letzten Satz geäußert hat, denkt er kurz nach und sagt dann: „Ich weiß nur nicht, wann der rechte Zeitpunkt gewesen wäre. Als ich mein Unternehmen gründete, habe ich ein paar Führungsseminare besucht. Aber damals waren mir all diese Methoden und Techniken viel zu weit weg. Ich dachte, ich bekomme alles mit meiner Erfahrung und etwas gesundem Menschenverstand hin. Ich wollte, ich hätte mich schon viel früher beraten lassen. Aber wann?“

Der Coach lächelt: „Auf jeden Fall dann, wenn sich Probleme mit Mitarbeitern einstellen und man sie nicht wegbekommt. Allerspätestens aber dann, wenn man anfängt, sich mit diesen Problemen zu arrangieren, weil man glaubt, dass man daran doch nichts ändern kann. Es lässt sich nämlich viel mehr ändern, als ein jeder glaubt. Und das geht ganz ohne Wunder.“

Beide verabschieden sich herzlich, wie Freunde. Und: sie vereinbaren einen Termin in einem halben Jahr, auch wenn kein Problem ansteht. Schließlich muss man Personal- und sonstige Probleme ja nicht nur beheben, man kann sie auch vermeiden!

Anhang

Psychologie als Motor des Erfolges im Handwerksbetrieb

Psychologie ist die Wissenschaft vom Verhalten, Erleben und Bewusstsein von Individuen und Gruppen sowie deren Bedingungen und Ursachen. Das Ziel der Psychologie ist das Beschreiben, Erklären und Vorhersagen von Verhalten. Das macht die Psychologie auch für die Wirtschaft interessant

Nur wer die Gesetze der Psychologie kennt, kann sie im Sinne eigener Ziele einsetzen und hat somit einen klaren Vorsprung im Erfolg des Betriebes.

Wirksame, psychologische Mitarbeiterführung heißt nicht für die Mitarbeiter zu denken, entscheiden und handeln, sondern, bei ihnen selbstständige Prozesse anzuregen.

Psychologie des Unbewussten

Durch alle Erfahrungen unseres Lebens haben wir bestimmte Normen, Werte, Glaubensmuster, Einstellungen verinnerlicht, die wir nur zum Teil kennen. Zum größten Teil liegen sie im Unbewussten (Eisbergmodell).

Einführung eines Personalmanagement-Konzepts am Beispiel eines Maler-u.Lackierbetriebes

Autorin: Diplom-Psychologin/Coach Liliane Heberle, Stuttgart

Projektregie: Dr.Peter Steinle

Das bedeutet jedoch nicht, dass man sie – gerade als Coach – nicht freilegen kann. Will sich ein Chef nach gründlicher Einsicht von seinem Perfektionismus trennen, der unter Umständen sogar geschäftsschädigend sein kann – er verhindert etwa schnelles Reagieren auf einem veränderten Markt - , sollte er ergründen, woher dieser Perfektionismus kommt. Es sind in der Regel Muster aus der Kindheit, die sich eingepägt haben und von denen es sich zu verabschieden gilt, um für Neues Platz zu machen.

Bestimmte Muster, von denen wir uns nicht lösen, wirken sich immer wieder auf die gleiche Weise auf unsere Wahrnehmung und die daraus resultierenden Entscheidungen aus. Der „Hundertprozentige“ sieht in seinen Mitarbeitern immer in erster Linie den „Chaoten“ und dessen neue Ideen als zusätzlichen Beweis dafür.

Psychologie der Gefühle

Emotionale Intelligenz

Eine grundlegende Aufgabe von Führungskräften besteht darin, in den Menschen, die sie führen, positive und zuversichtliche Gefühle zu wecken.

Diese emotionale Seite von Führung erzeugt bei den Mitarbeitern wieder eine positive Resonanz und fördert die Leistung.

Wenn er die Emotionen in eine negative Richtung lenkt und Wut oder Angst auslöst, werden die Leistungen sich verschlechtern.

Die Kunst der emotionalen Führung besteht darin, Forderungen durchzusetzen, ohne die Mitarbeiter aus dem Gleichgewicht zu bringen.

„...Alle orientieren sich am Chef. Die Leute beziehen ihre emotionalen Hinweise von oben. Selbst wenn der Chef nicht unmittelbar greifbar ist – wie der Geschäftsführer, der im obersten Stock hinter geschlossenen Türen arbeitet – wirkt sich seine Haltung auf die Stimmung seiner engsten Mitarbeiter aus, die sie wiederum an ihre Mitarbeiter weitergeben, so dass es zu einem Dominoeffekt kommt, der das emotionale Klima des gesamten Unternehmens beeinflusst.“ Wallace Bachmann „Der Dominoeffekt von Führung“

Psychologie des Personaleinsatzes

Die Persönlichkeit eines Menschen verändert sich kaum.

Einführung eines Personalmanagement-Konzepts am Beispiel eines Maler- u. Lackierbetriebes

Autorin: Diplom-Psychologin/Coach Liliane Heberle, Stuttgart

Projektregie: Dr. Peter Steinle

Verhaltenskorrekturen sind möglich, aber bestimmtes Verhalten, wie z.B. „wortkarg“, erfordert einen zu großen Einsatz an Energie und Zeit. Hinzu kommt, dass die persönliche Anpassungsfähigkeit im Alter sinkt.

Bei der Neueinstellung (fachliche Kompetenz voraussetzend) ist es deshalb wichtig sich vorher zu überlegen: Wo genau möchte ich den neuen Mitarbeiter einsetzen? Welche „Defizite“ stören mich nicht, weil sie für den geplanten Einsatz nicht ins Gewicht fallen?

Grundsätzlich gilt:: Eine fehlende fachliche Kompetenz ist leichter auszugleichen als eine mangelhafte kommunikative Kompetenz.

Psychologie zum Thema „Fehler“

Konstruktiver Umgang mit Fehlern

ÄNDERN STATT ÄRGERN

Definition: FEHLER	Definition: nicht zufrieden stellendes RESULTAT
SCHULDZUWEISUNG “Wer war’s?”	LERNBEDARF ANALYSE
RECHTFERTIGUNG	MASSNAHMEN

Einführung eines Personalmanagement-Konzepts am Beispiel eines Maler-u.Lackiererbetriebes
Autorin: Diplom-Psychologin/Coach Liliane Heberle, Stuttgart
Projektregie: Dr.Peter Steinle

PASSIVITÄT	AKTIVITÄT
VERLIERERSTRATEGIE	GEWINNERSTRATEGIE

Psychologie der mentalen Stärke

Erfolg beginnt immer im Kopf

Mentale Stärke ist aus dem Mentaltraining bekannt, wie sie vor allem im Sport gängig ist: vor dem körperlichen Wettkampf steht nicht nur die körperliche, sondern auch die geistige Vorbereitung – im Vordergrund steht hierbei, sich in eine gute mentale Verfassung zu bringen und die beginnt im Kopf.

Jeder Freizeitsportler kann den Zusammenhang zwischen Selbstgespräch und Leistung nachvollziehen. Z.B. beim Joggen wird das Selbstgespräch umso intensiver, je härter man die körperliche Beanspruchung erlebt. Der Kampf ums Durchhalten wird per Selbstgespräch geführt: „Das schaffe ich noch!“

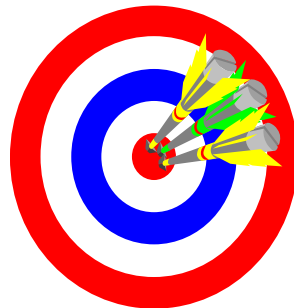
Bevor man aufgibt, kippt zuerst das Selbstgespräch („Ich kann nicht mehr!“), dann der Körper, dann hört man auf zu Laufen. Diese Reihenfolge gilt für jede Leistungssituationen, nicht umgekehrt.

So wie im Sport, so ist es auch im Betrieb, denn nur ein Chef, der selbst mental gut drauf ist, kann Zuversicht verbreiten.

Führungskräfte, die schlechte Stimmung verbreiten, sind einfach schlecht für ein Unternehmen. Das gilt auch körpersprachlich.

Studien zeigen, dass ein Chef, selbst wenn er nichts sagt, sorgfältiger beobachtet wird als die anderen. Wenn jemand eine Frage stellt, behält er den Chef im Auge, um dessen Reaktion zusehen. Die Mitglieder einer Gruppe betrachten die stimmungsmäßige Reaktion des Chefs oder jeder anderen Führungskraft als ausschlaggebend und orientieren ihre eigene daran – besonders in zweideutigen Situationen. Deshalb gibt der Chef den Stimmungsstandard vor.

Konzentrieren Sie sich auf Ihre Stärken!



Wenn wir unseren Blick nur auf unsere Schwächen richten, dann sinken Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein. Damit fehlen uns zwei wichtige Voraussetzungen für ein erfülltes und erfolgreiches Leben.

Wenn wir uns dagegen auf unsere Stärken konzentrieren, wenn wir uns vor Augen halten, was wir alles können, dann sind wir nicht nur gute Dinge, sondern besitzen auch das nötige Selbstvertrauen, schwierige Situationen zu meistern.

Mentale Stärke zeigt sich auch im Umgang mit schwierigen Situationen. Dazu gehört auch, dass man Situationen erkennt, die keine Lösungsmöglichkeiten mehr bieten, und sich rechtzeitig nach

Rückzugsmöglichkeiten umsieht. Manchmal muss man einen Schritt zurückgehen, um besser vorwärts springen zu können.

Sich mental positiv zu programmieren, heißt aber nicht: „Think-positive-and-be-happy-in-five-minutes“ nach dem Prinzip: alles ist möglich. Bestimmte Mentaltrainer gaukeln einem das zwar vor und sagen, man solle sich ständig über den grünen Klee loben: „Ich bin gut, ich bin erfolgreich, mir geht es von Tag zu Tag besser!“ Aber jeder, der das mal getan hat, weiß, dass solche „Selbstsuggestionen“, gar noch vor dem Spiegel, eher lächerlich sind und gewiss nicht dazu führen, sich als Sieger zu fühlen.

5 – Punkte – Positiv - Programm

aus dem Vortrag „Alles Einstellungssache“ am Infotag der
Handwerkskammer
Stuttgart, Samstag, den 19.11.2005

Ermuntern Sie sich selbst!

Achten Sie auf Ihre Selbstgespräche - sie sollen das, was Sie wollen oder tun, stützen, nicht stören! „Ich lasse j e t z t mein Bestes zu“

Nehmen Sie das positive Endergebnis vorweg!

Malen Sie sich aus, wie es sein wird, wenn alles gut geht. Wie werde ich mich da fühlen? Wie werde ich aussehen?

Überprüfen Sie Ihr „Drama im Kopf“!

Hinterfragen Sie alles, was Sie negativ beeinflusst, auf seinen Wirklichkeitsgehalt. Stimmt das, was ich denke? Wo sind die Beweise?

Denken Sie kompetenzaktivierend!

Gehen Sie lösungsorientiert vor – fragen Sie sich, was Sie wollen und wie Sie es bekommen, nicht, was Sie nicht wollen und deshalb vermeiden!

Werden Sie initiativ!

Vergessen Sie vor lauter Überlegungen und Planungen nicht Ihr Handeln. „Ich sollte...ich müsste eigentlich...“ sind hervorragende Handlungsblockaden!

**Wenn wir nicht wissen, wohin wir wollen, ist es gleichgültig, welchen Weg wir gehen.
(Chinesische Weisheit)**

**„Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den gibt es auch keinen günstigen Wind.“
(Seneca)**

„Als sie ihr Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten sie ihre Kräfte.“

(Mark Twain)

**„Willst du ein Schiff bauen, rufe nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen und Werkzeuge vorzubereiten, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“
(unbekannt)**

Buchempfehlungen:

Joachim von Hein „Personalführung im Handwerk“, Verlag Holzmann

Hubert Grimm „Personalführung“, Verlag Holzmann

Daniel Golemann „Emotionale Führung“, Verlag Ullstein

Oswald Neuberger „Wir, die Firma“, Verlag Beltz

Bernd LeMar „Generations- u. Führungswechsel in Familienunternehmen“ Verlag Springer