

Herstellung von Beziehungen

Personalentwicklung und Coaching in kleinen und mittleren Handwerksunternehmen

Wenn von kompetenten Stellen in Wirtschaft und Politik die Forderung aufgestellt wird, es müsse ein Ruck durchs Land gehen, kann dies für Unternehmen nur heißen, sich auf die Felder zu begeben, die bisher vernachlässigt wurden; denn dort, wo das größte Defizit herrscht, kann man mit relativ wenig Aufwand das meiste erreichen. Was allenthalben von höheren Stellen oder von ausländischer Seite für unsere Wirtschaft reklamiert wird, nämlich daß Deutschland eine Dienstleistungswüste sei, kann man folglich umgekehrt als Chance begreifen, nämlich Dienstleistung in ihrer Qualität auszubauen („Einen Vorsprung im Leben hat, wer da anpackt, wo die anderen erst einmal reden“, John F. Kennedy).

Und dies ist sogar das Feld, wo gerade Handwerksbetriebe große Chancen haben, da sie viel näher am Kunden sind als beispielsweise Großunternehmen. Zudem können Handwerksbetriebe dort ansetzen, wo zugleich ihre Ressourcen sind. Ressourcen im weiteren Sinn sind die Kunden, im engeren Sinn sind es die Mitarbeiter. Somit muß im Betrieb und für den Betrieb die Forderung heißen: Wir müssen unsere Mitarbeiter dahingehend befähigen, daß sie unsere Kunden bestmöglich bedienen, so Kundenbindung herstellen und letztendlich über die Zufriedenheit der vorhandenen Kunden neue anziehen.

Das bisher Gesagte mag vielleicht wie Gemeinplätze erscheinen. Doch, warum wird es bisher so wenig umgesetzt? Das kann an Betriebsblindheit liegen oder an Desinteresse. Es kann aber auch sehr wohl damit zusammenhängen, daß die Entscheidungsträger nicht wissen, wie dies umzusetzen ist. Hier geht es nämlich um ein sog. „weiches Werkzeug“, nämlich die Herstellung von Beziehungen.

**Irene Maria
Klöppel**



Studierte Betriebswirtschaftslehre und führte 30 Jahre einen Malerbetrieb in Köln. Ihr besonderes Interesse galt den Themen „Motivation der Mitarbeiter“ und „den Kunden ganzheitlich wahrnehmen“. Umfangreiche Fort- und Ausbildungen schafften die Basis, daß sie heute erfolgreich als Coach, Personaltrainerin und Unternehmensberaterin arbeitet – mit Schwerpunkt Handwerk und Mittelstand.
www.kloepfel-beratung.de

Auf der einen Seite geht es um die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern und dem Handwerksbetrieb, auf der anderen um die Beziehungen zwischen Kunden und Mitarbeitern, wodurch dann wieder nachfolgend Kundenbindung erreicht wird. Natürlich ist eine fachliche gute Beratung immer Voraussetzung für Kundenbindung.

Grundlage dieser Fachberatung ist Wissen, das der Mitarbeiter sich selber aneignen bzw. das der Handwerksbetrieb in relativ einfacher Art und Weise schulen kann. – Und hier zähle ich der Einfachheit halber alle Personen zu solchen Mitarbeitern, die Kundenkontakte haben, auch wenn dies in kleinen Handwerksbetrieben der Chef selber ist. – Im Bereich der Beziehungen geht es erstens um gute Benimmformen, zweitens um eine innere Bereitschaft. Benimmformen kann man nachlesen und antrainieren. Die innere Bereitschaft ist eine Frage der Persönlichkeit, die geweckt und entfaltet werden will. Soweit zur Außenwirkung. Inner-

betrieblich sollte diese immer durch ein entsprechendes Klima gestützt und dann weiterentwickelt werden. Hierbei ist die Wertschätzung der Mitarbeiter die Basis in diesem Vorgehen.

Personalentwicklung erfolgt also über zwei Schienen: erstens Wissensvermittlung, das ist die bekannteste, zweitens Persönlichkeitsentwicklung und Training. Warum wird das Training zur Herstellung und zum Erhalt von Kundenbeziehungen bisher so wenig eingesetzt? Wie bereits oben erwähnt, ist oft der Weg dorthin das Problem.

Was ist Coaching?

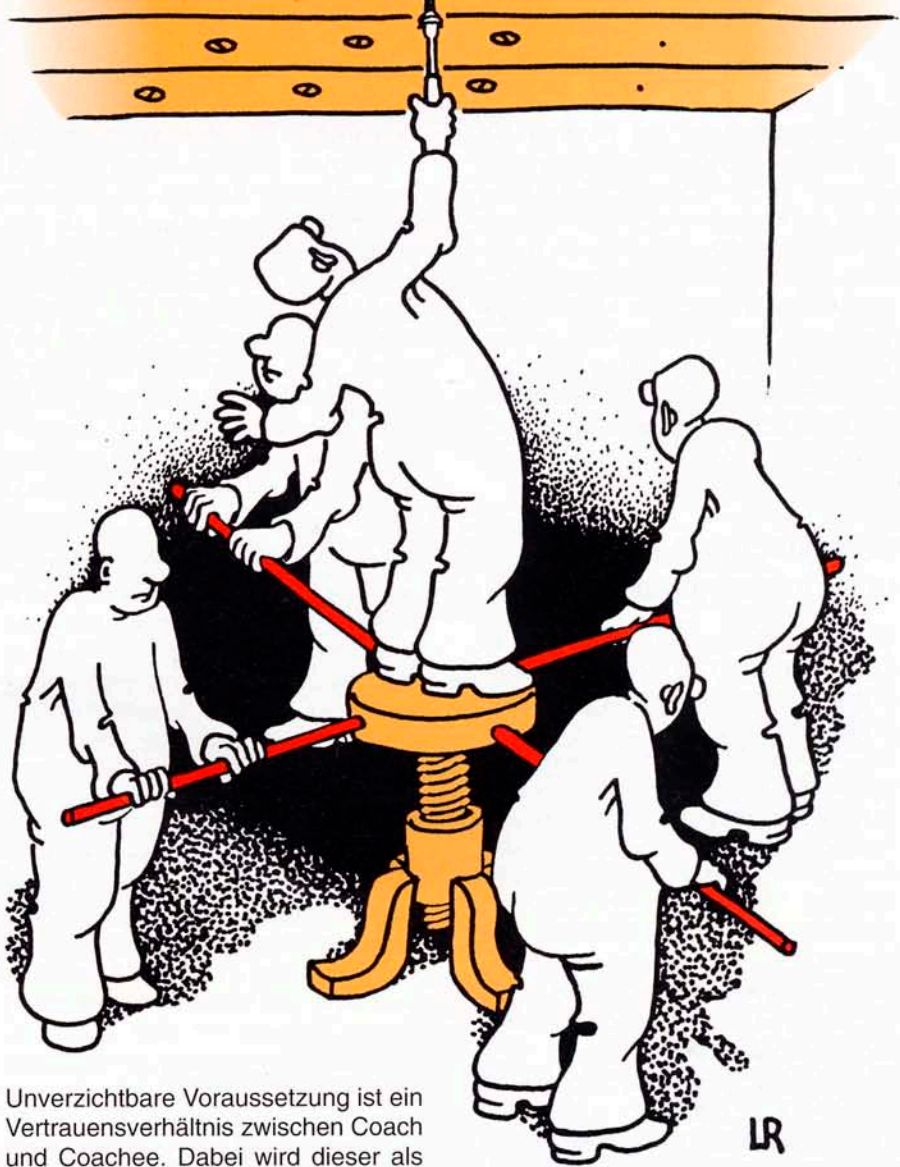
Auf der Führungsebene (wir sind immer noch in kleinen und mittleren Handwerksunternehmen) ist es hilfreich, darauf zu schauen, wie dieses neue Denken im Betrieb aussehen soll und wie es verankert werden kann. Hier ist Coaching ein äußerst effektives Mittel. Was ist Coaching? Coaching, ein Begriff, der in erster Linie mit Sport und sportlichen Leistungen in

Verbindung gebracht wird, wird heute außerhalb des Sports meist nur noch derart erlebt, daß seine Anwendung auf hohen Managementebenen und in sonstigen elitären Gruppen stattfindet. Coaching im Handwerk und in kleineren Unternehmen erscheint dagegen derzeit meist noch nicht vorstellbar bzw. überzogen. Doch ist der Gedanke, Coaching auch hier einzuführen, gar nicht so abwegig. Mit dem Einsatz von Coaching und Personalentwicklung wird es wahrscheinlich sogar so gehen, wie einst mit dem Einsatz von Computern: vom ehemals Elitären der großen Unternehmen nachfolgend bis hin zum Selbstverständlichen auch in kleinen Unternehmen. Wer hätte schon vor fünfzehn, zwanzig Jahren gedacht, daß der PC einmal solch einen Siegeszug selbst in kleinste Betriebe nehmen würde?

Keine Therapie und Strafmaßnahme

Da gerade Führungskräfte kleinerer und mittlerer Handwerksunternehmen meist im Alltagsgeschäft verstrickt sind und vielfach auch im Laufe ihrer Ausbildung nur wenig erfahren haben z. B. in bezug auf Personalführung, oder sie haben es längst wieder vergessen, können Coachs hier gute Dienste leisten. Was passiert im Coaching? Erklären wir am besten zuerst, was Coaching nicht ist. Obschon das Coaching aus dem psychologischen Bereich sich entwickelt hat, ist es keine Therapie. Coaching geht also nicht davon aus, daß etwas irgendwie Krankhaftes behandelt werden soll. Coaching ist auch keine Strafmaßnahme für unwillige Mitarbeiter (also nicht: „Coachen Sie den mal, damit er ...“). Es ist für Entscheidungsträger eines Unternehmens oder einer Organisation eine Begleitung und ggf. auch Beratung in einem Prozeß, dessen Ziel gemeinsam zu definieren ist. Damit ist es immer im beruflichen Umfeld angesiedelt. In diesem Prozeß kann es um Krisen oder deren Prävention gehen, um Problemlösung und -bewältigung oder auch um berufliche Herausforderungen. Selbst private Fragen können bearbeitet werden, so weit sie in die berufliche Sphäre hineinragen.

Die Arbeit im Coaching ist also ausgesprochen individuell. Im Coaching geht man meist davon aus, daß der Coachee (der zu Coachende) alles Wissen bereits in sich trägt, daß es also nur noch zu „heben“ ist.



Unverzichtbare Voraussetzung ist ein Vertrauensverhältnis zwischen Coach und Coachee. Dabei wird dieser als gleichwertiger Partner gesehen und seine Sachkompetenz anerkannt (der Mitarbeiter oder der Chef hat immer mehr Wissen, über das, was im Unternehmen vor sich geht, als der Coach je haben kann). Der Coach hat die Aufgabe, die richtigen Fragen zu stellen oder in der richtigen Art zu intervenieren. So können z. B. auch Entscheidungen vorbereitet, die eigene Motivation geklärt oder der eigene

Führungsstil überprüft werden. Soll ein neues Verhalten ausprobiert und eingeübt werden, übernimmt der Coach die Rolle quasi eines Sparings-Partners. Dies sind nur einige Situationen für den Einsatz von Coaching. Es gibt unendlich viele Ansätze und Ziele. Hier wird klar: Coaching ist eine sehr persönliche Sache, die sowohl auf die individuel-

STRAHL-TECHNIK für jeden Bedarf

Neuheit: Strahlkessel FK 200 mit VENCRAFT- Dosierventil



Freistrahllampen



Filtersaugcontainer



Strahlkessel / 50-200 Ltr.



Strahlerschutzhelme

TETRABOR
Strahlhallen

Strahlröhren
Freistrahlkessel

Strahlschläuche
Baustelleneinrichtungen

Strahlkabinen

Franz Klein GmbH + Co.
Stephan Klein - Repräsentant
Phone: +49 (208) - 480 755
Fax: +49 (208) - 487 688
Mailto: stephan.klein@strahltechnik-klein.de
Mailto: kontakt@klein-muelheim.de



www.klein-muelheim.de

www.klein-muelheim.de

kontakt@klein-muelheim.de

len Anforderungen mit Hinblick auf das vereinbarte Ziel als auch auf den Klienten selber abgestellt ist. Damit spielt die Persönlichkeit des Coachs und seine Erfahrungen eine große Rolle. Wichtig ist, das Coaching gut in die Unternehmenskultur einzubetten, daß sein Einsatz eine positive Bewertung im Umfeld erfährt, mit dem Ziel, daß überhaupt die Weiterentwicklung im Unternehmen zur Selbstverständlichkeit avanciert.

Vertraulichkeit und Zieldefinition

Vertrauen und Vertraulichkeit im Coachingprozeß sind immer relativ einfach herzustellen, sofern Auftraggeber und Coachee identisch sind, was in kleinen Handwerksunternehmen wohl meist der Fall sein dürfte. Schwieriger wird es, wenn z. B. der Auftraggeber der Vorgesetzte des Coachee ist. Hier muß entweder absolute Vertraulichkeit zwischen Coachee und Coach herrschen und dies im Vorfeld entsprechend mit dem Unternehmen bzw. dem Vorgesetzten vereinbart werden. Unabhängig davon kann der Coachee ja immer noch selber entscheiden, ob und was er seinem Chef berichten will. Dabei hat der Vorgesetzte durchaus auch eine Kontrollmöglichkeit. Er kann z. B. selber je nach Zieldefinition an der Entwicklung im Verhalten des Mitarbeiters den Erfolg des Coachings feststellen. Sofern jedoch der Vorgesetzte eine direkte Berichterstattung vom Coach fordert, ist zu Beginn des Coachings gegenüber dem Coachee offen zu legen, was, wann und in welcher Form dem Vorgesetzten mitgeteilt wird. Jedoch besteht in solch einer Situation und Rollenverteilung die Gefahr, daß der Coachee den Coach nur als verlängerten Arm des Chefs erlebt, was die Arbeit meist erschwert bzw. z. T. unmöglich machen kann.

Analyse und Vision

Wie könnte eine Integrierung der Prozesse Coaching und Personalentwicklung in einem Handwerksbetrieb aussehen? Konstruieren wir ein Beispiel, damit die Sache anschaulich wird: Der Chef eines Handwerksunternehmens fragt zunächst an der Basis seines Betriebs nach, ob und in welcher Art es in letzter Zeit Schwierigkeiten gegeben hat und wo diese aufgetreten sind. Vielleicht erinnert er

sich auch selber an problembehaftete Situationen. Solche listet er auf. Dann nimmt er Kontakt mit einem Coach und erarbeitet mit ihm die Vorgehensweise. Die kann so aussehen, daß erstens die Analyse und Wertung der Schwachstellen des Betriebs erfolgt; zweitens daß der Chef eine Vision, ein neues Konzept für seinen Betrieb entwickelt. Als nächster Schritt bietet sich an, aus beidem Schwerpunkte in der Personalentwicklung und evtl. auch in anderen Feldern herauszuarbeiten.

Dann ist zu klären, welche Einzelmaßnahmen zu treffen sind und ob entsprechende Schulungen von Mitarbeitern oder dem Chef selber im Haus durchgeführt oder als Dienstleistung von außen eingekauft werden sollen. Kontrollmaßnahmen für zwischen- und die Endkontrolle werden mit in den gesamten Plan eingebaut. Ganz wichtig dabei ist, daß rechtzeitig auch die Mitarbeiter mit einbezogen werden, damit sie nicht einen Plan übergestülpt bekommen, sondern eventuell sogar an ihm mitarbeiten können. Diese einzelnen Teilschritte bearbeitet der Unternehmensleiter in diesem Beispiel mit dem Coach. In der Umsetzung unterstützt entweder der Coach den Chef und dieser setzt alles selber um. Oder der Chef gibt im Bereich der Personalschulung Teile an einen Trainer weiter. Vorzuziehen ist immer eine Variante, in der der Chef in die Lage versetzt wird, die Dinge selber umzusetzen, weil das seine Kompetenz und Anerkennung im Betrieb stärkt und er damit auch zugleich neue Handlungsmöglichkeiten erwirbt und umsetzt.

Weiteres Potential im Betrieb?

Dies ist wie gesagt nur ein Beispiel für eine Vorgehensweise. Natürlich kann man auch im Coaching ganz andere Fragen bearbeiten. Beispielsweise könnte die Zielvereinbarung des Chefs mit dem Coach für ein eigenes Coaching heißen: Ich will nicht nur den Handwerksbetrieb managen, sondern zugleich mehr Führungsqualität entwickeln. Oder: Ich will für mich klären, wo weiteres Potential im Betrieb ist, das ich relativ einfach ausbauen und dann nutzen kann. Oder: Ich habe zu wenig Zeit. Oder in einem größeren Betrieb: Es sollen bestimmte Fähigkeiten auf der mittleren Führungsebene entwickelt werden. Und vieles mehr.

Bezahlbares Instrument

Natürlich zeigt sich hier eine gewisse Exklusivität, die oben schon angesprochen wurde, besonders fürs Coaching. Doch ist es keine Exklusivität derart, daß ein kleinerer Handwerksbetrieb etwas Unangemessenes tut, wenn er sich Coaching oder Personalentwicklung leistet. Die Exklusivität liegt darin, gegenüber konkurrierenden Unternehmen vorzeitig entscheidende Dinge anzupacken. Damit muß Coaching oder Personalentwicklung sich aber auch lohnen. Bei der Personalentwicklung ist die Frage nach dem Kosten-Nutzen-Vergleich meist greifbarer. Wie sieht es mit dem Coaching aus? Im allgemeinen geht man von drei bis fünf Treffen zwischen Coach und Coachee aus, jeweils von etwa zwei bis vier Stunden. Längere Coachingprozesse sind eher die Ausnahme. Naturgemäß ist dies immer abhängig vom Kunden und dem gemeinsam festgelegten Ziel. Sehr wohl kann man aber hier bereits sehen, daß die Kosten in einem überschaubaren Rahmen bleiben. Zudem werden verantwortungsvoll arbeitende Coachs nicht von vornherein eine feste Stundenzahl verkaufen, sondern diese den Anforderungen des Prozesses anpassen. Sollte ein gemeinsames Ziel bereits nach ein bis zwei Stunden erreicht werden, war das Coaching erfolgreich und ist abgeschlossen. So betrachtet bleibt das vermeintlich elitäre Coaching sogar für Handwerksmeister, die relativ neu in ihrer Selbständigkeit sind, ein Instrument, das bezahlbar ist.

Hilfe zur Selbsthilfe

Natürlich gibt es bei Beratungen immer auch die Gefahr eines Mißbrauchs. Mißbrauch kann hier dadurch geschehen, daß der Berater sich ausgibt als einer, der es besser weiß und dadurch den Kunden von sich abhängig macht. Im Coaching hingegen gibt es kein Hierarchie-Gefälle. Coaching ist immer Hilfe zur Selbsthilfe, so daß mit der Zielerreichung der Kunde vom Coach unabhängig wird. Das muß nicht ausschließen, daß man über eine neue Zielvereinbarung die Zusammenarbeit fortsetzt. Doch wenn solches geschieht, wird ja ersichtlich, daß der Kunde zufrieden war mit der Arbeit des Coachs, die Kosten-Nutzen-Beurteilung der bisherigen Arbeit positiv ausgefallen ist. Dann ist eine Fortsetzung der gemeinsamen Arbeit keine Abhängigkeit, sondern Wertschätzung. □