

Für eine gelungene Führung bedarf es neben fachlicher auch persönlicher Kompetenz.

Gute Führung

ERFOLGSFAKTOR IM HANDWERK

Unsere Gesellschaft verändert sich: Die jüngere Generation tickt anders und hat neue Erwartungen an die Mitarbeiterführung. Wie können Chefs reagieren? Unsere Autorin, Handwerksexpertin Andrea Eigel (www.andreaeigel.de), gibt Praxistipps.

Viele Unternehmensleitungen im Handwerk sind verunsichert: Ihr Führungsverhalten, das sich über Jahre bewährt habe, funktioniert inzwischen nicht mehr in gewohnter Weise. Besonders jüngere Beschäftigte äußern sich zunehmend kritisch. Was sollten Chefs wissen, um auch die nachwachsenden Generationen gut führen zu können?

Was wünschen sich Beschäftigte? Unserer Gesellschaft ist in den letzten Jahren und Jahrzehnten individualisti-

scher geworden. Der Einzelne erhebt den Anspruch, mit den eigenen Bedürfnissen und Wünschen wahrgenommen zu werden und sein Umfeld mitgestalten zu können – das bezieht sich auch auf sein Berufsleben. Dort hinterlässt der Trend bereits merkliche Spuren: Autoritäten und Hierarchien schwinden. Verantwortung wird auf viele Schultern verteilt. Vorgesetzte geben deutlich mehr Informationen weiter und binden Teammitglieder in Entscheidungen ein. Das heißt: Kommunikation spielt eine zunehmend wichtige Rolle. Für viele Chefs ist es eine Herausforderung, diese Veränderung mitzugehen und ihr Führungsverhalten anzupassen. Folgende Aspekte können Vorgesetzte beachten:

Stärken stärken

Wer kann was besonders gut? Gezielt zu ermitteln, wo die einzelnen Mitarbeiter ihre Stärken haben, ist hilfreich. So lassen sie sich dort einsetzen, wo sie sie nutzen und entwickeln können. Wer detailverliebt ist, übernimmt die Tüftelarbeiten, wer gut reden kann, die Kundenkommunikation. Dadurch steigen Motivation, Zufriedenheit mit der Arbeit – und nicht zuletzt auch die Leistungen.

Regelmäßig Feedback geben

"Ned gschimpft isch globt gnuag", heißt es im Schwäbischen lakonisch. Auf eine Rückmeldung zu ihrer Arbeit warten Beschäftigte in Betrieben, die diesen Satz zu ihrer Maxime machen, daher oft vergeblich. Das ist nicht nur für junge Kräfte, die in der Schule noch fortlaufend detailliertes Feedback erhielten, ungewohnt und unbefriedigend. Nichts zu hören, ist für viele gleichbedeutend mit "da stimmt etwas nicht". Das verunsichert, nagt am Selbstwertgefühl und untergräbt die Motivation. Daher ist es wichtig, Kundenresonanz an die Mitarbeiter weiterzugeben, Aufträge im Team nachzubesprechen

und besonderes Engagement zu würdigen. Das trägt dazu bei, dass die Mitarbeiter ihren eigenen Beitrag zum Unternehmenserfolg erkennen und Stolz darauf entwickeln können.

Verantwortung weitergeben – Ergebnisse vereinbaren

Fachleute unterscheiden verhaltensorientiertes und ergebnisorientiertes Führen. Ersteres bedeutet, dass der Chef seinem Mitarbeiter ieden Arbeitsschritt vorgibt. Letzteres heißt, dass der Mitarbeiter erfährt, wie das Ergebnis seiner Arbeit aussehen soll. Es bleibt ihm und seiner Fachkenntnis überlassen, einen zielführenden Weg dahin zu wählen. Je besser Mitarbeiter qualifiziert sind desto wichtiger ist es ihnen häufig, ihre Arbeit in dieser Weise eigenverantwortlich gestalten zu können. Chefs benötigen etwas Menschenkenntnis, um im Einzelfall gut zu entscheiden. welche Art der Führung passend ist. Auch Mischformen können übrigens sinnvoll sein.

Jahresgespräche führen

Individueller auf die Beschäftigten eingehen? Wie soll das gelingen, wenn die Mannschaft nicht nur drei, sondern fünf, zehn oder 20 Personen umfasst? Ich rate Unternehmensleitungen dazu, jährliche Mitarbeitergespräche zu führen. Diese sind nicht als "Endabrechnungsgespräche" gedacht, sondern sollen motivationsfördernd wirken. Sie dienen dazu, zu erfahren, wie es den Beschäftigten im Betrieb geht und welche Pläne sie für ihre berufliche Zukunft haben. Ein Chef berichtete mir zum Beispiel, dass ein Mitarbeiter ihm in dem Jahresgespräch sagte, dass er ja wohl keine Entwicklungschancen im Unternehmen habe und sich daher nach anderen Möglichkeiten umschaue. Was der junge Mann nicht wusste: Der Chef plante eine Umstrukturierung des Betriebs und hatte ihn bereits für eine führende Position vorgesehen. Es war dem Jahresgespräch zu verdanken, dass das Unternehmen den Mitarbeiter halten konnte.

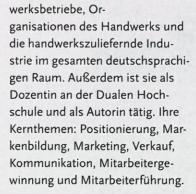
Ältere Beschäftigte, die solche Jahresgespräche nicht gewohnt sind, reagieren manchmal zunächst eher ablehnend. Sie halten die Aktion für Zeitverschwendung. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass auch sie davon profitieren und sie diese Gespräche schließlich nicht mehr missen möchten.

Für Chefs sind die Jahresgespräche eine hervorragende Möglichkeit, Dinge über ihre Beschäftigten, das Klima im Team und ihr Unternehmen zu erfahren, die sie sonst nie gehört hätten – denn in größerer Runde kommen die Themen, die sich vertraulich zu zweit besprechen lassen, gewöhnlich nicht zur Sprache.

Gute Führung als Bindungsfaktor

Wie wichtig gute Führung ist, zeigen Studien: Sie belegen, dass das Führungsverhalten – neben der Stimmung im Team – der entscheidende Faktor für die Zufriedenheit der Beschäftigten ist. Das bedeutet: In gute Führung zu investieren, lohnt sich. Denn sie trägt wesentlich dazu bei, dass die Mitarbeiter dem Betrieb treu bleiben. Mit meinen Vorträgen, Seminaren und Beratungen unterstütze ich Handwerksunternehmen dabei, eine solche Führungskultur zu entwickeln.

Die Autorin Andrea Eigel ist Beraterin, Trainerin und Rednerin im Handwerk. Sie arbeitet für Hand-





ONLINE

Weitere aktuelle Brancheninfos gibt es auch unter www.si-shk.de im Bereich "Büro & Baustelle".

Kübler





In der Näherei des Workwearherstellers am Stammsitz in Plüderhausen werden Mund-Nasen-Masken gefertigt, um zur Bewältigung des wachsenden Bedarfs beizutragen. www.kuebler.eu

perma-trade



Produkte registrieren und verwalten, Garantien verlängern, Dimensionieren –die neue my perma-trade App soll SHK-Handwerkern den täglichen Arbeitsalltag erleichtern www.perma-trade.de

Hansgrohe



Mit dem "hansgrohe Talisman"-Prämienprogramm belohnt Hansgrohe die Leistung und Treue seiner Kunden. www.hansgrohe-group.com