

# Wie Sie als Handwerker Führungs-kompetenz bekommen können

Das Anforderungsprofil, das an eine zumal junge Führungskraft im SHK – Betriebsalltag gestellt wird, gleicht der Quadratur des Kreises. Es wird oft eine Erwartungshaltung aufgebaut, der leider viele Nachwuchsführungskräfte nur gerecht zu werden glauben, indem sie sich über glühende Kohlen jagen lassen, in teuren Outdoortrainings Kopf und Kragen riskieren, Überlebenstrainings in Eis und Schnee absolvieren und sich auf Teufel komm raus in Persönlichkeitsseminaren die Psyche deformieren lassen.

Besonders schwierig wird es. Wenn der Junior die Geschäfte seines Vaters im Handwerksbetrieb übernimmt: Leider treffen Sie als neue Führungskraft in Ihrer Mannschaft oft negativ denkende Mitarbeiter an. So wie ein fauler Apfel den ganzen Korb verderben kann, so kann ein einziger starker Negativdenker oder hoffnungsloser Pessimist die Leistungsbereitschaft eines ganzen Teams unterlaufen. Einem ausgemachten Pessimisten ist auf Dauer nicht einmal ein Team von Optimisten gewachsen. Man kann keinen Verlierer zum Sieger machen, schieben oder ziehen, ohne dass er selbst mitmacht! Man kann ihm nur helfen aufzustehen - gehen muss er selbst. Und das ist bereits eine zentrale Aufgabenstellung von Führungskräften: Den faulen Apfel (um im Bild zu bleiben) einfach auszusortieren wäre sicher zu einfach.

Beispiel Kundenkontakt: Die Mitarbeiter erwarten womöglich ein „Vormachen“ der neuen Führungskraft, um ihn akzeptieren zu können. Dieses „Vormachen“ sollten Sie aber nicht falsch verstehen. Das etwas einfältige „Nun zeige ich Ihnen mal, wie man eine Wärmepumpe verkauft“, wird von den Mitarbeitern meistens nicht sehr gut aufgenommen. Stattdessen sollte ein gesunder Wettbewerb zwischen Führungskräften und Mitarbeitern entstehen. Dabei darf der „Neue“



aber auf keinen Fall bessere Konditionen im Köcher haben, als seine Mitarbeiter. Gleiche Spielregeln für alle! Hier einige Tipps:

- Als Führungskraft **„müsste man sich eigentlich“** mehr um Führungsaufgaben, statt um Sachaufgaben kümmern, mehr die langfristigen Zielsetzungen in der Hektik des Alltags durchsetzen, als im operativen Tagesgeschäft zu versinken. Oder mit anderen Worten: Das **WICHTIGE sollte** Vorrang vor dem **DRINGLICHEN** Tagesgeschäft haben. Gewöhnen Sie sich an die Prioritäten richtig zu setzen und vergessen Sie Formulierungen wie: „... **müsste man sich eigentlich“**
- Als Führungskraft **„müsste man eigentlich“** mehr delegieren. Man tut's dann doch nicht immer. Denn leider, leider, im eigenen, speziellen Falle geht's angeblich gerade nicht. Tatsache ist, dass kaum eine Führungskraft ihr Delegationspotential voll ausschöpft. Verantwortlich dafür sind nicht nur objektive Zwänge, sondern oftmals auch ganz individuelle, persönliche „Delegationshemmungen.“ Dran denken: Vergessen Sie Formulierungen wie: „... müsste man sich eigentlich“
- Ihre Mitarbeiter sind keine Kunden - sie müssen mehr gefordert als überzeugt werden.
- Führen bedeutet auch „loslassen können“. Sie dürfen gerne Ihre Fähigkeiten jeden Tag sich selbst und der ganzen Welt beweisen - aber nicht als Führungskraft.
- Wenn Sie nicht in der Lage sind, Unternehmensaufgaben (**eben das WICHTIGE**) kreativ in taugliche Arbeitskonzepte umzusetzen, sondern lediglich den „Druck von oben“ ungefiltert weitergeben, sind Sie als Führungskraft definitiv überflüssig.
- In der Regel reicht es nicht aus, über Bezahlung und Geld zu motivieren. Denn Geld (alleine) macht nicht glücklich. Es gestattet uns nur, auf verhältnismäßig angenehme Weise unglücklich zu sein. Dagegen ist die motivierende Wirkung von Feedback durch die Führungskraft enorm – ein anerkennendes Gespräch, ein Lob, kann Berge versetzen.

Führungsverantwortung zu übernehmen, ist keine einfache Aufgabe. Schritt für Schritt muss man in Führungspositionen hineinwachsen, sich

Führungskompetenz erwerben. Führungsverantwortung übernehmen, heißt auch vielschichtige Prozesse ohne große Reibungsverluste erfolgreich zu steuern. Man ist dann eine Führungskraft, wenn man vorlebt, fordert und fördert. Man muss die Individualität und Begrenzungen der eigenen Mitarbeiter erkennen und auch seine eigenen Persönlichkeitsstruktur einordnen können.

In schweren Zeiten erweist sich, ob Sie das Zeug zur Führungskraft haben. Mut, Standhaftigkeit und ein gewisses Maß an Härte sind unabdingbar. Haben Sie sich schon einmal gefragt, wie es Ihnen ergehen würde, wenn Ihr Handwerksbetrieb in Schwierigkeiten geriete? Handeln Sie dann souverän und führen die Firma auf sicheren Grund zurück? Wird man Sie als Helden feiern - oder als Versager verhöhnen? Reihenweise rutschen Handwerksbetriebe in schwierigen Zeiten in kritische Situationen. So vielfältig die Gründe für eine Schiefelage sind, so unterschiedlich fallen die Strategien und Instrumente zur Rettung der angeschlagenen Firmen aus. Eines aber gilt immer: Ob ein Unternehmen gesundet, hängt maßgeblich vom Verhalten des Mannes oder der Frau an der Spitze ab. Er oder sie muss sich in einer Disziplin bewahren, die an keiner Universität gelehrt

wird und von der jeder Manager insgeheim hofft, sie niemals beherrschen zu müssen: Führen in der Krise. Krisenmanagement ist Knochenarbeit. Der Zeitdruck ist mörderisch, die Informationslage chaotisch; hier zeren Banker, dort die Mitarbeiter, dort die Kunden. Nahezu im Minutentakt sind Entscheidungen zu fällen, die an die Substanz gehen: Die Kosten müssen herunter, unrentable Aktivitäten eingestellt werden, Mitarbeiter entlassen werden. Wer für diese Maßnahmen die Verantwortung trägt, muss anderen Menschen Schmerzen zufügen und Widerstände brechen. Das auszuhalten ist eine Frage der Persönlichkeit. In vieler Hinsicht ist Führung aber auch ein Handwerk. Mithin ist es überlebenswichtig, die Regeln für das Navigieren in schwerem Wasser zu verinnerlichen. Nur wenn Sie diese Regeln beherzigen, können Sie sich vor Fehlern bewahren und das Vertrauen von Mitarbeitern und Kunden erwerben.

Analysieren Sie schonungslos: Wenn Sie Ihren Handwerksbetrieb aus der Klemme manövrieren sollen, müssen Sie zunächst einmal zugeben, dass es in der Klemme steckt. Eigentlich eine selbstverständliche Grundregel - die aber häufig verletzt wird. Viele Führungskräfte leugnen schlichtweg, dass ihr Betrieb am Abgrund steht. Wertvolle Monate gehen verloren. Oft kann dann nur noch ein harter Schnitt die Insolvenz verhindern: Entlassungen, Umbau oder Verkauf der Firma. Die Abwehrhaltung vieler Betroffener ist verständlich, wenn der Chef die Probleme mit verursacht hat. Doch selbst jene Manager, die sich

## Ewald W. Schneider

Der Autor dieser betriebswirtschaftlichen Serie für den Sanitär + Heizungsreport

Ewald W. Schneider und Partner  
Personalberatung - Training - Vertriebsberatung - Interim Management  
„Wir sind seit 1989 die Vertriebswege- und Branchenspezialisten SHK + DIY“

D-27624 Bad Bederkesa  
www.ewald-w-schneider.de



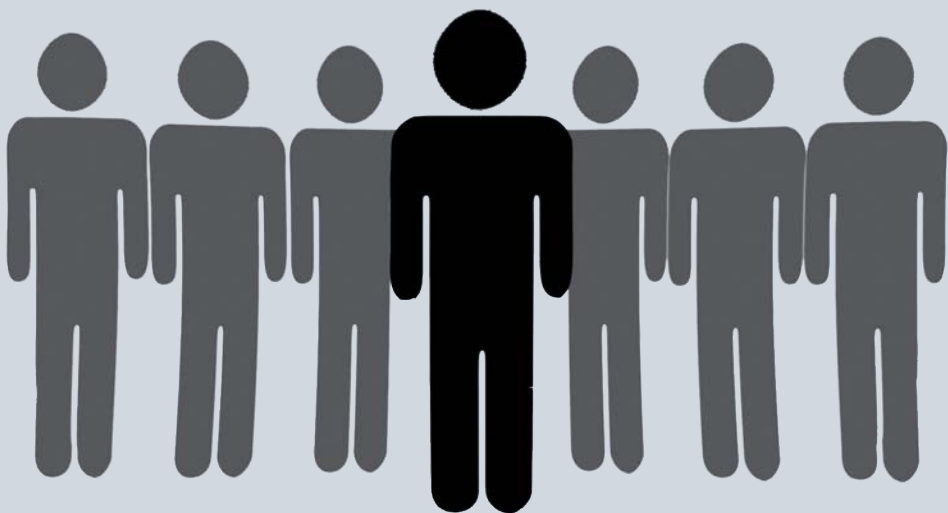
kein eigenes Verschulden vorwerfen müssen, schieben die notwendige Analyse in der Regel viel zu lange vor sich her. Sie klammern sich an Hoffnungen: Der Markt werde sich erholen, der nächste Auftrag komme bestimmt.

Was immer wieder unterschätzt wird: Das Umfeld wittert die Probleme sehr früh. Je länger die Unternehmensführung das Offensichtliche verschweigt, desto größer ist der Vertrauensverlust - insbesondere bei der Belegschaft, die häufig zuletzt informiert wird. In den meisten Unternehmen sehen die Mitarbeiter wochenlang Banker und Berater durchs Haus streifen, doch das Management gibt ihnen keine Erklärung. In Werkshallen und Büros geht die Angst um, die Motivation sinkt, die Produktivität nimmt ab. Und das in einer Situation, in der alle Kräfte für den Turnaround gebraucht werden. Das erste Gebot lautet deshalb: Fakten auf den Tisch. Und zwar nicht nur vor Bankern, sondern vor allem bei den eigenen Leuten.

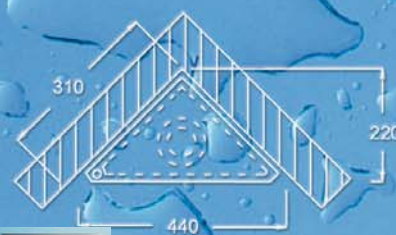
Vertrauen erwerben Sie, indem Sie das volle Ausmaß der Misere darstellen und offen aussprechen, was insgeheim jeder ahnt. Je ehrlicher Sie sind, umso bereitwilliger wird Ihnen die Belegschaft zuhören, wenn Sie Ihren Rettungsplan vorstellen. Wer erst in der Krise an die Unternehmensspitze gelangt ist, tut sich natürlich leichter, für seinen neuen Kurs zu werben, als die alte Garde, die automatisch mit den Fehlern der Vergangenheit identifiziert wird.

Handeln Sie konsequent: Krisen fordern Opfer - für die Sie Verantwortung tragen. Viele Menschen werden Sie bedrängen, Rücksicht zu nehmen und Kompromisse zu schließen. In dieser Situation gilt nur eines: Geben Sie nicht nach. In Krisenzeiten besteht die Aufgabe des Managers darin, das Siechtum des Unternehmens nicht unnötig zu verlängern. Die Firma konsequent aus der bedrohlichen Situation herauszuführen, das sei wahre Fürsorge: Das Unsozialste und Kälteste, was es gibt, ist die Verschleierung von Wahrheiten. Es ist nicht einfach, so

konsequent zu handeln. Wenn Sie überzeugt sind, dass Sie die richtige Entscheidung getroffen haben, müssen Sie die erforderlichen Schlüsse ziehen. Lassen Sie sich nicht von den Betroffenen vereinnahmen. Im Zweifelsfall werden Gläubiger noch tiefere Schnitte fordern. Den Mitarbeitern wiederum werden Ihre Maßnahmen viel zu brutal sein.



## Knapp in die Ecke!



**Der Klassiker**



**Eck-WC-Stein 108/98 cm hoch** passend zu Geberit®-Platten.

**Jetzt auch in 98 cm Höhe!** Eins von vielen dreieckigen, Platz sparenden WC-Elementen aus PUR.

**Der Platzsparer**



**Eck-WC-Stein 83 cm hoch** mit Betätigungsplatte Kappa 20 (oder Kappa 50) von Geberit®

**Fordern Sie ausführliche Unterlagen an:**

Karl Grumbach GmbH & Co. KG  
Breitteilsweg 3 · D-35581 Wetzlar  
Telefon +49 64 41 97 72-0 · Fax -20  
www.grumbach.net  
grumbach@grumbach.net