

Mitarbeiterführung

## Kuschelkurs statt harter Hand?

„Führungskräfte, die denken, Respekt, Empathie und wertschätzende Kommunikation wären nur was für Sozialarbeiter, sind auf dem Holzweg“, sagt Andreas Keller. Der Repanet Vorstand und Berater für Kfz-Betriebe ist seit mehr als 40 Jahren in der Branche tätig und hat unter anderem in verschiedenen Markenbetrieben und in der Lackindustrie gearbeitet. Führungskompetenz sieht er als zukunftsentscheidendes Kriterium für Kfz-Betriebe. „Mitarbeiterführung wird künftig wichtiger als Prozessoptimierung“, sagt er. Aber was heißt gutes Führen und wie kann man es lernen?





**Bild oben links und unten rechts: Andreas Keller, Vorstandsmitglied Repanet, bei einem Vortrag.**



**Auch regelmäßige Fortbildung ist ein Argument für die Attraktivität eines Betriebs.**



Andreas Keller ist ein alter Hase in der Branche. „Als ich 1977 meine Lehre zum Schlosser gemacht habe, wehte in der Werkstatt ein rauer Wind“, erzählt der 57-Jährige. „Aber die Zeiten ändern sich, und zwar zu Recht.“

Heute besucht Keller als Berater Kfz-Werkstätten verschiedenster Größenordnungen quer durch die Republik und unterstützt sie in allen Fragen der Unternehmensführung. „Digitalisierung, Effizienz und Prozessoptimierung waren und sind für unsere Branche dominierende Themen“, sagt er. „Darüber haben wir allerdings in den letzten Jahren vernachlässigt, uns mit den Themen Mitarbeiterführung und Unternehmenskultur zu beschäftigen. Und da brennt es jetzt.“

#### **Geld allein reicht nicht mehr aus**

Fakt ist: Qualifizierte Mitarbeiter und geeignete Auszubildende zu finden ist (nicht nur) für Kfz-Werkstätten eine Herausforderung – erschwerend kommt hinzu, dass mehr als ein Drittel der im Handwerk Ausgebildeten im Laufe ihres Berufslebens das Handwerk verlassen.

Und die Prognosen zum Thema Fachkräfte sehen ebenfalls düster aus: Laut einer Studie fehlen uns bis zum Jahr 2030 in Deutschland fünf Millionen Fachkräfte. In Europa sollen es bis zu zehn Millionen sein.

Umso wichtiger ist es, gute Mitarbeiter im Betrieb zu halten und sich als Arbeitgeber schon jetzt auf den Kampf um die Arbeitskräfte vorzubereiten. „Die Rolle der Führungsqualitäten der leitenden Angestellten und der Geschäftsführung ist dabei zentral“, sagt Andreas Keller. „Denn die Zeiten, in denen ein gutes Gehalt allein ausreichte, um Leute anzuwerben und zu halten, sind längst vorbei.“

Tatsächlich geht es den Berufseinsteigern heute um mehr: Wertschätzung der Arbeit, gute Work-Life-Balance, Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten und eine angenehme Unternehmenskultur werden in aktuellen Untersuchungen als wichtige Kriterien genannt – alles Punkte, die die Führungspersonlichkeiten durch ihren Führungsstil maßgeblich gestalten.

#### **Mitarbeiterführung: Repanet Regionaltreffen**

Repanet Mitgliedsbetriebe können am 11./12. Oktober in Düsseldorf, am 25./26. Oktober in Wallerfangen/Kerlingen und am 22./23. November in Schlüsselfeld an Repanet Regionaltreffen teilnehmen. Im Fokus stehen auch die Themen Unternehmenskultur und Mitarbeiterführung.

**Weitere Infos beim Service-Center unter 0800 2 737 263.**

„Wertschätzung, Work-Life-Balance – das mag in den Ohren mancher nach hohen Ansprüchen klingen“, sagt Keller. „Aber tatsächlich haben nicht nur die Arbeitnehmer, sondern gerade auch die Unternehmen etwas davon, an diesen Punkten zu arbeiten.“ Denn wer wertschätzend führt, macht seinen Betrieb nicht nur als Arbeitgeber attraktiv, sondern auch finanziell erfolgreicher. Keller: „Zufriedene und motivierte Mitarbeiter,





## Azubis fördern

So motivieren Sie Ihre Auszubildenden: Im März 2020 beginnt eine neue Staffel des Standox Camps. Das Programm begleitet auszubildende Fahrzeuglackierer und -lackiererinnen mit speziell entwickelten Seminaren über alle drei Lehrjahre bis zur Gesellenprüfung.

Dabei geht es nicht nur um die fachlichen Kompetenzen, sondern auch um Soft Skills, zum Beispiel kundenorientiertes Auftreten, Rhetorik und Kommunikation. Anmeldung ab sofort.

Infos unter [www.standex.com/de/de\\_DE/repanet/repanet\\_ev/standox\\_camp.html](http://www.standex.com/de/de_DE/repanet/repanet_ev/standox_camp.html)



**Fachkompetenz, persönliche Autorität und Überzeugungskraft machen eine gute Führungskraft aus.**

deren Potenziale gesehen und gefördert werden und die wissen, wofür sie morgens aufstehen, arbeiten produktiver und zeigen mehr Einsatz.“

Die Zahl der Krankentage sinkt und Mitarbeiter bleiben länger im Betrieb. Das spart Kosten für die Suche und Einarbeitung neuer Angestellter. Dazu kommt: Zufriedene Mitarbeiter sprechen positiv über ihren Betrieb. Das macht es leichter, neue Mitarbeiter zu gewinnen. „Indem Betriebe stärker in ihr Image als Arbeitgeber investieren, machen sie sich in ihrer Region unterscheidbar“, sagt Keller. „Für potenzielle Bewerber macht eine attraktive Arbeitgeber-Marke immer öfter den

entscheidenden Unterschied.“ Von guter Führung haben also alle Beteiligten etwas.

### Kleiner Aufwand, große Wirkung

Doch wie geht das, gut führen? „Es ist absolut unrealistisch, dass jeder, der einen Handwerksbetrieb gründet oder übernommen hat, von Natur aus die perfekte Führungspersönlichkeit ist – und das sollte auch gar nicht der Anspruch sein“, sagt Keller. „Aber gut zu führen kann man lernen, und einfache Mittel haben oft schon einen bemerkenswerten Effekt.“

Diese Tipps können Ihnen helfen, Ihren Führungsstil weiterzuentwickeln:

### ■ Klar kommunizieren

Formulieren Sie Ihre Erwartungen klar und geben Sie eindeutiges, konstruktives Feedback. Machen Sie Entscheidungen und Ziele, wo möglich, transparent und erklären Sie den Sinn der Aufgaben. So stärken Sie die Identifikation. Wer weiß, wofür er arbeitet, ist motivierter.

### ■ Wertschätzung ausdrücken

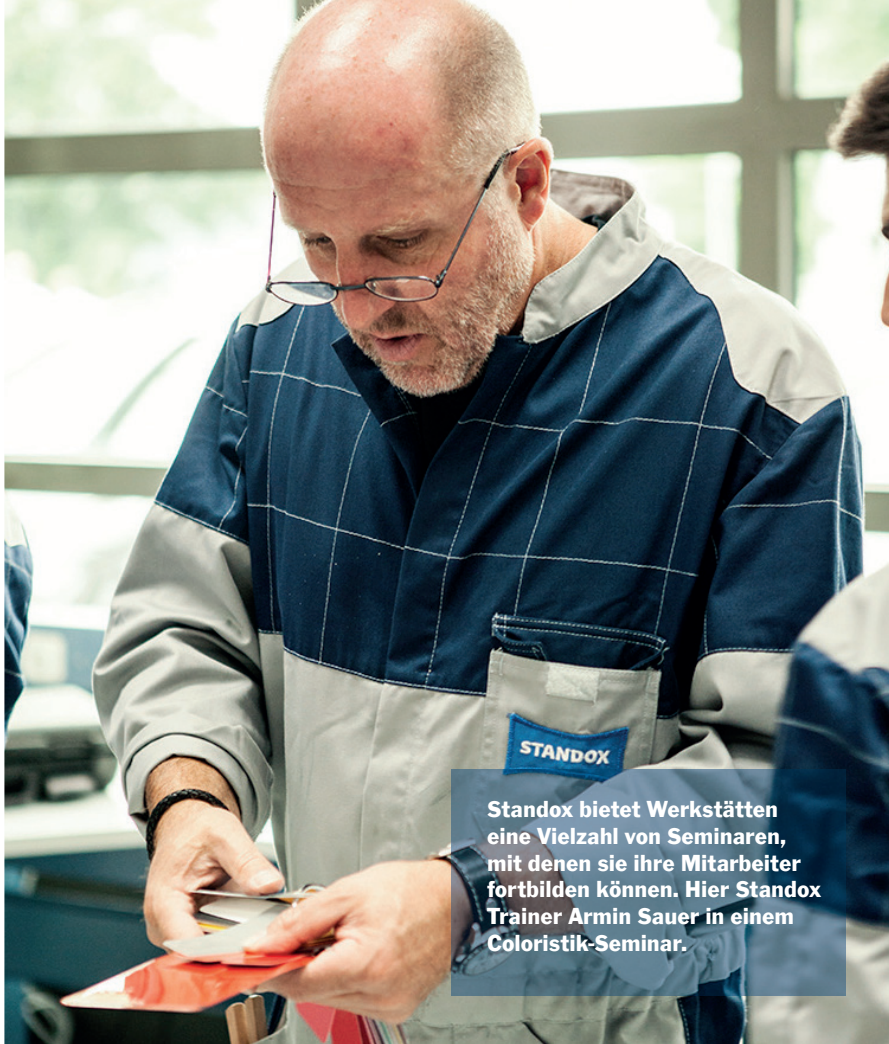
Dass Ihre Mitarbeiter für Sie arbeiten, ist nicht selbstverständlich. Zeigen Sie Ihnen, dass Sie sie als Menschen mit ihren Fähigkeiten und Zielen schätzen, und zwar nicht nur über das Gehalt. Wertschätzung kann sich schon in kleinen Gesten ausdrücken, zum Beispiel in einem Geburtstagsgruß, einem Lob oder einem Danke.

### ■ Stärken fördern

Setzen Sie die Mitarbeiter so ein, dass ihre Stärken zur Geltung kommen. Je mehr Neigung und Können zur Aufgabe passen, desto größer sind Effizienz und Arbeitszufriedenheit.

### ■ Personal weiterentwickeln

Führen Sie regelmäßig gut vorbereitete Mitarbeitergespräche, in denen Sie Feedback geben, aber auch die Wünsche und Ziele Ihrer Mitarbeiter abfragen. Geben Sie Möglichkeiten zu Weiterbildung und entwickeln Sie gemeinsam Perspektiven. So wachsen Ihre Mitarbeiter mit Ihnen und orientieren sich nicht so schnell um.



Standox bietet Werkstätten eine Vielzahl von Seminaren, mit denen sie ihre Mitarbeiter fortbilden können. Hier Standox Trainer Armin Sauer in einem Coloristik-Seminar.

tiert, kann in seiner Region zu einer erfolgreichen Arbeitgeber-Marke werden. Die beste Werbung für Sie als Arbeitgeber ist, wenn Ihre Mitarbeiter sagen: „Hier arbeite ich gerne.“

Die Tipps ersetzen keine intensive Beschäftigung mit den einzelnen Aspekten guter Führung, können aber als erste Inspiration dienen. Wer sein Führungsverhalten weiterentwickeln möchte, sollte sich allerdings nicht zu viel auf einmal vornehmen. „Machen Sie kleine Schritte und lassen Sie sich im Zweifel dabei beraten und begleiten“, sagt Andreas Keller. „Schließlich sollte Ihre Entwicklung authentisch bleiben.“

Seine grundsätzliche Formel ist jedoch einfach: Wertschätzende Führung führt zu besserer Wertschöpfung. Sie macht Unternehmen erfolgreicher und für Mitarbeiter und Bewerber attraktiver. Mit einem „Kuschelkurs“ hat der wertschätzende Führungsstil wenig gemein. „Es geht keinesfalls darum, zu allem Ja und Amen zu sagen und die Mitarbeiter mit Samthandschuhen anzufassen“, stellt Keller klar. „Aber fest steht: Gute Chefs haben die besseren Mitarbeiter. Und Werkstätten, die auch künftig am Markt erfolgreich sein wollen, kommen um das Thema ‚Gute Führung‘ einfach nicht herum.“

#### ■ Freiräume gewähren

Ein guter Vorgesetzter steht hinter seinen Mitarbeitern: Trauen Sie ihnen etwas zu und leiten Sie sie so an, dass sie nach und nach immer mehr Dinge selbstständig und eigenverantwortlich erledigen können.

Sie in Ihrem Betrieb ein Gemeinschaftsgefühl. Das muss nicht immer gleich ein großer Betriebsausflug sein: Ein gemeinsames Feierabend-Getränk oder die kleine Frühstückspause mit belegten Brötchen sind nicht weniger effektiv.

#### ■ Konstruktiv mit Fehlern umgehen

Jeder macht Fehler – aber man sollte aus ihnen lernen. Suchen Sie gemeinsam nach Wegen, damit sich Fehler nicht wiederholen. Als Führungskraft müssen Sie außerdem wissen, wem sie welche Aufgaben übertragen können, ohne jemanden zu über- oder unterfordern.

#### ■ Andere Meinungen ernst nehmen

Auch Vorgesetzte können sich ruhig andere Meinungen anhören, auf Stichhaltigkeit prüfen und gegebenenfalls bei ihren Entscheidungen berücksichtigen. Deshalb werden sie nicht weniger respektiert. Ganz im Gegenteil!

#### ■ Gemeinsame Werte etablieren

Verständigen Sie sich mit Ihren Mitarbeitern auf gemeinsame Werte: Wie wollen Sie zusammenarbeiten, wofür wollen Sie als Team und als Unternehmen stehen?

#### ■ Authentisch sein

Gutes Führen beginnt damit, sich an die eigene Nase zu fassen. Heißt: Führungskräfte müssen Werte wie Pünktlichkeit, Respekt, Aufmerksamkeit und Toleranz, die sie von ihren Mitarbeitern erwarten, selbst vorleben.

#### ■ Wir-Gefühl erzeugen

Mit gemeinsamen Aktivitäten schaffen

#### ■ Arbeitgeber-Marke entwickeln

Wer ernsthaft und nachhaltig in das Image des eigenen Betriebs inves-

**„Gute Chefs haben die besseren Mitarbeiter“:**

**Führung und Kommunikation in Handwerksbetrieben**

Hier finden Sie nützliche Infos und Tipps rund um das Thema „Fachkräfte führen, binden und halten“.

[www.personal.handwerk2025.de](http://www.personal.handwerk2025.de)

