Der Betrieb, das sind wir alle: Bei Holzbau Schmäh wird diese Haltung gelebt

In Menschen investieren

Ein Betrieb ist bekanntlich nur so gut wie sein Team. Handwerksexpertin Andrea Eigel lässt in diesem Beitrag einen Handwerksunternehmer zu Wort kommen, der sich konsequent an dieser Erkenntnis orientiert und damit sein Unternehmen auf Erfolgskurs hält.

PERSONALENTWICKLUNG: Das Wort hört sich nach Großbetrieb an, nach einem Unternehmen, in dem eine Person nur mit dieser Aufgabe betraut ist. Doch Personalentwicklung betrifft jeden Betrieb, der Mitarbeiter beschäftigt. In kleineren Unternehmen übernimmt der Chef die Aufgabe vielfach selbst – so wie zum Beispiel Sebastian Schmäh, einer meiner Beratungskunden. Er führt einen Zimmererbetrieb in Meersburg am Bodensee in sechster Generation und wandelte das Unternehmen vom Kleinbetrieb mit zwei Mitarbeitern zu einer Institution im Bereich der Denkmalsanierung mit rund 40 Beschäftigten. Das gelang ihm auch, weil er die Bedeutung der Personalentwicklung erkannt und gezielt in seine Belegschaft investiert hat.

Sebastian Schmäh berichtet: »Wenn ein Handwerksbetrieb neue Maschinen anschafft, wird monatelang überlegt. So viel Aufmerksamkeit wird den Potenzialen, die die Mitarbeiter mitbringen, eher selten zuteil. Dabei sind die Beschäftigten der Schlüssel zum Erfolg. Ich als Chef muss sie wachsen lassen. Das bedeutet, selbst Verantwortung abzugeben. Vieles können meine Mitarbeiter übernehmen, wenn ich sie lasse, sie unterstütze und befähige, auch verantwortungsvolle Aufgaben wahrzunehmen. So wächst jeder Einzelne und das bedeutet automatisch auch Wachstum für das Unternehmen.«

Das Beispiel Schmäh zeigt: Personalentwicklung steht und fällt mit der Haltung der Geschäftsführung. In meinen Beratungen und Seminaren höre ich manche Chefs sagen, dass sie sich scheuen, in Aus- und Weiterbildung zu investieren. Sie befürchten, dass sie Geld in die Hand nehmen und sich die Beschäftigten dann anderweitig orientieren. Das kann passieren. Das bedeutet aber nicht, dass sich Personalentwicklung nicht lohnt.

Die Haltung macht den Unterschied

Sebastian Schmäh: »Ich gebe viel Geld für Fortbildungen aus, fördere Zusatzausbildungen und Meisterschule. Wir bilden auch sehr viel aus. 25 Prozent unserer Kräfte sind Azubis. Ein Drittel von ihnen bleibt uns erhalten. Nachwuchssorgen habe ich dadurch nicht – auch nicht in Führungspositionen. Denn wir haben einen sehr guten Ruf als Arbeitgeber. Mir ist es wichtig, dass jeder von uns ein erfüllendes Berufsleben hat und den Platz findet, an dem er seine Stärken ausspielen kann. Wenn das nicht bei uns im Betrieb ist, dann woanders. Ich sehe das Gesamtsystem: Durch die Menschen, die eine Zeit lang bei uns waren und dann woanders hingehen, sind wir wunderbar vernetzt. Da kommt es immer wieder zu ungeahnten Rückbefruchtungen – und wir tragen dazu bei, die Gesamtqualität am Markt zu steigern.«

Fotos: Holzbau Schmäh

Die Azubis werden von Anfang an integriert, viele bleiben später im Betrieb

Sebastian Schmäh: »Die Haltung macht den Unterschied«

Ich erlebe, dass Tischler oft zuerst auf die Fachlichkeit schauen: Sie sehen, dass einer super mit Werkzeug umgeht und tolle handwerkliche Ergebnisse erzielt. Was sie dabei oft übersehen, sind die sog. Soft Skills, die Kommunikationsfähigkeit und das Geschick im Umgang mit Menschen.

Auch auf Soft Skills kommt es an

Sebastian Schmäh geht das Thema so an: »Ich spüre den Potenzialen der Beschäftigten nach und sehe die positiven Aspekte. Da hat vielleicht einer meiner Mitarbeiter einen Auftrag beim Kunden nicht so zügig erledigt, wie ein anderer. Dafür holt er aber den Kunden toll ab und akquiriert noch einen Zusatzauftrag. Dann weiß ich: Der ist kommunikationsstark und ein guter Verkäufer! Solche Leute benötige ich in der Führung. Dort kommt es nämlich zu 60 Prozent auf die Soft Skills an und nur zu 40 Prozent auf das fachliche Können. Das heißt: Ich finde Wege, damit jeder seine Stärken entwickeln und ausspielen kann. Fortbildung bedeutet bei uns nicht, nur fachliches Wissen und Können aufzubauen, sondern dient auch der Persönlichkeitsentwicklung.«

Personalentwicklung fordert Chefs zudem oft Kreativität und Flexibilität ab, denn die Erwartungen, die Menschen an ihre Arbeit haben, sind sehr unterschiedlich. Oft ist das auch eine Generationenfrage. Sebastian Schmäh gibt Beispiele: »Als mir neulich ein 20-Jähriger mit Führungsambitionen sagte, er wolle die Arbeitszeit verkürzen, wäre ich glatt in Ohnmacht gefallen, wenn mich Frau Eigel nicht auf die andere Weltsicht der jüngeren Generation vorbereitet hätte. So konnte ich gut damit umgehen und wir haben eine Lösung gefunden, die für beide passt. Flexibilität ist aber auch im Umgang mit Älteren gefragt: Einer meiner Meister arbeitet zum Beispiel im Büro, seit er einen Bandscheibenvorfall hatte. Ich investiere lieber in einen höhenverstellbaren Schreibtisch und schaffe eine neue Stelle, bevor ich eine gute Kraft verliere. Ich entwickele meinen Betrieb durchaus auch nach den Ressourcen des Personals.«

Bei aller individuellen Förderung: Mindestens genauso wichtig ist es, dass die Zusammenarbeit im Team funktioniert und das Klima stimmt. Sebastian Schmäh sagt: »Wir pflegen unsere Unternehmenskultur, legen viel Wert auf guten Umgang miteinander und führen Teamfortbildungen durch. Zum Beispiel haben wir einen Workshop zum DISG-Persönlichkeitsmodell gemacht und dabei erfahren, wo die anderen Teammitglieder ihre Stärken haben.«

Das Thema individuell angehen

Ich finde es beeindruckend, wie Sebastian Schmäh Impulse aus unseren Gesprächen, Seminaren oder Erfahrungsaustauschrunden aufgreift und in seinem Betrieb umsetzt. Er denkt sehr kreativ, ist flexibel und ein begabter Kommunikator. Das kommt ihm bei der Personalentwicklung entgegen. Unternehmer mit anderer Persönlichkeit gehen das Thema vielleicht ganz anders an. Gerade deshalb gibt ihnen der Bericht von Sebastian Schmäh vielleicht besonders viele Impulse. Und: Nicht alles muss der Chef selber machen. Wer merkt »das ist nicht mein Ding«, könnte darüber nachdenken, den Aufgabenbereich ganz oder teilweise zu delegieren.

Andrea Eigel hat sich als Beraterin, Rednerin und Seminarleiterin auf die Themen Marketing, Positionierung, Markenbildung, Kommunikation, Mitarbeiterführung und Verkauf im Handwerk spezialisiert. www.andreaeigel.de