



Dachdecken ist Teamarbeit: Konflikte und Unzufriedenheit spiegeln häufig unklare Führungsstrukturen wider und beeinflussen die Abläufe negativ.

Foto: Barbara Beyer

## FÜHRUNG

Barbara Beyer

# Passion statt Aktionismus

Defizite in der Führung offenbaren sich oft indirekt. Unzufriedene Mitarbeiter, fehlende Konfliktfähigkeit, Kritik nur hinter vorgehaltener Hand stören jeden Unternehmer. Die ehrliche Analyse zeigt aber nicht selten: Die Probleme gehen vom Chef aus.

**W**elche Themen könnten für euch Dachdecker interessant sein, worüber könnte ich schreiben?“ Das fragte ich meinen Bruder und einige meiner Kunden. Und bekam als Antwort: „Unser Handwerk, das beherrschen wir. Da haben wir Spaß dran, das leben wir tagaus, tagein. Auf der Meisterschule lernen wir zwar auch ein paar Dinge zur Personalführung – aber tatsächlich ‚führen‘, Menschen dabei unterstützen, dass sie sich entwickeln, oder den richtigen Um-

gang mit Konflikten zu finden, da hapert es doch bei einigen von uns! Führung ist mit Sicherheit ein Thema!“ Obwohl Führung zu meinen Lieblingsthemen gehört, fand ich den Einstieg schwieriger als bei den vorangegangenen Artikeln. Das mag in erster Linie daran liegen, dass bei allen bisherigen Themen Prozesse, Abläufe und Strukturen im Vordergrund standen, während Führung mit der Persönlichkeit des Unternehmers zu tun hat.

**i**

Zum Thema Führung gibt es unendlich viel Literatur, die sehr intensiv auf alle möglichen Aspekte eingeht. Um einmal meine absoluten Favoriten hier zu benennen: Sebastian Purps-Pardigol, Reinhard K. Sprenger, Stefan Merath, Lars Vollmer, Hermann Arnold. Allesamt großartige Autoren, Berater, Lehrer, Führungspersönlichkeiten. Googeln Sie am besten einmal nach deren Namen und dem Stichwort „Führung“, wenn Sie nicht sowieso den einen oder anderen bereits kennen!

So wie diese Fachleute will und kann ich gar nicht in die Tiefe gehen. Aber ich kann die Führungsproblematik genau aus dem Blickwinkel von uns Dachdeckerbetrieben beschreiben und analysieren. Und zum Nachdenken anregen, wie es besser gehen kann!

### **Kennen Sie das auch: undankbare Mitarbeiter?**

Beinahe jedes Mal, wenn ich zu einem Dachhandwerker (DD, Zimmerer, Spengler) komme, treffe ich auf eine fast identische Problematik. Der Chef hat sich irgendwann einmal vor fünf, acht, 15 oder 20 Jahren selbstständig gemacht. Meist kann er schon auf eine gute Erfolgsgeschichte zurückblicken. Seinen Betrieb hat er auf solide Beine gestellt, hat sich



Foto: Barbara Beyer

Professionalisierung ist gefragt: Das Klischee vom polternden Chef ist längst überholt.

einen Namen gemacht, hat auch teils schon sehr gute Prozesse eingeführt. Aus der Garage oder dem Hinterhof ist der Betrieb mittlerweile in neue, schöne, großzügige Hallen umgezogen oder ein Umzug ist geplant.

Oft tun Chefs bereits enorm viel für ihre Mitarbeiter: Sie haben tolle Sozialräume geschaffen, sehr gute Werkzeuge und klasse Firmenkleidung stehen zur Verfügung. Es gibt eine angemessene Bezahlung, Fahrzeugnutzung, steuerfreie Tankgutscheine, Sommerausflug, wunderbare Weihnachtsfeiern und vieles mehr. Dennoch spüren sie häufig das Gefühl von Enttäuschung, sogar Ärger oder fast schon von Wut. Weil sie den Eindruck haben, dass die Mitarbeiter das nicht wertschätzen. Die Extras scheinen ihnen egal zu sein. Mit den Räumen und der Ausrüstung wird liederlich umgegangen oder es gibt Beschwerden, dass die neue teure Kaffeemaschine nicht noch besser ist. Da fühlt ein Chef sich ausgenutzt und er stellt sich die Frage: „Wieso sind meine Mitarbeiter so undankbar?“

Ein Gedanke dazu: Als Chef bekommt man höchst selten positives Feedback der Mitarbeiter. Denn das könnten die Kollegen leicht als „Einschleimerei“ missdeuten. Und außerdem ist klar: Wer eh das Sagen

hat, den muss man nicht auch noch loben. Ehrliches Feedback – übrigens auch konstruktive Kritik – bekommt man nur von Menschen, mit denen man auf Augenhöhe umgeht.

### Von „Augenhöhe“ weit entfernt

Stellen wir uns mal ein Bild eines möglichen Chefs vor: Er konzentriert sich überwiegend auf das Negative um sich herum. Er wartet förmlich darauf, bestätigt zu bekommen, dass heute wieder einmal etwas schiefgeht, dass der Mitarbeiter A sowieso Mist baut, dass die Baustelle wieder nicht fertig wird, dass er heute bestimmt wieder die Dinge nicht geregelt bekommt, weil er ständig hinter seinen einfältigen Mitarbeitern herlaufen muss. Ganz fest ist er davon überzeugt, dass nur er Recht hat. Und wenn er jemanden rüffelt, dann immer in der Form: „Das habe ich ja gleich gewusst ...“ oder „Du bist doch zu doof, um einen Nagel reinzuhauen! Ich muss hier alles selber machen.“

Was läuft schief? Dieser Chef verlangt von den anderen Gehorsam und registriert nur Fehler. Dabei verfolgt er vermeintlich das Ziel, den Menschen oder die Situation zu verbessern. Er droht, er warnt, er bestraft – in der Hoffnung, eine Lehre zu erteilen. Doch was passiert? Einige Mitarbei-

ter mögen sich nun tatsächlich anpassen und alles genau nach Vorschrift machen. Jedoch werden wir keinen autonomen, Eigeninitiative ergreifenden, Selbstverantwortung übernehmenden Menschen mehr vor uns haben. Wieder andere Mitarbeiter gehen dagegen in die Rebellion, treiben nur noch quer und der Widerstand ist deutlich zu spüren. Prüfen Sie sich doch einmal selbst, wie Sie in der Regel denken, handeln und kommunizieren.

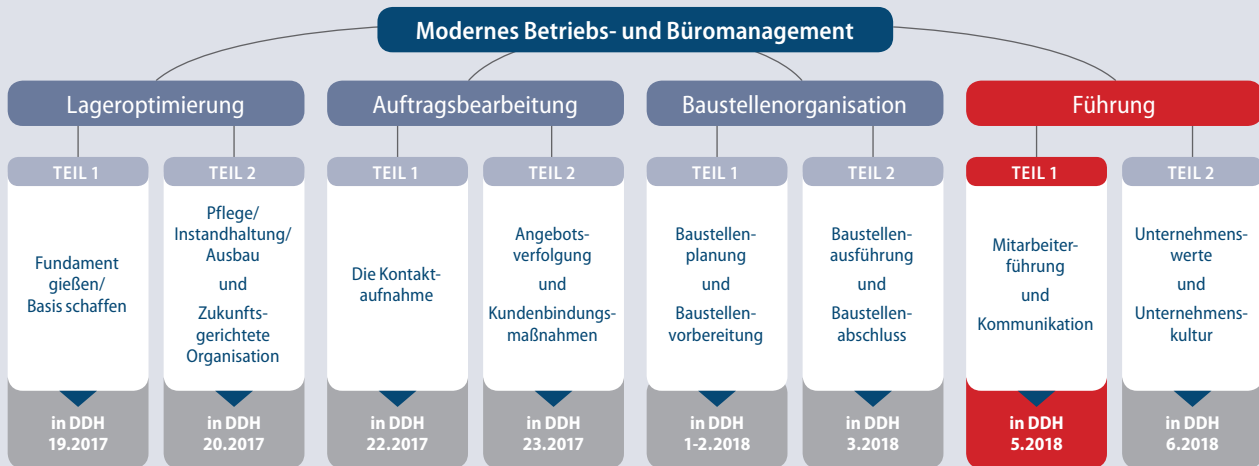
### Alternative: ein klärender Modus

Was steckt hinter einem solchen Verhalten? Offenbar haben diese Chefs nur „Befehl und Gehorsam“ als einziges Hilfsmittel zur Verfügung. Sie sind nicht in der Lage, die Möglichkeit verschiedener Optionen zu erkennen, um mit anderen umzugehen. Ihnen fehlt das Verständnis – oder wenigstens die Erklärung –, warum sich jemand so verhält. Wie viel besser wäre es, hier erst einmal einen Schritt Abstand einnehmen zu können und sich zu fragen: „Was passiert gerade bei meinem Mitarbeiter, warum reagiert er so? Und wie können wir die Sache klären?“

Als Führungsperson habe ich die Aufgabe, eine Struktur oder einen Rahmen zu schaffen, wie wir miteinander umgehen: inspirieren, Vertrauen schaffen, Konflikte

## i MODERNES BETRIEBS- UND BÜROMANAGEMENT

Mit unserer achteiligen Serie „Modernes Betriebs- und Büromanagement“ geben wir konkrete Anregungen, wie Sie Ihre betrieblichen Strukturen systematisch verbessern können. Autorin Barbara Beyer schreibt direkt aus der Beratungspraxis und kennt die Branche. Sie ist selbstständige Betriebsberaterin, Gesellschafterin eines Dachdeckerbetriebs und führt regelmäßig Workshops zum Thema durch, unter anderem in Eslohe, für den Landesverband Rheinland-Pfalz und in der Braas Akademie. Sie haben Fragen, eine Meinung oder Anregungen? Schreiben Sie uns an [betriebsoptimierung@rudolf-mueller.de](mailto:betriebsoptimierung@rudolf-mueller.de)



51  
Betrieb

austragen. Ich muss Grenzen setzen, aber auch für die richtigen Bedingungen sorgen.

Ich versuche, mich in die Situation dieser Handwerksmeister, dieser Selbstständigen, dieser Unternehmer hineinzuversetzen, und stelle fest: Woher sollen sie das können? Es ist schon so unglaublich viel, was sie alles wissen müssen, womit sie sich beschäftigen müssen und wofür sie Verantwortung tragen. Und häufig haben solche Chefs selbst in einer ähnlichen Umgebung gelernt, wo nur „Befehl und Gehorsam“ herrschte.

### Weg vom Klischee des polternden Handwerkers

Doch viele Chefs wollten es ganz anders machen und haben das Gefühl, es wird ihnen auch nicht gedankt. Fast schon im Gegenteil, Mitarbeiter scheinen ihnen den Erfolg zu neiden und nicht zu verstehen, was dahintersteckt, so einen Betrieb zu führen. Erschreckend fand ich die Aussage einer meiner Kunden: Seine Leute glauben, „dass der Alte doch nur auf Kosten der Mitarbeiter so reich geworden ist“.

Stellen wir uns einmal der Tatsache, dass das alte Bild des typischen, etwas cholerischen, lauten, „polterigen“ Handwerkers

– insbesondere doch bei uns am Bau! – immer noch in den Köpfen unserer Gesellschaft verankert ist. Und viele Handwerksbetriebe tun leider alles dafür, dass dieses Bild weiterhin so bleibt. Dann müssen wir uns nicht wundern, warum auch in vielen Köpfen unserer Mitarbeiter dieses Bild noch eingegraben ist. Die Neuformatierung ihrer Festplatte hat noch nicht stattgefunden. Zumal es auch so einige zweifelhafte Foren gibt, auf denen sich die Mitarbeiter gegenseitig anstacheln, wie „sklavenhaft“ sie gehalten werden. Da brennt sich die Vorstellung noch ein wenig tiefer ein. Von dem Einzelnen wird leider häufig gar nicht mehr genauer hinterfragt, ob das alles so überhaupt stimmt.

Natürlich ist es schwer, sich hier von dieser Masse oder diesem Klischee tatsächlich abzuheben. Doch wenn ich von einzelnen Chefs dann Aussagen wie „Meine Mitarbeiter sind blöd“ höre, sträubt sich in mir alles dagegen. Auch wenn wir es immer noch mit überwiegend „einfacher“ ausgebildeten Menschen zu tun haben, sind sie noch lange nicht „blöd“. Vielleicht haben sie keinen intellektuellen Horizont, vielleicht keine Lust, sind demotiviert oder angestachelt, können noch nicht ausreichend reflektieren oder ha-

ben auch noch nicht ausreichend Fähigkeiten für diesen Beruf. Aber blöd? So ein Pauschalurteil geht mir gegen den Strich.

### Führung braucht Werkzeuge

Der einzelne Handwerksmeister, Chef, Selbstständige hat meiner Erfahrung nach einfach viel zu wenig „Führungswerkzeuge“, um mit solchen Situationen wie den oben beschriebenen umzugehen. Und auch zu wenig Reflexion oder ehrliche Rückmeldung aus seinem Umfeld, wie es vielleicht anders laufen könnte. Als Chef muss ich also wohl oder übel erst einmal bei mir selbst anfangen. Das ist der schwerste Schritt, die größte Herausforderung: sich das einzugestehen – und den Schritt dann auch zu tun. Führung erfüllt einen Zweck. Wenn man sich einmal intensiver damit beschäftigt, wird es so richtig klar: Führung ist eine Passion, eine Aufgabe, eine Möglichkeit, Großartiges zu erreichen. Dafür muss Führung dreierlei bewirken:

- Vertrauen schaffen, um Konflikte auszu-tragen und um sich weiterzuentwickeln
- Antrieb und Engagement stärken, um großartige Ergebnisse zu erreichen
- das Unternehmen stark machen für alle zukünftigen Herausforderungen und Generationen



Foto: DDH

Eine gute Atmosphäre im Team – wie hier bei einer Gruppe auf der DACH+HOLZ zu sehen – ist häufig das Produkt eines klaren Führungsstils.

### Vertrauen als Grundlage

Blicken Sie doch einmal auf Ihr Leben zurück: Wer spielte oder spielt da eine Vorbildrolle? Zu wem haben oder hatten Sie uneingeschränktes Vertrauen, wenn es darum ging, etwas zu lernen, sich zu verändern, sich zu entwickeln? Wer konnte Ihnen etwas beibringen? Oder versetzen Sie sich zurück in Ihre jüngsten Kindertage, als Sie das Laufen lernten oder Fahrrad fahren oder schwimmen! Damals hatte jemand die Führung – im wahrsten Sinne des Wortes – übernommen und Sie hatten Vertrauen. In sich selbst und in Ihr Gegenüber! Führung beginnt also mit Vertrauensaufbau.

Wenn es gelingt, in seiner Mannschaft eine Vertrauensbasis zu schaffen, ist ein wesentliches Fundament errichtet. Vertrauen heißt Offenheit! Wenn Teammitglieder untereinander nicht wirklich offen mit ihren Fehlern und Schwächen umgehen, dann machen wir es fast unmöglich, ein Fundament des Vertrauens aufzubauen. Einerseits ist Vertrauen extrem wichtig, um Konfliktfähigkeit auszuhalten, andererseits ist Konfliktfähigkeit nur gegeben, wenn Vertrauen vorhanden ist. Konfliktfähigkeit brauche ich, um neue Ideen zu wälzen, um leidenschaftliche Debatten zu führen, um von gut zu besser zu kommen. Ich muss also als Führungskraft fähig sein, Konflikten zu begegnen und sie zu bewältigen. Auf keinen Fall darf ich sie unter den Teppich kehren.

Ich übertrage das einmal auf den Alltag von Dachdeckern: Schaffe ich es, dass meine Leute gemeinsam durch dick und dünn gehen, dass sie genau wissen, sie

können sich aufeinander verlassen, und dass ein Umfeld gegeben ist, in dem sie offen Themen ansprechen können, dann habe ich eine enorm hohe Teamenergie. Ein Vorteil bei Dachdecker ist, dass die Leute ohnehin im Team arbeiten und sich aufeinander verlassen müssen. Wenn ich als Mitarbeiter auf dem Dach bin und mich somit zwangsläufig der Gefahr des Herunterfallens aussetze, muss ich mich auf gute Arbeitssicherheitsvorkehrungen meines Chefs verlassen und auch auf meine Kollegen und Kolleginnen! So ist in der Gruppe per se schon eine höhere Resilienz (Resilienz bedeutet die Fähigkeit, Krisen zu überwinden) vorhanden. Viele sehen das vielleicht nicht und können diese Kraft oder Widerstandsfähigkeit daher nicht nutzen. Deshalb: Besinnen wir uns darauf, aus welchen Quellen wir Vertrauen schöpfen können.

### Kritik zulassen und damit umgehen können

Als Unternehmer sollte ich auch zulassen können, kritisiert zu werden. Dabei ist eines entscheidend: Ich muss klar differenzieren, ob man mich als Person kritisiert oder die Situation, den Prozess oder die anderen. Werde ich als Mensch, in dem Fall als Chef, kritisiert, sollte ich auch in der Lage sein, diese Kritik abzuwägen und nicht direkt in eine Verteidigungs- oder gar Angriffshaltung zu gehen. Welche Botschaft steckt hinter dieser Kritik und wo kann sie zum Wohle aller zur Verbesserung beitragen? Ich spreche nicht darüber, dass man sich beschimpfen lassen muss. Kritik darf mein Gegenüber äußern, wenn er Ideen zur

Veränderung, zur Verbesserung hat: Wenn der Mitarbeiter mir zum Beispiel deutlich macht, wie es besser laufen könnte, oder mir zumindest klarmachen kann, welche Auswirkungen das Fehlverhalten aktuell hat. Ich muss als Chef, als Vorgesetzter in der Lage sein, zunächst einmal zuzuhören und wirken zu lassen. Und dann die richtigen Fragen stellen, um die Kritik auch tatsächlich als Verbesserung der vorhandenen Lage voranzutreiben.

Wenn ich als Chef überwiegend den ewigen Meckerern, Nörglern, Störern, Missmutigen Raum gebe, sie beitragslose Kritik üben lasse und sie nicht herausfordere, Verbesserungen zu generieren, womöglich noch im Anschluss keine Konsequenzen ziehe, dann verliere ich Vertrauen in meiner Mannschaft. Als Chef verliere ich auch das Vertrauen, wenn dann wegen einem alle bestraft werden. Zugegeben, nicht ganz einfach!

### Ein Gemeinschaftsbild in der Gruppe entstehen lassen

Führung ist auch dafür da, ausreichend Engagement in der Gruppe zu erreichen, sodass ein Gemeinschaftsbild entsteht, das möglichst alle engagiert mittragen. Man kann auch sagen, dass Führung dafür zu sorgen hat, dass durch Engagement Verantwortung übernommen wird. Nur so lassen sich gewünschte gemeinsame Ergebnisse erzielen.

Vor Kurzem erzählte mir ein Kollege von einem solchen Fall. Es war Ende des Jahres, die ersten Kälteeinbrüche waren schon da und ein verzweifelter Kunde kam mit dem kurzfristigen Wunsch, noch ein 800-m<sup>2</sup>-Flachdach zuzumachen, er fand dafür keinen Dachdecker mehr. Der Kollege hatte selbst auch ausreichend Arbeit und eigentlich keine Kapazität übrig. Aber es war ein guter, langjähriger Kunde. Also besprach der Kollege die Situation mit seiner Mannschaft und fragte: „Was meint ihr, Jungs und Mädels, schaffen wir das? Was sollen wir tun?“ Dadurch entstand Gemeinschaftsgeist und hohes Engagement. Neben den vielen anderen Herausforderungen bis Jahresende gab jeder noch einmal extra Gas und übernahm Verantwortung. Das Dach wurde zugemacht.

Ich bin überzeugt, dass so ein Gemeinschaftsgefühl besonders gut im Handwerk entstehen kann. Warum? Weil man

ein Ergebnis sieht! Weil man die einzelnen Erfolgsabschnitte feiern kann. Weil man das Engagement aufrechterhalten kann durch gegenseitiges Vertrauen innerhalb der Mannschaft, dass keiner den anderen jetzt im Stich lässt.

### **Stark für die Zukunft sein**

Als dritten Zweck neben Vertrauensaufbau und Engagement dient Führung auch dazu, das Unternehmen stark zu machen. Mein Unternehmen sollte stark sein für alle zukünftigen Herausforderungen und für die zukünftige Generation. Und das tue ich auch, indem ich

als Unternehmer sicherstelle, dass ich die richtigen Geschäftsfelder bediene. Als Unternehmer muss ich die sowieso schon begrenzten Ressourcen genau in diese Geschäftsbereiche stecken und sie den anderen, sinnloseren Bereichen entziehen.

Ich gebe auch hier gerne mal ein Beispiel: Sind Sie Dachdecker oder Asbestexperte? Soll nicht heißen, dass Sie nicht Ihre Mitarbeiter regelmäßig zur TRGS219-Untersuchung schicken sollten, denn sie kommen immer wieder in Berührung mit Asbest. Aber warum bieten Sie neben vielen anderen Dingen Asbestsanierungen

an, wenn Sie Ihre Ressourcen dafür regelrecht verheizen? Oder: Sind Sie Dachdecker oder Gerüstbauer (womöglich noch mit Stahlgerüst)? Lieblingsargument: „Da verdient man noch richtig Geld!“ Aber warum ist das dann nicht Ihr Geschäftsmodell, warum sind Sie Dachdecker? Hier gilt es, Klarheit zu schaffen, sich nicht zu verzetteln und einen Weg konsequent zu gehen.

Auch ist es Ihre Aufgabe als Unternehmer, den besten Mitarbeitern die größte Aufmerksamkeit zu widmen. Prüfen Sie, wo Sie sie in ihrer Entwicklung am meisten unterstützen und fördern können. //

Suchbegriffe online: [www.ddh.de](http://www.ddh.de)

## **Betriebsführung**

### **Unternehmensführung**

Anzeige



- ☒ Alle Fakten und Zahlen für Dach-, Wand- und Abdichtungsarbeiten
- ☒ Auf aktuellem Stand der Technik
- ☒ Mit technischen Detailzeichnungen und digitalen Berechnungshilfen als CD-ROM

☒ **Jetzt bestellen!**