



Seine Mitarbeiter so zu führen, dass sie zum Unternehmenserfolg beitragen, ist ein Kunststück – das man aber lernen kann.

EMOTIO, RATIO & VIEL ZEIT

Gute Mitarbeiter zu bekommen, ist schon schwer. Sie auf Dauer zu halten, ist noch schwerer. Wir haben mit Thomas Esche, Friseurmeister, Wella-Trainer und Coach, über das komplexe Thema gelungener Mitarbeiterführung gesprochen.

☞ Herr Esche, wie finde ich gute Mitarbeiter?

THOMAS ESCHÉ: Gute Mitarbeiter zu finden ist nur möglich, wenn der Imageaufbau des Unternehmens als fortwährender Prozess gesehen wird. Die Frage ist, was zeichnet mich als guten Arbeitgeber in der Region aus und warum sollten sich die wenigen guten Bewerber bei mir bewerben? Was ist mein Unternehmens-USP und wird dieser auch gelebt und kommuniziert? Denn ist das nicht der Fall, spricht sich das schnell rum und wirkt sich dann negativ aus. Außerdem ist vorausschauendes Handeln der Schlüssel. Heute gilt: Gute Mitarbeiter wollen 'gefunden' werden. Da müssen Möglichkeiten wie Präsenztage in Schulen, digitale Medien und Empfehlungen über den Kunden- und Mitarbeiterkreis genutzt werden. Es bedarf einer langfristigen und individuellen Strategie. Dabei muss man sich auch mal die Zeit nehmen, darüber nachzudenken,

wo stehen wir als Unternehmen, wo wollen wir hin und wie sieht unser Weg aus, uns individuell aufzustellen und vom bestehenden Markt abzugrenzen. Es gibt zu viel Gleiches! Und wenn sich potenzielle, gute Bewerber einen neuen Arbeitgeber suchen, suchen sie sich natürlich ein Unternehmen aus, das ihnen etwas Besonderes bietet. **Also sollten Sie sich die Frage stellen, was ist Ihre Besonderheit, die Sie anziehend macht?**

☞ Was muss ein Friseurunternehmen heutzutage mitbringen, damit Mitarbeiter gerne dort arbeiten?

T. E.: Dazu müssen Mitarbeiter ein Arbeitsumfeld vorfinden, in dem sie sich selbst motivieren können. Man spricht hier von der **intrinsischen Motivation**. Dabei ist es entscheidend, dass Mitarbeiter das Gefühl haben, den **Unternehmenserfolg mitgestalten** zu können und dass ihre Arbeit **Sinn** macht. Durch die

Übertragung von Verantwortungsbereichen fühlen sich Menschen wertgeschätzt und zugehörig. Dabei gilt es auch, die Mitarbeiter zu begleiten und zu akzeptieren, dass mal ein Fehler passieren kann. Wenn das von Anfang an kommuniziert wird, werden sich die Mitarbeiter etwas zutrauen und den Spaß am Mitgestalten behalten. Über dieses Zutrauen wächst Selbstvertrauen und damit auch Vertrauen in den Arbeitgeber. **Wertschätzung und Lob** sollten ebenfalls auf keinen Fall zu kurz kommen. Man weiß, dass eine Motivation von außen durch Druck, finanziellen Anreiz oder einseitig aufgestellte Ziele meist nur sehr kurz bzw. überhaupt nicht möglich ist.

☞ Was macht gute, zeitgemäße Führung aus?

T. E.: Gute Führung hat zunächst einmal ein Bewusstsein dafür, dass ein Unterschied zwischen Management und Füh-

rung besteht. Denn Management schafft die richtigen Rahmenbedingungen für gute Führung. **Und gute Führung macht Arbeitskraft möglich und ist kein Selbstzweck. Arbeitskraft ist Motivation mal Kompetenz.** Kompetenz kann man lernen und kann gefördert werden. Die Motivation muss der Mitarbeiter selbst mitbringen oder erzeugen. Hier kann das Unternehmen lediglich die richtigen Rahmenbedingungen schaffen.

Gute und zeitgemäße Führung sollte vor allem nicht demotivieren! Wenn neue Mitarbeiter anfangen, sind sie noch motiviert und haben Lust auf den Arbeitsplatz. Meist lässt das irgendwann nach oder nimmt ganz ab. Der Grund ist oftmals, dass der Mitarbeiter nicht weiß, wo er steht und was seine Perspektiven sind. Eine gute Führungskraft nimmt sich Zeit für seine Mitarbeiter, um sie zu entwickeln und zu begleiten. Dafür muss in der Zukunft immer mehr Zeit eingeplant werden.

Was sind die größten Herausforderungen beim Thema Führung in der Friseurbranche?

T. E.: Die größte Herausforderung ist, dass wir als Friseurunternehmer immer auf eine Bühne stehen und wir uns als kreative und emotionale Menschen sehr schnell auch impulsiv verhalten können. Dessen sollte sich jede Führungskraft bewusst sein. Unser Verhalten wird auf dieser Bühne immer bewertet. Danach heißt es, zeitnah und angemessen zu reagieren. Das kann man lernen. In meinen Trainings differenzieren wir erst einmal zwischen den entsprechenden Situationen und schaffen ein Bewusstsein für den Einsatz von rationalem und emotionalem Verhalten in Mitarbeiter- und Personalgesprächen. Oftmals wird zu schnell emotional reagiert, dann entsteht manchmal irreparabler Schaden. Zu rational kann aber auch als kalt und unnahbar empfunden werden. Das heißt, **der richtige Einsatz von Emotio und Ratio spielt eine große Rolle.**

Wie schaffe ich es als Unternehmer, mich täglich zu motivieren, ein guter Chef zu sein?

T. E.: Ich schaffe das nur über ein dauerhaftes Bewusstsein für meine Ziele.



Thomas Esche, www.esche-consulting.de

Diese muss ich regelmäßig überprüfen und mich darauf ausrichten. Das möchte ich mit dem Zitat "Die Energie folgt der Aufmerksamkeit!" darstellen. Nur wenn ich ein lohnendes Ziel habe, bewege ich mich wie selbstverständlich dorthin und richte alles darauf aus, das zu erreichen. Dann fällt es mir nicht schwer, mich täglich zu motivieren. Damit ich meine Ziele erfülle, braucht es eine Unternehmenskultur, in der es Spaß macht, als Teil dieses Unternehmens etwas zu erreichen. Das gilt für Chefs sowie für Mitarbeiter.

bitte lesen Sie weiter auf S. 70

Die Generation Y gilt als besonders anspruchsvoll, was den 'Sinn' ihres Tuns angeht und hat den Ruf, schnell aufzugeben, wenn nicht alles nach ihren Vorstellungen läuft. Wie sollte diese Generation geführt werden?

T. E.: Ich kann nicht bestätigen, dass die jungen Menschen, die man als Generation Y bezeichnet, schnell aufgeben! Sie haben nur andere Werte als die Generationen vor ihnen und sind nicht mehr bereit, sich für sinnfreie Tätigkeiten zu engagieren. Das stellt uns als Verantwortliche in der Branche und in den Unternehmen vor neue Herausforderungen. Ich sehe dieses Verhalten jedoch als Chance, uns selbst zu hinterfragen. Woher kommt es zum Beispiel, dass sich die Burn-out Rate in den letzten drei Jahren verdoppelt hat?! Dass Menschen, die dieses und andere Krankheitsbilder haben, in der Wirtschaft als 'B-Ware' bezeichnet werden?! Die Richtigkeit dieses Verhaltens zweifelt die Generation Y an und ich meine zu Recht. Ich habe als beteiligter Coach des Next Generation Circle von Wella erlebt, wie positiv und reflektiert diese jungen Menschen waren. Sie sind offen mit Herausforderungen umgegangen und haben sich gegenseitig unterstützt, um individuelle, zeitgemäße Lösungen zu finden. Wer das erlebt hat, bekommt bei all den negativen Meldungen neue Hoffnung. Das heißt, die Herausforderung ist, als Unternehmen sinnvolle Aufgaben zu schaffen. Dabei wird ein klarer Rahmen akzeptiert, wenn er verstanden und als sinnvoll betrachtet wird und die Führungskraft durch gleichbleibendes Verhalten einschätzbar ist. Das bedeutet auch, zu wissen, wann welche Konsequenz auf ein entsprechendes Verhalten folgt.

Wie sieht ein gutes Feedback-Gespräch mit Mitarbeitern aus?

T. E.: Man muss zwischen Mitarbeiter- und Personalgesprächen und einem Feedback-Gespräch unterscheiden. **Ein gutes Feedback zeichnet sich dadurch aus, dass es zeitnah, ehrlich und situativ, also nicht zu pauschal, gegeben wird.** Es bezieht sich auf eine bestimmte Situation oder Tätigkeit. Diese wird bewertet und gespiegelt. Wenn diese gut gelöst wurde, wird sie auch so benannt. Wenn etwas nicht gut gelaufen ist, wird auch das klar benannt. Ein großer Fehler ist die Vermengung der Gespräche und der klassische 'Feedback-

Burger' mit der 'plus/minus/plus-Regel'. Mit dieser Vorgehensweise verunsichert man seine Mitarbeiter und weder Kritik noch Lob kommt wirkungsvoll an. Dieses Tool kann man getrost an der Theke jedes Schnellrestaurants abgeben.

Personal- und Mitarbeitergespräche sind eine andere Disziplin. **Hier werden die Leistungen eines Teams oder Mitarbeiters umfassender gespiegelt.** Dabei können durchaus positive oder kritische Einschätzungen zu einzelnen Tätigkeiten abgegeben werden. Wichtig ist hierbei, dass die Form der Gespräche klar ist.

Wann geben Sie als Chef auf? Wann sagen Sie: Diesen Mitarbeiter werde ich nicht auf die 'richtige Bahn' führen können und trennen sich von ihm?

T. E.: Ich würde bei einer Trennung von einem Mitarbeiter nicht von 'aufgeben' sprechen. Aufgeben bedeutet, die Dinge einfach laufen zu lassen, nicht mehr einzugreifen und dass es egal ist, wie sich etwas entwickelt. Ich würde davon sprechen, zum gegebenen Zeitpunkt eine wichtige Entscheidung für das Unternehmen und das restliche Team zu treffen und damit auch ein Zeichen zu setzen. Dieses Zeichen ist enorm wichtig, um bei den restlichen Mitarbeitern Vertrauen aufzubauen. Der Mitarbeiter kann sich sagen: "Ich vertraue darauf, dass mein Chef zum richtigen Zeitpunkt eine Entscheidung trifft und handelt."

Ich würde mir die Frage stellen, wo habe ich eine falsche Entscheidung getroffen oder evtl. nicht richtig hingeschaut? **Wann war der Zeitpunkt des ersten Fehlers, was hat zum Leistungsabfall des Mitarbeiters geführt und was lerne ich daraus?** Führe und begleite ich meine Mitarbeiter ausreichend und muss ich unsere Regeln nur klarer definieren oder reagiere ich evtl. zu spät auf ein Fehlverhalten? All das sind wichtige Erkenntnisse, damit es in Zukunft besser läuft. Einfach die Schuld auf den Mitarbeiter schieben ist zu kurz gesprungen. Ich als Chef treffe die Entscheidungen und habe das Recht und die Pflicht, zu handeln. Das ist manchmal un bequem, aber für die Entwicklung eines Unternehmens unerlässlich.

Welche Ideen werden das Thema Führung in den kommenden Jahren beeinflussen?

T. E.: Dass 'Zeit für Führung' aufgrund der zunehmenden Personalproblematik immer wichtiger wird. Diese Zeit muss sich ein Chef nehmen und Aufgaben an Mitarbeiter delegieren, um mehr Zeit für diese Führung zu haben. Diese Bereitschaft für Führung muss bewusst gewählt und geplant werden. Das heißt, die Rahmenbedingungen für eine gelingende Führung in der Zukunft sind:

1. Zeit einplanen
2. Bewusstsein für die Rolle haben
3. Bereitschaft und Offenheit für die Individualität der Mitarbeiter
4. Gesprächsführungstechniken
5. Aufbau von Vertrauen
6. Mitarbeiter begleiten und Fehlerkultur entwickeln
7. Nachhaltigkeit und 'dran bleiben'

Vielen Dank, Herr Esche, für das interessante Interview!

Interview: dr 



Thomas Esche vermittelt in seinem brandneuen, unterhaltsam geschriebenen Ratgeber, worauf es bei der Mitarbeiterführung sowie der Unternehmensentwicklung ankommt. Welche Führungsqualitäten sind entscheidend? Wie schafft man als Chef die richtigen Rahmenbedingungen? Wie gelingt es, Vertrauen aufzubauen und Teams zu entwickeln? Auf diese und weitere Fragen gibt der Autor praxisnahe Antworten. In den Interviews spricht er mit erfahrenen Profis wie Günter Amann, Führungsprofi Dr. Thorsten Bosch und Intercoiffure Deutschland-Präsident Markus Herrmann über wichtige Schlüsselkompetenzen für Friseurunternehmer.

THOMAS ESCHÉ: *Waschen, schneiden, führen: So klappt der Sprung vom Haarkünstler zum Friseur-Unternehmer.* Kreuzfeld digital, Hamburg, 2015. ISBN 978-3-86623-548-9, 29,90 €.

