
Zusammenfassung

In unserer Gesellschaft hat Weiterbildung einen niedrigen Stellenwert. Man geht im Allgemeinen davon aus, dass ein abgeschlossenes Studium oder eine Ausbildung ausreichendes Wissen für die komplette berufliche Laufbahn darstellt. Mitarbeiter sind oft in dem Glauben, der Arbeitgeber müsste dafür sorgen, dass sie regelmäßig weitergebildet werden. Führungskräfte, die sich für Weiterbildung interessieren oder Vorschläge für ihre Mitarbeiter anbieten, bekommen häufig das Argument, dass das in der Arbeitszeit nicht möglich sei. Außerhalb der Arbeitszeit sollte aus Mitarbeitersicht auf keinen Fall oder nur eingeschränkt Weiterbildung stattfinden, weil die Freizeit wertvoll ist und der Arbeitgeber diese als Erholungszeit sieht.

Wenn also sowohl die Fachkräfte offener sind für Weiterbildungen als auch die Führungskräfte sich strategischer damit auseinander setzen, dann würden den Unternehmen mehr extrinsisches Wissen zur Verfügung stehen. Die ideale Nutzung dieses Wissens spricht für mehr Wirtschaftlichkeit.

In diesem Kapitel erleben zwei Führungskräfte (Leonie und Wolfgang), was es einerseits bedeutet, überhaupt nicht weitergebildet zu sein und welchen Vorteil es mit sich bringt, sich immer wieder Herausforderungen zu stellen und offen mit Weiterbildungen umzugehen, egal ob zum Seminar „geschickt“ oder selbst ausgesucht.

2.1 Einleitung

In jedem Unternehmen besteht enormes Wissen, welches sich über Jahre von erfahrenen Mitarbeitern entwickelt und gesammelt hat. Diese Mitarbeiter verlassen die Unternehmen und nehmen das kostbare Gut mit.

Ich stehe dafür, dass das Wissen in den Unternehmen über Generationen hinweg gewahrt wird.

Sowohl junge und erfahrene Mitarbeiter als auch Männer und Frauen in gemischten Teams profitieren davon, wenn das Wissen durch strategisch geplante Weiterbildung erhalten und gefördert wird.

Dabei entwickeln sie Offenheit miteinander, so dass die Kommunikation intern und extern verbessert wird. In derzeitigen serviceorientierten Gesellschaft nutzen die Unternehmen dadurch ihre vorhandenen Ressourcen, um wettbewerbsfähiger zu werden.

In meiner früheren Tätigkeit als Abteilungsleiterin einer Niederlassung in einem Hotelkonzern durfte ich von den Vorzügen strategisch geplanter Weiterbildung profitieren. Heute nutze ich diese strukturierte Vorgehensweise, sowohl in der Führung von Mitarbeitern, als auch in unserer eigenen Unternehmensentwicklung.

Das Ergebnis: Eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit gepaart mit ebensolcher Kundenzufriedenheit, die unsere Vertriebsaktivitäten enorm erleichtert. 50 % unserer Kunden sind Stammkunden. Viele Kunden kommen nach jahrelanger Auftragspause wieder zurück zu uns.

Weiterbildung passt für jeden!

Eine junge und eine erfahrene Führungskraft stehen im Gegensatz zueinander. Beide leben unterschiedliche Führungsstile und ecken gern in ihren Teams an. Beide arbeiten mit gemischten Teams, die sowohl motivierte, als auch unmotivierte Mitarbeiter vereinen. Sprüche wie: „Das haben wir schon immer so gemacht.“ und „Früher war alles besser.“ kennen beide zur Genüge. Die Fragen „Gibt es das ideale Team? Lieber mit einem jungen oder einem erfahrenem Team arbeiten? Warum müssen egal ob jung oder alt, Frau oder Mann, sich immer alle weiterbilden?“ werden hier beantwortet.

Die beiden Führungskräfte Leonie und Wolfgang stehen anfangs beide mit der Weiterbildung auf Kriegsfuß (siehe Abb. 2.1).

2.2 Im Studium alles gelernt – dann weiß ich jetzt alles!

Endlich so richtig das erste Geld verdienen. Immer nur rechnen, was im nächsten Monat angeschafft wird. Die Studienzeit war echt klasse, allerdings auch sehr sparsam. Leonie musste auf jeden Cent achten. In der Studienzeit musste sie ganz genau prüfen, wo sie welche Ausgaben getätigt hat.

So viele Freiheiten und tolle Partys mit den Kommilitoninnen. Schluss damit. Der erste Gehaltsscheck flattert ins Haus und Leonie ist überglücklich. Sie geht erst einmal shoppen. Bei Meier & Müller findet sie die passenden Kostüme und Anzüge, die sie erstklassig kleiden.

Der dritte Monat ist geschafft, immer noch ist sie motiviert von den neuen spannenden Aufgaben als Geschäftsführerin einer mittelständischen Spedition.

Gut gelaunt und bestens gekleidet stolziert sie an einem Freitagmorgen ins Büro. Im Vorbeigehen wirft sie kurz einen Blick in den Flurspiegel. Der neue Nadelstreifenblazer mit dazugehöriger kurzer Anzughose sitzt perfekt. Kaum ist sie in ihrem Büro und

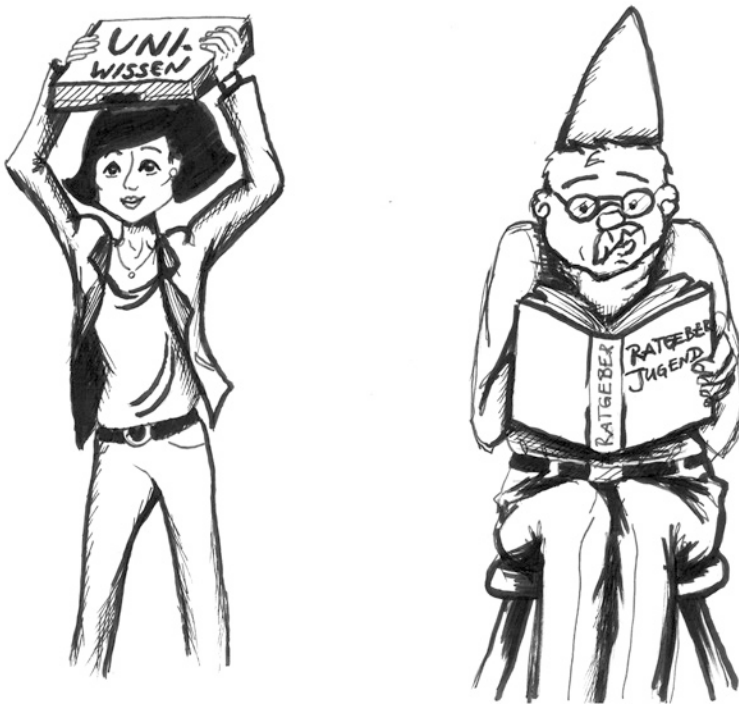


Abb. 2.1 Weiterbildung für Jung und Alt. (Zeichnung: Marlena Reinert)

studiert den Tagesablauf, kommt auch schon ihr Mitarbeiter Justus herein. Er bräuchte jetzt dringend die Entscheidung für den Kunden Schlaumeier, der hätte schon zum dritten Mal angerufen. Was denn nun mit seinem Rabatt wäre. Wenn er den für die Sonderladung in drei Tagen nach Moskau nicht bekäme, dann würde er sich schleunigst einen anderen Dienstleister suchen. Die gäbe es ja schließlich wie Sand am Meer. Leonie denkt kurz nach und gibt ihm die Zusage für einen Rabatt von 10 %. „Super“, sagt Justus. „Dann werden wir den Auftrag bekommen. Wir sind dann die Günstigsten.“ „Ob das wohl so richtig war?“ denkt sich Leonie und hofft, dass sie den Auftrag wirklich bekommen. Sie widmet sich wieder ihren Tagesaufgaben, drei Termine heute, einer davon mittags und gleich müsste sie mit der Budgetplanung für das kommende Jahr beginnen. Morgens kann sie am besten konzentriert arbeiten. Voll motiviert sitzt sie vor ihrer duftenden Tasse Kaffee und blickt auf ihren Bildschirm, der ihr zahlreiche Aufgaben zeigt. „Hallo Leonie, ich wollte nur mal kurz, also der Kunde mit dem Auftrag nach Polen“, stottert Hans, der plötzlich in ihrer Tür steht. „Welche Rate soll ich da anbieten? Störe ich?“ „Nein, komme ruhig rein. Was transportiert er nochmal?“ „Tiefgefrorene Enten zur Weihnachtszeit. Die müssen pünktlich im Lager sein, damit sie noch rechtzeitig zum Martinstag in den Supermärkten in den Kühltruhen liegen. Am besten gestern, meint er.“ „Alles klar, nimm doch ...“, Leonie denkt nach. „Was würdest Du anbieten?“ „Jo. Wie

immer. Die gleiche Rate wie letztes Jahr. Er würde dann auch direkt buchen und uns seine Aufträge für Dezember und Januar schicken.“ „OK“, sagt Leonie. „Dann biete es ihm so an.“ Leonie sieht nur noch eine Staubwolke von Hans. „Wieso fragt er mich? Wenn er es doch sowieso weiß?“, denkt Leonie und braucht eine Weile, bis sie ihren Tag geplant hat und macht sich an die Texte für den Serienbrief, der diese Woche noch an die Kunden verschickt werden soll. Mit der Schneckenpost! Sie wollte eigentlich ein E-Mailing machen. Wer verschickt schon per Post? Zumindest hatte das ihr Marketing-Dozent so erklärt. Doch Fred, der erfahrene Disponent aus der Russland-Abteilung hat sie eines Besseren belehrt. „E-Mails liest doch keiner mehr. Da sind wir einer von vielen!“ Leonie hat sich breitschlagen lassen. Was für ein Aufwand. Erst alles drucken, dann falten und versenden. Und was das kostet! Ihr BWL-Professor hätte das anders gesehen. Sie hat ein Brett vor dem Kopf! Was soll sie bloß schreiben? Sie kommt nicht weiter!

„Hallo Leonie. Ich brauche mal deine Zustimmung. Hier ist der Spielzeuglieferant mit den klasse Holzpuppen aus Kasachstan. Der will unbedingt die Rate drücken.“ Hans steht wieder im Türrahmen. Leonie blickt genervt hoch, gerade war sie mitten im Text und hatte eine geniale Idee, was ihr Mailing betraf. Nun steht Hans wieder in der Tür. Kann der denn nichts allein. Außerdem ist es schon Mittag und sie hat nichts geschafft. Ärgerlich.

„Hans.“ Leonie blickt ihn streng an. „Was würdest du tun?“ „Äh. Mit der Rate runter gehen?“ „Wieso?“ „Naja, damit wir den Auftrag bekommen.“ Hans blickt Leonie unsicher an. Sonst ist sie doch immer so nett. Wieso macht sie ihn denn jetzt so an? „Was kannst du ihm noch anbieten, vielleicht die Zollabwicklung. Dann hätte er eine Erleichterung und wir bleiben mit dem gleichen Preis im Rennen.“ „Ok. Wird gemacht, Chefin.“ Hans verlässt schleunigst ihr Büro. „Wieso kümmert sich Marco, der Vertriebsleiter nicht um solche Themen? Das muss anders werden“, denkt Leonie.

Sie geht um 19 Uhr abends geschafft nach Hause. So hatte sie sich das nicht vorgestellt. Jeden Tag von 8 bis 19 Uhr? Auf keinen Fall. Sie telefoniert mit ihrer besten Freundin Jutta, die schon seit zwei Jahren Geschäftsführerin einer Spedition in Suppenhausen ist, etwa 100 km entfernt von Grünhausen, dort wo Leonie wohnt. „Was nervt dich denn jetzt so, Leonie?“ „Ich komme zu nichts. Jeder will eine Entscheidung. Ich schaffe meine Arbeit nicht. Das ist alles nicht so, wie es die Profs immer erzählt haben. Und dann steht dieser eine Mitarbeiter andauernd in meinem Türrahmen!“ „Tja, ich würde sagen, du hast zu viele Affen auf deinem Tisch.“ „Waaaaaaaas?“ Leonie schaut ihren Telefonhörer verständnislos an. „Ich arbeite doch nicht im Zoo!“ „Nein, aber stell dir vor, dass alle diese Aufgaben, die dir deine Mitarbeiter dauernd reinreichen einzelnen Affen sind.“ „Mmh, dann hätte ich eine ganze Affenfamilie auf dem Tisch.“ „Genau und die gilt es zu minimieren.“ „So weit so gut, aber heute ist der eine Mitarbeiter schon ganz ängstlich aus meinem Büro verschwunden, weil ich ihn so angemacht habe. Er ist doch kein Baby mehr.“ „Ach Leonie, wer weiß, warum er so unsicher ist. Vielleicht ist er es nicht von dir gewohnt, dass er angemacht wird und will nur alles richtig machen. Versetze dich doch mal in seine Lage.“

Leonie denkt nach. Könnte ihre Freundin Jutta Recht haben? Aber wie soll sie sich in seine Lage versetzen? Sie war noch nie Mitarbeiter. An der Uni war alles anders. Da war sie als studentische Aushilfe tätig und wenn sie Fragen hatte, dann wurden die auch beantwortet. In den Büros an der Uni wurde auch viel geplaudert. Alles war etwas lockerer.

„Leonie. Bist du noch dran?“ fragt Jutta verwundert. „Ja, ich denke nach. So etwas hatte ich noch nicht. Als studentische Aushilfe an der Uni war es irgendwie lockerer. Wir hatten zwar auch Deadlines, aber wir mussten keinen Aufträgen hinterher laufen. In der Wirtschaft ist es schon etwas anspruchsvoller oder das Tempo ist schneller.“

„Kann ich verstehen“, meint Jutta. „Ich hatte auch am Anfang meine Schwierigkeiten, dann habe ich diverse Weiterbildungen besucht. Bei uns im Betrieb war das schon immer üblich und ich habe einfach alle Angebote genutzt, die für mich relevant erschienen. Zum Beispiel hat mir ein Seminar über Zeitmanagement und Delegation für Führungskräfte sehr geholfen. Jetzt komme ich mit meinen Aufgaben besser zurecht. Inzwischen habe ich auch viele Aufgaben an meine Mitarbeiter abgegeben, die sind darüber sehr froh, weil sie mehr mit eingebunden werden.“

„Wo gibt es solche Seminare? Ich habe keine Ahnung, nach welchen Kriterien ich etwas aussuchen sollte und ich dachte immer, wenn ich von der Uni komme, dann weiß ich alles, was ich für den Job als Führungskraft brauche.“

„Erkundige dich am besten bei deiner Inhaberfamilie, welche Weiterbildungen die genutzt haben. Falls es keine Angebote gibt, dann sende ich dir meine Informationen zu, die ich habe. Ich sende sie dir am besten gleich morgen zu, dann ist es erledigt. So habe ich das mal gelernt und es funktioniert prima. Aufgaben, die schnell zu erledigen sind, gleich abarbeiten. Hilft dir das?“

„Auf jeden Fall. Ich schaue mir morgen deine Vorschläge an und spreche mit unseren Inhabern. Danke, du bist mir eine große Unterstützung. Ich wünsche dir noch einen schönen Restabend.“

„Dir auch und schlaf gut. Alles wird gut.“

Leonie legt auf und seufzt, doch alles nicht so einfach, aber eine Lösung am Horizont. Sie wird morgen versuchen, die Affen zu minimieren. Aber wie soll sie das angehen? Was hat Jutta gesagt? Aufgaben abgeben? Sie wird es testen und auf jeden Fall mit ihren Chefs sprechen. Sie wird sich auf jeden Fall weiter bilden.

Cheftipp

Fragen Sie frühere Studien- oder Ausbildungskollegen um Rat. Oft haben diese eine andere Sichtweise, andere Ideen und Gedanken. Durchforsten Sie Ihr Netzwerk, wer in einer Führungsposition ist. Dieser könnte Ihnen für den Austausch von Herausforderungen und Praxiswissen hilfreich sein.

Wolfgang setzt sein Team nach 20 Jahren wieder neu zusammen. Endlich hat er wieder alle Stellen besetzt. Doch mit den jungen Überfliegern von der Uni tut er sich noch schwer.

Zufrieden blickt Wolfgang aus seinem Bürofenster auf das Wasser. Ein Jahr hat es gedauert, bis er alle Stellen wieder besetzt hatte. Gar nicht so einfach, im IT-Bereich gute Leute zu finden. Dabei besteht sein Team nur aus fünf Mitarbeitern plus seiner Person. Dann ging der eine in den Ruhestand, dann der andere. Als er die zwei Stellen wieder durch neue Mitarbeiter besetzt hatte, wollte ein langjähriger Mitarbeiter das Team nach langen Jahren verlassen und mit seiner Freundin nach Australien auswandern.

Wieder einen Job ausschreiben. Inzwischen hat er fast alle Ressourcen, die er noch durch seine Prüfertätigkeit hatte, verbraucht. Als Mitglied im Prüfungsausschuss für IT-Fachfachkaufleute sind ihm einige Gute aufgefallen, einen davon hat er gerade eingestellt. Doch wo jetzt weiter suchen? Zusammen mit der Personalabteilung schreibt er die Stellen in der Zeitung, auf der Homepage, sowie auf den gängigen Jobportalen im Internet aus.

Schon nach zwei Wochen haben sie die zwei passenden Kandidaten gefunden. Beide kommen frisch von der Uni. Wolfgang ist guter Dinge, die beiden passen wirklich gut. Der offene Alex hat IT Systems Engineering in Potsdam studiert. Er scheint innovativ zu sein, hatte gute Ideen, was das Thema „neues CRM“ angeht. Der zweite, Emil, machte sich auch gut. Kommt aus Passau und wollte mal an die Küste, sagte er. Die hügelige Gegend ging ihm schon etwas auf den Nerv. Außerdem hätte er hier ein paar Freunde im Norden, die ihm eine WG „klarmachen“ würden. „Neue und junge Menschen braucht das Team.“ Denkt sich Wolfgang und stellt Alex und Emil zum 15.01. des nächsten Jahres ein.

Dieses Mal will er ganz strukturiert vorgehen. Bei der Einarbeitung vom letzten Mitarbeiter Jannis sind einige Dinge nicht so glatt verlaufen. Der konnte sich zwar gut in die Materie einarbeiten, aber eckte doch bei manchen Abteilungen wegen seiner forschen Art an.

Alex und Emil sollten es leichter haben. Beide werden einen Einarbeitungsplan bekommen, das heißt, sie laufen bei dem erfahrenen Mitarbeiter Ernst mit, um sich anzusehen, wie der die IT-Probleme in den Abteilungen löst. Ernst ist für seine Diplomatie bekannt und wird von vielen Kollegen geschätzt, weil er immer eine Lösung kennt.

Ernst kommt wütend in Wolfgangs Büro. „Das mache ich nicht mit“, schimpft er, „so geht das nicht weiter.“ Ernst ist kaum zu bremsen.

Wolfgang schaut ihn irritiert an. „Setz dich doch erst mal. Möchtest du vielleicht einen Kaffee? Mit Milch und Zucker, wie immer?“ Wolfgang weiß, dass Ernst nicht so leicht aus der Fassung zu bringen ist. Ernsts zweiter Vorname ist praktisch „Geduld“. Also muss es etwas Ernstes sein. Da hilft immer ein guter Kaffee, wie Wolfgang weiß.

Ernst nimmt den ersten Schluck des frischen Kaffees. „Erzähl doch bitte, was du auf dem Herzen hast“, beginnt Wolfgang die nächste Konversation.

„Ja, ich kann es verstehen, wenn ich die beiden Jungen an die Hand nehmen soll. Aber die wissen ja alles besser. – An der Uni haben wir das so gemacht! – Unser Prof

hat immer gesagt! – In meiner Community würde das so nicht durchgehen. – Ich kann es nicht mehr hören. Kein Respekt vor dem Alter. Das kenne ich so nicht. Ich arbeite so nicht weiter“, berichtet Ernst von seinen letzten zwei Wochen mit seinen neuen Kollegen.

„Hast du denn mit den beiden schon darüber gesprochen, wie du das siehst?“ fragt Wolfgang.

„Ja klar. Ich bin ja nicht von gestern. Das ging drei Tage gut und dann wieder dieses – Ich weiß alles besser. Viel Wissen ist ja ganz schön, aber das ist mir echt zu viel Besserwisserei.“ Ernst erzählt und erzählt, von der Situation in der Produktion, in der die beiden den Schlossern erklären wollten, wie sie zu arbeiten hätten. Und natürlich von dem Erlebnis mit der Marketingabteilung, die schon die Augen verdrehen, wenn sie nur den Namen Alex oder Emil hören. Sie wollten jetzt nur noch mit Ernst arbeiten, eher würden sie ihren PC selbst reparieren.

Wolfgang atmet tief durch. Jetzt ist genau das eingetreten, was er vermeiden wollte, dass die zwei Mitarbeiter bei allen Kollegen anecken. Sein Plan ist nicht aufgegangen. Es hätte so einfach sein können. Die beiden Neuen nerven schon ein bisschen. Alles wissen sie besser. Haben die denn überhaupt keinen Respekt vor dem Alter?!

„Welche Idee hast du, wie wir das ändern können?“ Wolfgang blickt Ernst an. „Ich glaube, sie brauchen eigene Projekte, bei denen sie selbst etwas erarbeiten müssen. Dann kommen sie nicht auf dumme Gedanken. Je mehr Aufgaben sie haben und je mehr Verantwortung, desto weniger machen sie sich Gedanken über Dinge, die sie nichts angehen“, entgegnet Ernst. Alex und Emil, die beiden „Neuen“, die direkt von der Uni gekommen sind, wirbeln gerade alles durcheinander. „Meinst du?“ Wolfgang zieht seine Stirn kraus. „Wie kommst du darauf, dass sie mehr Verantwortung benötigen?“ „Das liegt doch auf der Hand. Sie kommen direkt von der Uni. Sie wollen etwas bewegen, sich einbringen und ihre Ideen sollen Anklang finden. Da bisher alle Ideen von den anderen abgebügelt worden sind, sind sie eingeschnappt. Dafür sind sie doch nicht eingestellt worden, oder?“

„Und wie gehen wir da jetzt weiter vor?“ Wolfgang weiß nicht so recht, wie er die beiden integrieren soll.

„Ich würde Alex zum Beispiel die Aufgabe geben, die Einführung der neuen Projektsoftware zu kontrollieren. Gerade habe ich wieder aus dem Sales & Marketing gehört, dass sie sich sträuben, die Software zu nutzen. Dabei waren sie es doch maßgeblich, die die neue Software unbedingt haben wollten. Alex könnte sich überlegen, wie man die Software am besten integriert und fängt mit der Sales & Marketing-Abteilung an. Was meinst du?“

„Gute Idee. Hätte von mir sein können.“ Wolfgang zwinkert mit den Augen.

„Ja, ist klar, Chef. Und was schlägst du vor, wie wir Emil mehr mit einbeziehen?“

„Jaaaaa. Das ist eine gute Frage. Ernst.“ Wolfgang blickt an die Decke und schweigt. Die Pause ist für Ernst kaum auszuhalten.

„Ja. Den Emil überprüfen lassen, ob unsere Updates, die wir derzeit machen, immer noch zeitgemäß sind. Vielleicht gibt es etwas Neues auf dem Markt, was vieles vereinfacht

oder womit wir mehr Zeit gewinnen oder was auch immer. Ich frage ihn gleich, was er davon hält.“ Wolfgang atmet auf. Das ist ja noch mal gut gegangen. Er hätte so schnell keine Idee gehabt. Doch wie ist Ernst darauf gekommen? Wieso kennt er sich so gut aus?

„So machen wir es, Ernst. Sag mal, woher weißt du eigentlich, wie wir unsere beiden Neuen besser in unser Team integrieren?“

„Jo, Chef. Gute Frage. Ich war doch neulich auf einer Weiterbildung am Wochenende. Weißt du noch? Ich wollte, dass die Firma etwas dazu gibt und du hast dich zuerst echt gesträubt, schließlich habe ich es selbst finanziert. Es geht ja auch um die Entwicklung meiner Persönlichkeit. In diesem Seminar ging es um verschiedene Persönlichkeitstypen und deren Verhaltensmuster. Was mich so begeistert hat, dass man alle Menschen so akzeptieren kann, wie sie sind, damit habe ich es echt leichter. Ich konzentriere mich jetzt eher auf die Lösung als auf das Problem. Das gefällt mir besser. Und ich ärgere mich nicht mehr so viel. Ich war es leid.“

„Das hört sich interessant an. Vielleicht sollte ich doch nochmal darüber nachdenken, so etwas zu finanzieren?“

„Gute Idee, Chef. Die bieten noch eine Fortsetzung an. Persönlichkeitsmodelle – Teams besser verstehen und entwickeln. Ich bringe dir morgen die Ausschreibung mit. Wenn die Firma das übernimmt, würde ich das gerne mitmachen. Mich hat das wirklich weitergebracht.“ Ernst reibt sich die Hände. Hat der Chef endlich gemerkt, dass Weiterbildung doch was bringt. War er doch immer dagegen.

Cheftipp

Seien Sie offen für die junge Generation – die Generationen Y und Z. Sie haben andere Werte, als wir sie vielleicht haben, die schon einige Jahrzehnte im Berufsleben stehen. Ihnen ist der Sinn wichtig, sich mit Dingen zu beschäftigen, die aus ihrer Sicht sinnvoll erscheinen. Junge Menschen kommen mit guten Ideen und wollen sich einbringen. Geben Sie ihnen das Gefühl, dass sie etwas mitgestalten und Veränderung bewirken. Sie fragen häufig, warum wir etwas tun und wozu das gut sein soll. Die Generation X und die Generation der Babyboomer haben gelernt, was es heißt, zu arbeiten. Fleißig zu sein, um etwas für sich und seine Familie zu schaffen. Materielle Werte stehen unter anderem im Vordergrund. Das sehen die Generationen Y und Z anders, sie teilen lieber ihre Besitztümer. Damit machen sie anderen sogar eine Freude. Sich selbst natürlich auch. In diesem Beispiel geht es darum, zu erkennen, dass es hilfreich ist, andere Menschen so zu lassen, wie sie sind und dabei zu erkennen, wer welche Stärken hat, um ihn besser zu integrieren. Die junge Generation verfolgt das Pareto-Prinzip: Mit 20 % Aufwand 80 % des Ergebnisses erreichen (nach Vilfred Pareto). Also mit wenig Aufwand viel erreichen (vgl. Abb. 2.2).



Abb. 2.2 Jung wünscht sich die optimale Weiterbildung. Alt lebt nach dem Prinzip „Selbst ist der Mann“. (Zeichnung: Marlena Reinert)

Des Weiteren hat sich gezeigt, dass Chefs, die Weiterbildungen für überflüssig halten, weil sie in der Vergangenheit alles selbst gelöst haben, manchmal eines Besseren belehrt werden. Da die Wirtschaft sich permanent verändert, neue Märkte erschlossen werden und immer wieder neue Produkte entwickelt werden, um die Nachfrage ständig hoch zu halten, muss sich jeder, egal ob Chef, Fachkraft oder Hilfskraft ständig weiterbilden. Das kann auf verschiedene Weise passieren. Regelmäßig Fachzeitschriften lesen, um den Überblick in der Branche zu behalten, Tages- oder Wochenzeitungen lesen, um Weltmärkte zu beobachten und deren politische Zusammenhänge verstehen, in den sozialen Medien zum Beispiel branchenrelevante, regionale, überregionale Seiten (Facebook) liken und lesen, oder Fachbeiträge im XING (national) oder LinkedIn (international) lesen, indem Sie Ihr Netzwerk erweitern und deren Berichte lesen. Sie können Seminare, Vorträge, Diskussionen oder was auch immer besuchen, um neues Wissen zu generieren und sich mit anderen Gleichgesinnten auszutauschen. Aufstiegsfortbildungen wie zum Beispiel ein Wirtschaftsfachwirt oder ein Abendstudium werten Ihr persönliches Profil auf. Sie steigern damit unweigerlich Ihren Marktwert. Richtig intensiv genutzt, nutzen Ihnen die Inhalte nachhaltig in Ihrem Job.

2.3 Weiterbildung braucht kein Mensch

Leonie wundert sich über die vielen Wünsche ihrer Mitarbeiter. Schließlich arbeiten sie doch schon teils zehn und teils 15 Jahre in ihrem Job.

Alles was sie braucht, lernte sie in ihrem Studium, denkt Leonie über sich selbst. Kein Wunder also, dass ihre Mitarbeiter mit ihren Wünschen, sich zum Thema Excel-Tabellen, Projektplanung und anderen Themen weiterzubilden, regelmäßig bei ihr abprallen. Neulich steht Justus wieder einmal bei ihr im Türrahmen, weil er die Kalkulationen für seine Branchen noch nicht fertig gestellt hat. Leonie stöhnt auf. „Dann nimm’ doch den Button ‚Hilfe‘ zur Hilfe. So habe ich das auch immer im Studium gemacht, wenn ich nicht weiter wusste. Ich dachte, du bist schon elf Jahre im Job und kennst dich mit der Erstellung von Formeln bei Excel so gut aus?“

„Ich hatte schon immer meine Probleme. Ich dachte, wenn ich mal eine Weiterbildung besuchen würde, dann würde es mir leichter fallen“, berichtet Justus unbeholfen. „Aber ich kann das natürlich selbst mal versuchen. Ich lese mich da schon irgendwie durch.“ Geknickt verlässt er das Büro von Leonie. Sie schüttelt mit dem Kopf und sieht hinter ihm her. „Wenn ich bei jedem Kleinkram eine Weiterbildung machen müsste, würde ich ja nie zum Arbeiten kommen“, denkt sie. „Mein Studium hätte ich auch nicht geschafft. Da war schon immer Eigenleistung gefragt. Was soll der Zirkus?“

„So ein guter und sonniger Tag“, denkt Leonie. „Ich muss nur noch diese eine Tabelle fertigstellen und dann ist die Monatsübersicht fertig. Hey, ich bin so früh dran. Da könnte ich mich glatt noch auf das Rennrad setzen. Schön ein paar Runden durch die Wiesen kurven und dabei die frische Luft einatmen.“

Leonie ist zu vertieft, um zu merken, dass Hans in ihrer Tür steht. Er räuspert sich: „Hmh! Ich hätte da mal ein Thema.“

Sie schreckt hoch. „Was gibt es denn?“

„Die Umsatzvorausschau. Irgendwie wird das nichts. Ich schaffe es einfach nicht. Das Tagesgeschäft geht vor. Und heute Abend muss ich mal pünktlich zu Hause sein. Meine Frau spricht sonst nicht mehr mit mir!“

„Gut. Was soll ich jetzt machen?“ Leonie zieht die Stirn kraus.

„Keine Ahnung, aber ich muss jetzt nach Hause. Sonst bekomme ich Ärger. Die Umsatzvorschau musst du wohl selber machen. Tschüss.“ So unbemerkt wie Hans in ihrem Türrahmen erschienen ist, ist er auch wieder verschwunden. „Was war das denn? Der ist doch schon 15 Jahre im Geschäft. Wieso macht er keine Umsatzvorschau? Das gehört doch dazu. Und morgen, ich sie den 90-Days-Rolling-Action-Plan vorlegen. Der Umsatz von Hans fehlte noch. Wie lief das wohl früher? Okay, das kläre ich morgen. Nun muss ich mir die Umsätze wohl selbst suchen.“ Zähneknirschend durchsucht sie die Systeme nach Hans’ Kunden und prüft, was diese in den kommenden Monaten geplant haben.

„Klack.“ Sie fährt ihren Rechner runter ist schon zur Tür hinaus, als plötzlich ihr Handy klingelt. Klaus, der Inhaber, ist in der Leitung.

„Ich war gerade in der Nähe und da dachte ich mir, ich schaue mal rein. Dass hier schon um 18 Uhr Feierabend ist, wundert mich. Zu meiner Zeit war das alles anders. Wie läuft es?“ fragt Klaus. „Gut, gut, Klaus. Alles bestens. Wir sehen uns ja morgen im Meeting. Dann präsentiere ich euch die Ergebnisse und die Maßnahmen für die kommenden drei Monate.“ Leonie will endlich auf ihr Rennrad steigen.

„Ja, ich wollte nur kurz fragen. Der Horst, der hat doch den Kunden Trinkaus. Mit dem Inhaber von Trinkaus war ich Golf spielen. Guter Mann. Macht der das denn auch alles gut so?“ Klaus lässt Leonie nicht vom Haken.

„Ach und außerdem müssen wir mal darüber sprechen, dass ich mehr Geld verdiene. Neulich habe ich wieder einen neuen Kunden für euch akquiriert. Dabei bin ich auch so oft da.“ Emil lässt nicht locker. Wo er doch zwei Tage in der Woche im Büro ist.

„Das möchtest du jeeeeeetzt besprechen?“ fragt Leonie gedehnt. „Am Telefon?“

„Naja, muss ja nicht sein. Geht auch morgen. Wir sehen uns ja. Ist vielleicht am Telefon auch etwas ungünstig. Tschüssli Müsli. Bis morgen.“ Klaus hat aufgelegt.

„Tschüssli Müsli? Was soll das denn? Und er will mehr Geld. Wie soll das gehen? Was ist mit Hans? Ist mit dem Kunden Trinkaus alles okay oder warum fragt er mich danach?“ Leonie ist verwirrt und umso mehr bestätigt, jetzt endlich aufs Rad zu steigen. „Klick, klack“ steigt sie hinab in den Keller und holt ihr Rennrad hervor. Prüft noch schnell die Luft in den Reifen und fährt endlich los. Ihre Gedanken schweifen noch eine Weile ab. „Klaus, Horst ... Was tun? Kunden alle zufrieden? Umsatzzahlen, wie erklärt sie bloß den Einbruch im Automobilsektor? Beziehungsweise, wie sie den Verlust wieder mit anderem Geschäft aufholen wollen?“ Sie grübelt noch eine Weile. Bei Kilometer 20 ist das jedoch völlig nebensächlich. Leonie lässt sich vom Wind treiben, sie genießt, wie die Abendsonne ihr Gesicht, das vom Fahrtwind schon ganz rote Wangen hat, sanft wärmt. Sie hört nur noch den Abrieb ihrer Reifen auf dem Asphalt. Alles ist gut.

„Morgen ist ein neuer Tag.“ Mit diesem Gedanken schläft sie heute Abend selig ein.

„Ich habe es vorausgesehen. Die Automobilbranche schwächelt. Da ist momentan nicht viel zu holen.“ Klaus plustert sich auf wie ein Pfau in der Wiese. „Wie wollt ihr das denn ausgleichen? Das muss euch doch aufgefallen sein? Und ihr wisst es nicht erst seit gestern?“ Klaus lässt seiner Macht als Inhaber freien Lauf.

Leonie schaut sich das in Ruhe an. „Zum Glück habe ich dank meiner Rennradrunde gut geschlafen“, denkt sie.

„Ja, du hast Recht, Klaus. Das war vorauszusehen. Deshalb haben wir uns schon alle Gedanken gemacht. Dabei ist herausgekommen, dass im Flugzeugbau derzeit mehr zu holen ist. Die haben größere Aufträge für uns. Inge ist schon dran. Sie hatte den ersten Termin mit unserem Top-Ansprechpartner. Inzwischen kümmert sich Horst um den Windkraftbereich. Dort ist ebenfalls ein Wachstum von etwa 22 % zu verzeichnen. Insgesamt werden wir den Verlust von 18 % also ausgleichen. Gut, dass wir auf verschiedene Branchen setzen und mit unseren Schwertransportern auch das Projektgeschäft so gut bedienen können. Das hilft uns sehr weiter.“ Leonie ist in ihrem Element und von sich selbst begeistert. Was hatte sie da gerade gesagt? „Verlust ausgleichen?“

„Prima Leonie. So wollte ich das hören. Was habt ihr dazu zu sagen, Brüder?“ Klaus blickt in die fragenden Gesichter von Waldemar und Harry. „Ja, alles gut.“ „Die sagen auch zu allem Ja und Amen,“ denkt sich Klaus. „Wenn ich nicht hin und wieder die Zügel in die Hand nehmen würde, würde es hier nicht vorangehen. Das war ja schon früher so.“ „Eins habe ich noch“, beginnt Waldemar, „ich werde zum Jahresende aufhören zu arbeiten, um mich meinen Hobbys zu widmen. Im Jagdverband suchen sie einen neuen Vorstand. Da will ich mich aufstellen lassen.“ „Wo du gerade dabei bist“, fährt Harry weiter fort. „Ich höre auch auf. Leonie macht das doch gut. Sie braucht uns nicht mehr. Ich will mit Hermine reisen. Südafrika wollten wir schon immer sehen, Irland, ach es gibt so viele schöne Ecken auf dieser Erde. Wir haben uns schon erkundigt. Eine tolle geführte Safari, die haben die Meiers auch schon mitgemacht, die könnten wir schon im Sommer machen. Da wäre ich allerdings vier Wochen unterwegs. Also insgesamt fünf Wochen nicht in der Firma, wenn ich die Reisevor- und -nachbereitung mitrechne. Ich bin dann ab dem 01.07. weg“, schließt Harry seine Ausführungen. Klaus bemerkt das Glänzen in seinen Augen. Das hat er zuletzt gesehen, als Harry noch ganz klein war. „Wenn das so ist“, nimmt Klaus die beiden Anmerkungen auf, „dann bin ich wohl der einzige, der noch weiter arbeiten wird. Vielleicht sollte ich noch mal über mein Hobby nachdenken. Golf spielen ist ja ganz nett, aber eigentlich nur, wenn ich mein Handicap endlich verbessere.“

Leonie beobachtet die Szene schon eine ganze Weile. „Ist das der Vertrauensbeweis dafür, dass sie einen so guten Job macht? Könnte sein,“ denkt sie.

„Gut, was ist euch noch wichtig? Was sollten wir unbedingt wissen für den nächsten Monat? Unser nächstes Meeting wird in einem Monat sein. Also am 01.05., passt das?“

„Ja, passt.“ „Ist okay.“ „Machen wir so.“ Die vier verlassen den Raum. Leonie ist erleichtert. Ist ja doch ganz gut gelaufen. Sie dachte erst, sie hätte keine Argumente, jetzt musste sie nur noch sehen, wie sie ihr Team überzeugt, mehr Geschäft zu machen. Sie sind ja schon dabei, aber es müssten doch noch 10–20 % mehr sein. Das geht nur mit Zusatzfragen bei den Bestandskunden.

Sie spricht das Thema beim nächsten Meeting an und fordert Vorschläge von allen ein. „Wie, noch mehr Umsatz? Wie soll das gehen?“

„Es ist nicht mehr, es verlagert sich, weil wir im Automobilbereich Geschäft verlieren. Und das seit nunmehr sechs Monaten. Den Verlust von 15 % müssen wir durch ein anderes Geschäft ersetzen. Zum Beispiel ist Inge schon im Flugzeugbau an den Zulieferern dran, damit wir die Logistikketten nach Frankreich, sowie im Inland bekommen. Horst verhandelt mit den Kontaktpersonen in der Windkraft. Wir sind also gut dabei. Macht euch Gedanken, wie wir in den anderen Branchen mehr Geschäft generieren.“ Leonie will schon das Meeting beenden. „Wie denn? Ich kann keine Kaltakquise!“ jammert Jenner.

„Ach“, sagt Inge, „ich bringe dir das bei. Bereite du mal deine Liste vor, dann machen wir das zusammen. Ich telefoniere, du hörst zu, machst dir deine Notizen. Danach telefonierst du und ich setze mich dazu und gebe dir Tipps.“ „Okay!“ Jenner schaut Inge

mit großen Augen an. Sie dachte, sie käme drum rum. Wollte sie doch gerade nach einer Weiterbildung bei Leonie fragen. Im Anschluss an das Meeting.

„Super Idee“, freut sich Leonie. „Dann bin ich gespannt auf die Ergebnisse nächste Woche. An die Arbeit, Leute.“

Beim Rausgehen fragt Jenner dennoch nach ihrer Schulungswoche für Entspannungstechniken. Sie hatte von ihrer Freundin Ines gehört, es gäbe ja Bildungsurlaub. Das könnte sie gut gebrauchen, schließlich sei immer so viel Stress. Davon könnte sie wirklich profitieren. Leonie entgegnet, dass das eine gute Idee sei, sie sich doch allerdings zunächst um die Neukundenakquise kümmern sollte. Wenn das gut lief, könnten sie am Jahresende immer noch sehen. Jenner gibt sich damit zufrieden.

„Immer diese Weiterbildungswünsche!“ denkt Leonie. Da fällt ihr ein, dass sie mit Horst noch über die Umsatzvorschau sprechen wollte.

Nach dem Gespräch mit Horst ist Leonie schlauer. Letztendlich wollte er auch eine Weiterbildung. Er wäre schon 15 Jahre da und hätte sich das verdient. Das mit der Umsatzvorschau war das i-Tüpfelchen. Er würde sich so gern mal eine Woche Stressmanagement gönnen, damit er lernt, seine Zeit besser einzuteilen.

„Ja, vielleicht muss ich doch mal überlegen, wer welche Weiterbildung besuchen kann. Aber erst mal wollen wir unsere Ziele schaffen“, denkt sie. „Jetzt gehe ich erst mal nach Hause. Es war ein guter Tag. So gut, dass ich heute die große Runde fahren kann.“ Gesagt getan, verlässt Leonie das Büro, wünscht allen einen schönen Abend.

45 min später sitzt sie vergnügt auf ihrem Rad und kurvt durch die Wiesen. „Morgen ist ja auch noch ein Tag. Dann überlege ich mir die nächsten Schritte.“

Cheftipp

Gehen Sie nicht immer von sich selbst aus. Selbstverständlich ist autodidaktisches Lernen eine gute Methode, um sich intrinsisch¹ für eine neue Aufgabe zu motivieren. Doch ist das nicht etwas für jeden. Menschen bevorzugen unterschiedliche Arten, um zu lernen. Jeder setzt seine Sinnesorgane anders ein. Der eine lernt über das Hören, der eine über das Sehen, der andere über Diskussionen, der andere über das Anwenden². Daher macht es Sinn, zunächst selbst einen Lerntypentest zu machen, um sich selber besser einzuschätzen. Diesen Test sollten Sie außerdem Ihrem Team zur Verfügung stellen, um besser einzuschätzen, wie diese lernen. Mit dieser Auswertung werden Sie Ihre Weiterbildungen besser planen und in den Alltag integrieren können. Ein Beispiel: Zwei Ihrer Teammitglieder lernen vorrangig über das Hören und das Sehen. Zwei andere vorrangig über das Anwenden. Ihre Meetings sollten zukünftig in der Weise gestaltet sein, dass immer einer aus dem

¹Intrinsische Motivation: Bezieht sich auf einen Zustand, bei dem wegen eines inneren Anreizes, der in der Tätigkeit selbst liegt, z. B. im Empfinden des Flow-Erlebens gehandelt wird.

²Quelle: Lerntypen bei Erwachsenen, Josef Schrader (2005).

Team einen Kurzvortrag à zehn Minuten hält, dabei sollte er mit Bildern arbeiten und Beispiele erzählen. Damit sind die zwei erst genannten Teammitglieder zufrieden. Nach dem Meeting verteilen Sie Aufgaben im Team, die die beiden zweitgenannten Teammitglieder zum nächsten und übernächsten Meeting erledigen. Damit wären diese beiden zufrieden. Mitunter sorgen Sie in Ihrem Team für eine intrinsische Motivation, weil sich alle vier verstanden fühlen.

Wolfgang arbeitet nach dem Prinzip „learning by doing“. Weiterbildungen sind überflüssig und dienen nur den Trainern, Coaches und Dozenten dieser Welt.

Wolfgang ist genervt. Die Projekte laufen schlecht. Tina hat im letzten Meeting mit dem Kunden Transportfix dabei gesessen. Sie hat sich eine Menge notiert. Leider wohl nicht genug, denn Wolfgang muss im aktuellen Projekt nacharbeiten. Die letzten Änderungen der Software hat Tina nicht eingebaut. Er ist stinksauer. In seinem Büro wettet er vor sich hin. Zum Glück sitzt er allein. Es wäre ja nicht das erste Mal, dass sie nicht zuhört. Das geht ihm schon lange auf den Geist. „Was lernen diese jungen Leute heute eigentlich?“ schimpft er vor sich hin. So etwas ist ihm fremd. Er hat sich sein Wissen autodidaktisch angeeignet. Ja, er hat hin und wieder Seminare besucht. Doch wenn er Pinnwände sieht, stellen sich seine Nackenhaare auf. Dieses ewige Diskutieren und Sich-lieb-Haben in den Seminaren, in der Praxis funktioniert es eh nicht. Hilft es doch nur den Trainern, die wieder mal einen Seminartag verkauft haben! Das Ganze, was man dort bespricht, ist eh nach drei Wochen wieder vergessen. Zu viel graue Theorie und zu wenig Anwendungsmöglichkeiten. Er ist auf dem Standpunkt, sich die neuen Dinge selbst beizubringen. Hat er doch in seiner letzten Position als Abteilungsleiter abends bis in die Puppen gesessen und die Zahlen studiert. Sein damaliger neuer Vorgesetzter hatte den tollen Titel „Manager Business Development“. Der konnte gut analysieren. Fachlich ein gutes Vorbild. Von ihm hat er so vieles abgeschaut und gelernt, obwohl er ihn anfangs richtig unangenehm fand. Der mit seiner aalglatten Frisur. Die vielen Änderungen, die er direkt zu Beginn im Team voranbringen wollte, stießen nicht direkt auf Gegenliebe. Im Gegenteil. Alle waren eher genervt. Vorher hat es doch auch schon ganz gut funktioniert. Doch mit der Zeit mussten alle einsehen, dass einige Ideen doch nicht ganz abwegig waren. Zum Beispiel der Ablauf der Wochenmeetings. Jeder musste sich mithilfe einer Agenda vorbereiten. Das war vorher auch schon so, aber bisher hat immer nur der Projektleiter gesprochen, alle anderen haben genickt, etwas desinteressiert geschaut und waren froh, wenn das Meeting zu Ende war. Der neue Manager führte die Partizipation ein. Mal führte der Entwickler Jerry, mal die Beraterin Amy, mal der Entwickler Tim die Moderation des Meetings. Drei Meetings später wurde das ganze sogar sehr lebendig. Alle hatten etwas zu sagen, waren bestens vorbereitet und jeder kam auf den Punkt. So machten die Meetings wieder Spaß.

Das war nur eine Facette, die Wolfgang von seinem Manager gelernt hatte. Daher fand er es umso befremdlicher, dass Tina sich die fehlenden Kenntnisse nicht selbst aneignete.

Heute ist um 10 Uhr die Projektbesprechung. Da will er es ansprechen.

„Das muss ich mir erst aneignen, damit kenne ich mich nicht aus!“ berichtet Tina lautstark im Meeting. „Das kann ich nicht so einfach lesen. Das liegt mir nicht!“ Ihr kommen die Tränen. „Das hatten wir im Studium nicht. Außerdem muss ich mir das erst anlesen.“ Wolfgang blickt Tina erwartungsvoll an. „Was schlägst du vor?“

„Ich muss mich weiterbilden. Ohne einer Weiterbildung kann ich hier eh nicht weiter arbeiten.“

„Hast du dich denn bereits informiert?“ Wolfgang will sachlich bleiben. Er muss sehr an sich halten.

„Nein. Ich glaube, dass es hier in der Region nichts gibt.“ Tina schaut ihn mit treuen Hundeaugen an.

„Was soll denn die Weiterbildung beinhalten?“

„Ja, diese neuen technischen Neuigkeiten. Das wäre schon gut. Wenn ich mich mit Java besser auskennen würde, dann hätte ich es leichter und wäre auch schneller.“

„Mein Vorschlag: Du suchst dir passende Angebote und wir sprechen nächste Woche wieder darüber. Wollen wir das so machen?“

„Gut, ich kümmere mich darum.“ Tina wirkt dennoch wie eine kleine Hündin, der sie den Knochen weggenommen haben.

Eine Woche später präsentiert Tina Wolfgang ihre Vorschläge. Die Weiterbildungen reichen vom IT-Fachwirt bis zu Kurzseminaren zwischen einem und drei Tagen. Das gleiche gilt für die Kosten der Seminare. Diese haben eine Spanne von 350 € bis 4800 € netto. Wolfgang eruiert mit Tina, inwieweit sie die Seminare oder der Fachwirt weiterbringen werden und welche Dozenten die Seminare halten. Ihm ist dabei sehr wichtig, dass diese praxisnah sind. Er möchte, dass die Weiterbildung sinnvoll investiert ist. Tina wirkt in diesem Gespräch um ihre geplante Weiterbildung sehr aufgeschlossen und freundlich. Sie würde so gern wieder etwas dazulernen. Wolfgang hat ihr die Aufgabe gegeben, folgende zwei Fragen zu beantworten: 1) Welche Inhalte bringen dich wie weiter in deiner aktuellen Position? 2) Welche Dozenten und Referenten unterrichten die Seminare? Wie viel Praxiserfahrung können diese aufweisen? Mit diesen zwei Fragen will Tina sich in der nächsten Woche wieder zurück melden.

Interessanterweise hörte Wolfgang Wochen lang nichts mehr von Tina. Sie wirkte mit einem Mal wieder sehr interessiert. Neulich hatte sie wieder in einer ihrer Zeitschriften geblättert. Daraus trug sie im letzten Meeting eine interessante Variante der neuen Projektmethode vor. Doch von ihrem Weiterbildungswunsch keine weitere Rückmeldung. Wolfgang wollte es darauf ankommen lassen. Er hatte schon viel Zeit damit verbracht, sich mit Tina hinzusetzen und über ihre Unzufriedenheit gesprochen (vgl. Abb. 2.3).

Cheftipp

Anton Tschechow hat mal gesagt: „Wenn du das Leben verstehen willst, dann glaube nicht immer, was andere sagen oder schreiben, sondern beobachte dich selbst.“

Abb. 2.3 Jung macht
gern pünktlich Feierabend.
(Zeichnung: Marlena Reinert)



So halten Sie es doch mit sich selbst, beobachten Sie sich selbst, um sich und das Leben zu verstehen. Nur so lernen Sie wahrhaft etwas über Führung kennen. Sie könnten sich zum Beispiel an einem ereignisreichen Arbeitstag fragen: Was habe ich heute alles Gutes getan? Wen habe ich unterstützt? Was hat mich weitergebracht? Was hat das Unternehmen weiter gebracht? Sobald Sie immer wieder auf Ihrem Weg als Führungskraft inne halten, eine kurze „Verschnaufpause“ einlegen, sich selbst wahrnehmen und Situationen reflektieren, die Ihnen wiederfahren sind, behalten Sie den besseren Überblick. Zudem handeln Sie überlegter, indem Ihr „Chefhirn“³ – das Mittelhirn – aktiviert wird. Ein guter Nebeneffekt ist, dass Sie den Tag zufrieden abschließen werden und beruhigt in den Feierabend gehen können. Mitunter schläft es sich sogar besser. Mit dieser Strategie könnte Wolfgang langfristig ruhiger bleiben, wenn ihm mal wieder jemand begegnet, der zum Beispiel Weiterbildungen eine andere Priorität einräumt.

³„Chefhirn“: Umgangssprachlich für das Mittelhirn. Das Mittelhirn ist der übergeordnete Teil des 3-Schichten-Modells (Großhirn, Urhirn, Mittelhirn). Nennen wir es einfach Chefhirn. Sämtliche Signale, die wir empfangen, werden hier, nach sekundenschneller „Rücksprache“ mit dem Groß- und dem Urhirn verwertet, und mittels einer Sofortreaktion „beantwortet“ (Isenschmid 2013).

2.4 Der Chef – das Vorbild

In ihrer Rolle als Führungskraft wird Leonie ganz genau beobachtet. Schließlich macht sie immer pünktlich Feierabend. Das trifft nicht immer auf Gegenliebe.

„Du gehst aber früh nach Hause.“ Hans schaut Leonie gehetzt an. „Ja, sicher“, sagt sie. „Um 18 Uhr ist doch alles erledigt.“ „Ich habe so viele Aufgaben, dass ich locker bis 22:00 Uhr arbeiten könnte.“

Leonie ist auf dem Sprung. Heute will sie sich mit ihrem neuen Freund treffen, sie ist schon ziemlich nervös und weiß noch nicht genau, was sie anziehen soll. Da wollte sie sich in Ruhe, bis ihr Freund Steffen sie um 19 Uhr von zu Hause abholt, in ihrem Kleiderschrank umsehen und es sich noch ein bisschen nett machen. Sie hatte es sich schon richtig schön ausgemalt: Bei Melody Gardot in Ruhe duschen, die neue Pflegecreme mit Limettengras auftragen und zu guter Letzt mal wieder toll schminken. Und jetzt schaut Hans sie gehetzt an. Nicht so einfach.

„Ja, dann mach doch heute mal früher Feierabend“, schlägt sie ihm vor. „Und fange morgen in Ruhe wieder an. Ich wünsche dir noch einen schönen Abend.“ Leonie verlässt das Büro mit wehendem Mantel. Jetzt hat sie ein schlechtes Gewissen. Gestern schauten Alex und Justus auch so komisch, als sie um 18 Uhr das Haus verließ. Sie hatte das Gefühl, dass etwas nicht stimmte.

So ging es nun schon einige Wochen. Leonie ging zeitig nach Hause, während ihr Team immer noch zu tun hatte. Die Stimmung schien irgendwie nicht gut zu sein. Immer wenn sie eines der Großraumbüros betrat, dann verstummten die Mitarbeiter. Sobald sie den Raum verließ, nahm sie wieder munteres Plaudern wahr. Leonie fühlt sich etwas komisch bei der ganzen Sache.

Neulich gibt sie die Aufgabe „Wunderburg Kunden erschließen“ an Hans weiter. Er verlässt, anders als sonst, bereits nach kurzer Zeit ihr Büro. „Ja machen wir so“, meint er und stellt keine weiteren Fragen. So kennt sie es gar nicht von ihm. Sonst plaudert er noch immer etwas mit ihr, sei es über das Wochenende oder die Ruderaktivitäten am Abend. Nichts davon. Das geht nun schon seit Wochen so. Leonie ist nachdenklich. So ist es auch nichts. Sie kommt zwar dazu, alle ihre Projekte pünktlich abzuschließen, aber sie würde sich schon gern mit den Mitarbeitern austauschen. Sie fühlt sich einsam.

Als sie Frank dann die nächste Aufgabe übergeben will, stampft er wütend auf den Boden. „Es reicht. Du spazierst hier munter pünktlich nach Hause, gibst alle deine Aufgaben ab und wir müssen immer mehr schuften! Das kannst du mit uns nicht machen. Wir schieben alle Überstunden. Die Stimmung ist auf dem Tiefpunkt. Früher war das besser.“

Leonie ist erschrocken. So kennt sie Frank nicht, er ist echt wütend.

„Was war früher besser?“

„Alles. Der Chef hat selbst mit gearbeitet. Der hat sogar die Sonneland-Kunden selbst betreut. Und du gibst alle Aufgaben ab.“

„Aha. Jeder betreut Bestands- und Neukunden. Sonneland habe ich abgegeben, weil ich Neukunden im Bereich der Kühltransporte zusätzlich akquiriert habe. Das läuft ganz gut. Ab der nächsten Woche werde ich wieder neue Kundengruppen akquirieren.“

„Gut. Das wusste ich nicht. Wir denken alle, dass du nichts machst, weil du immer pünktlich gehst. Wir wissen echt nicht weiter.“

„Ihr habt doch alle so viel Erfahrung. Was genau funktioniert jetzt nicht? Was kann verbessert werden?“

„Die vielen Überstunden. Wir wissen nicht, wie wir die Arbeit schaffen sollen.“

„Wie habt ihr es dann früher geschafft?“

„Alles abgearbeitet und wenn wir fertig waren, sind wir nach Hause gegangen. Das dauerte schon Mal bis 19:30 Uhr. Der Chef ist noch länger geblieben. Der hatte auch seine Kundenprojekte. Uns hat er immer erzählt, er müsse noch so vieles abschließen und das Budget für das kommende Jahr fertig stellen. Er blieb immer so lange, da hatten wir natürlich ein schlechtes Gewissen, mal früher zu gehen. So hat es sich eingebürgert, einfach lange zu bleiben. Jetzt fällt es mir auf, dass das eigentlich nervt. Und dann sagst du, dass wir unseren Umsatz um 20 % steigern sollen. Ich weiß wirklich nicht, wie ich das umsetzen soll. Alle sind genervt.“

„Das wusste ich nicht. Warum besprecht ihr das nicht mit mir?“ Leonie ist irritiert.

„Wir dachten, du bist genervt und willst einfach früh Feierabend machen und wir sollen sehen, wie wir das schaffen.“ Frank blickt sie fragend an.

„Ich dachte, ihr kommt gut zurecht. Das war mir so nicht klar. Wie wäre es, wenn wir uns nächste Woche zusammensetzen und alle Projekte auf das Whiteboard schreiben. Dann sehen wir, wie wir gemeinsam eine Lösung finden, alles unter einen Hut zu bringen. Wenn das funktioniert, dann sehen wir uns an, wo wir noch 20 % mehr Umsatz generieren können. Ist das so für dich und die Kollegen machbar?“ Leonie versucht eine gute Lösung zu finden.

„Ja, ich denke, das würde einiges erleichtern. Wann könnte das sein? Vielleicht Mittwoch um 12 Uhr?“ Frank wirkt erleichtert.

„So machen wir es.“ Leonie ist zuversichtlich.

„Eines interessiert mich noch. Warum gehst du dann so früh, wenn du doch immer neue Kunden akquirierst und die Planung für das nächste Jahr schon abgeschlossen hast?“ will Frank noch schnell wissen.

„Das ist eine Sache der Planung und der Prioritäten. Ich arbeite morgens richtig schnell und effektiv. Am Morgen konzentriere ich mich am besten. In dieser Zeit habe ich die Planung gemacht. Nach einer kurzen Pause mit einer duftenden Tasse Kaffee gehe ich kurz an die frische Luft. Danach gehe ich wieder voll motiviert an das Telefon. Das hat bisher gut funktioniert. So habe ich viel geschafft. Ich dachte, das sei selbstverständlich für euch, dass ihr das auch so handhabt?“ Leonie blickt Frank fragend an.

„Überhaupt nicht. Wir kennen nur: alles nacheinander abarbeiten und lange bleiben. Dann hatten wir ein gutes Ansehen bei unserem Chef. Erzähle uns doch bei dem kommenden Meeting, wie wir das umsetzen können. Der eine oder andere kann bestimmt

noch einen Tipp von dir gebrauchen. Ich kann für mich sprechen, weil ich es leid bin, lange zu bleiben. Meine Kinder sehe ich nur am Wochenende. Das nervt.“

„Das kann ich gut verstehen. Wie kann ich das am besten vorbereiten? Ich will euch nicht bevormunden. Weil ich so viel jünger bin, als einige von euch, scheint es mir manchmal, als wüsste jeder schon alles und ich wäre diejenige, die noch dazulernen muss.“ Leonie ist wirklich um eine gute Lösung bemüht.

„Ja, aber du bist unser Vorbild, unsere Chefin. Daher schauen wir uns doch vieles von dir ab. Dieses Früher-nach-Hause-Gehen würden wir auch gern umsetzen, wissen aber nicht wie. Die einzige, die das jetzt erfolgreich umsetzt, ist Ingeborg. Sie hat neulich erzählt, dass sie froh ist, dass wir nicht mehr für das „lange Dableiben“ bezahlt werden.“ Jetzt sprudelt es aus Frank nur so heraus. Er wirkt erleichtert und verlässt Leonies Büro.

Leonie freut sich, dass es endlich ausgesprochen ist, sie hatte sich schon gewundert, warum alle so zurückhaltend zu ihr gewesen sind. Nun geht es darum, bei dem Meeting für eine gute Organisation und mehr Offenheit bei ihren Kollegen zu sorgen.

Cheftipp

Wer redet, dem kann geholfen werden. Pflegen Sie die Kultur der offenen Tür? Nur, weil Sie zu Ihrem Team sagen, dass jeder jederzeit zu Ihnen kommen könnte, wenn es etwas zu besprechen gibt, heißt es noch lange nicht, dass die Mitarbeiter auch wirklich zu Ihnen kommen. Entweder trauen sich einige nicht, weil Ihre Tür oft verschlossen ist oder andere sagen nichts, weil sie es von einem anderen Chef oder vielleicht von Ihrem Vorgänger gewohnt waren, dass es nichts anzusprechen gibt. Wenn Ihre Tür häufig offen ist, zeigt das, dass Sie Ihr Team immer herzlich willkommen heißen. Nicht verzagen, falls das nicht sofort funktioniert. Sprechen Sie es bitte immer wieder mal an, was es anzusprechen gibt. Es kann auch ein Prozess sein, eine offene Besprechungskultur zu initiieren.

Wo Sie das lernen? Von anderen Führungskräften in Ihrem Netzwerk, in einem Mentoringprogramm, in dem Sie von der Erfahrung einer anderen Führungskraft profitieren und natürlich aus Büchern und praxisorientierten Seminaren.

Wolfgang findet, dass Urlaub ein wichtiger Ausgleich zur vielen Arbeit ist. Dieses Jahr war er schon zwei Mal weg und jetzt fliegt er auch noch im Herbst nach Südafrika. Wenn nicht diese Budgetplanung jedes Jahr wäre!

„Ich habe nur noch drei Tage bis zum Urlaub. Ist mal wieder etwas stressig. Aber das kennst du ja. Was gibt es noch Wichtiges?“ Wolfgang legt auf. Er wird noch die wichtigsten Punkte umsetzen, das „Sternchen“-Projekt retten und mit der Assistentin Michaela darüber sprechen, wie sie ihr Team besser in den Griff bekommt.

Die Zeit auf dem Flug nach Meisterhausen will er gut nutzen. In Meisterhausen sitzt die größte Niederlassung „Sternchen“. Im Projekt „neue Platinen im Fahrzeugpark“ hat ein Ingenieur die Zeichnungen verdreht und somit eine Fertigungsreihe in den Sand

gesetzt. In Halle 25 herrscht ein wildes Durcheinander. So etwas ist in der 50-jährigen Firmengeschichte nicht passiert. Bisher hat die Qualitätskontrolle noch immer gut funktioniert.

Wolfgang hat Emil in diesem Projekt eingesetzt. Von ihm hatte er bisher eine gute Meinung. Bis heute. Seit Emil das Projekt übernommen hat, leuchtet mehrmals am Tag die Nummer des Niederlassungsleiters Carsten aus Meisterhausen auf seinem Handy auf. Wolfgang wollte sich mehr Zeit verschaffen, indem er Emil auf das Projekt gesetzt hat. Schließlich hat er so viele Projekte auf dem Schirm, dass er kaum noch schlafen kann.

Emil begrüßt Wolfgang am Flughafen. Er schaut deprimiert. Wolfgang ist gerade nach Meisterhausen angereist. Zum Glück konnte er sich während des Fluges einen Überblick über den aktuellen Projektstatus verschaffen. Das sieht wirklich nicht gut aus.

„Moin, Emil. Wie sieht es aus?“

„Nicht gut, Chef.“ Wenn es brenzlig wurde, dann nannte Emil Wolfgang immer „Chef“. Mal sehen, was noch zu retten war. Auf dem Weg zum Kunden erzählt Emil Wolfgang seine Version. Sie hätten doch alles besprochen. Die Anwendungen seien doch so klar. Er hätte mit dem Projektleiter vor Ort alles Notwendige besprochen. Doch mit einem Mal möchte der Projektleiter nicht mehr mit ihnen arbeiten, obwohl sie vorige Woche noch miteinander ein Bier trinken gegangen seien. Es sei wohl doch etwas später geworden, redet Emil sich in Rage. Doch er wollte doch nur nett sein und mit dem Projektleiter gut auskommen. Schließlich sei der projektverantwortlich, da sollte er doch eine gute Basis haben. Nach dem vierten oder fünften Bier, so ganz genau wisse er das nicht mehr, sei es dann etwas persönlicher geworden. Projektleiter Uwe berichtete von dem einen oder anderen Vorfall in der Firma, wer da so mit wem.

„Und?“ fragt Wolfgang. „Was hat das mit unserem Projekt ‚neue Platinen im Fahrzeugpark‘ zu tun?“

„Das ist es ja gerade! Nichts!“ entgegnet Emil.

„Wieso will Uwe dann einen externen Dienstleister hinzuziehen?“

Emil schaut betroffen. „Einer der Ingenieure hat die neuen Zeichnungen nicht richtig abgespeichert. Dann kam ein Kollege vorbei und wollte den aktuellen Stand wissen. Als er die Datei öffnete, war sie leer. Der Ingenieur muss wohl schon ziemlich weit gewesen sein, denn er ist fast in Tränen ausgebrochen. Der Kollege aus dem Hause Sternchen hat getobt, ob wir den ganzen Tag in der Nase bohren würden, so ein schlechtes Team hätte er noch nie gehabt. Sie würden uns nicht dafür bezahlen, dass wir hier Däumchen drehen.“

„Wie ist das passiert?“ fragt Wolfgang interessiert nach.

„So ganz genau weiß ich es auch nicht.“

„Was hast du mit unserem Ingenieur besprochen?“

„Den habe ich noch gar nicht gesehen.“

„Wie sollen wir jetzt ein Gespräch mit Uwe führen, wenn wir keine belastbare Grundlage haben?“ Wolfgang wird ungeduldig. Das alles vor seinem Urlaub! „Komm zum Punkt“, denkt Wolfgang nach. Wie soll das jetzt weiter gehen, wenn ihm die größte Niederlassung Ärger bereitet?

„Wir gehen jetzt zu Uwe und klären die Sache“, meint Wolfgang zu Emil. „Ich rede und du redest nur, wenn ich dich etwas frage. Verstanden?“

Emil sieht aus wie ein Häufchen Elend und nickt betroffen. „Klar, Chef.“

Neunzig Minuten später sitzen sie in ihrem flotten Fahrzeug und brausen in Richtung Niederlassung.

„Das ist ja gerade noch mal gut gegangen,“ flötet Emil vergnügt.

„Ja und nur, weil ich so diplomatisch war.“

Bei dem Gespräch mit dem Projektleiter Uwe kam letztendlich raus, dass der eingesetzte Ingenieur das Programm nicht kannte und bei Sternchen offensichtlich ein Update erfolgt ist, von dem der Ingenieur nicht in Kenntnis gesetzt wurde. Der hatte sich jedoch inzwischen darum gekümmert, die alte Datei wieder herzustellen. Glück im Unglück.

Was war passiert? Weder die IT-Abteilung der Niederlassung Sternchen, noch Uwe, noch der Projektleiter haben über das Update miteinander gesprochen. So ist der Ingenieur quasi „ins offene Messer gelaufen“.

„Ist dir klar, dass du alle diese Ereignisse dokumentieren musst und alle in Kenntnis gesetzt werden müssen?“

„Ja, Chef, aber ich kenne mich mit den Programmen nicht aus!“ „Wieso weiß ich das nicht?“ „Ich dachte, ich könnte mich irgendwie einarbeiten. Leider hat das nicht funktioniert. Schließlich wollte ich nicht zugeben, dass ich es nicht kann. Du sagst ja immer, learning by doing und eigentlich bräuhete ich mal eine Schulung darüber.“

„Das war mir so nicht klar. Was genau soll denn diese Schulung beinhalten?“

„Naja, das Programm möchte ich in groben Zügen verstehen, um herauszufinden, wie es funktioniert. Daraus müsste ich eine Dokumentation ableiten. Wie können wir das umsetzen?“ Emil schaut Wolfgang noch immer unsicher an.

Wer aus dem Team kann es Emil beibringen?

Wolfgang überlegt. Er unterschätzt die neue Technik doch immer wieder und denkt, dass es schon klappen wird. Der Ingenieur Simon könnte Emil einweisen. Das ist vielleicht doch gut, jemanden aus dem Team zu nehmen, damit direkt alle Fragen, die aufkommen könnten, geklärt werden. Bisher hatte er sich wenig Gedanken darüber gemacht, dass sein Team von Zeit zu Zeit weitergebildet werden muss. Aufgrund ständiger Neuerungen in der Technik sowie den Programmen, mit denen das Team arbeitet, müssen die Updates richtig von den Ingenieuren angewendet werden.

In diesem Fall hat Wolfgang gesehen, wie wichtig Weiterbildung ist. Weiterbildung heißt nicht immer, dass ein Seminar gebucht werden muss. Weiterbildung kann auch eine interne Lösung bedeuten. Diese kann sogar sehr motivierend sein. Der Ingenieur, der sich am besten mit dem System auskennt, könnte es Emil beibringen und sein Wissen weitergeben. Simon fühlt sich dadurch vielleicht wertgeschätzt, weil er ausgewählt wurde.

2.5 Die lieben Kolleginnen und Kollegen – nichts ist so beständig wie der Wandel

In Leonies Team steht Nachwuchs an. Nicht, dass sie ihr Team erweitern würde – Justus wird Papa!

Als Leonie das Großraumbüro betritt, stecken Justus und Gerlinde geheimnisvoll ihre Köpfe zusammen und scheinen guter Dinge zu sein. Justus hält ein Schwarz-Weiß-Foto in der Hand. Sein Blick ist ganz verzückt. „Na.“ Leonie kommt näher. „Was gibt es so Spannendes bei euch beiden?“ „Ich werde Papa!“ Justus blickt freudestrahlend auf. „Wie schön. Was ist denn auf dem Bild?“ Stolz zeigt Justus Leonie das Bild, auf dem kaum etwas außer ein paar Schatten und Kreise oder eher Umrisse einer Bohne zu erkennen sind. „Das ist mein zukünftiges Baby.“ Das Grinsen weicht kaum aus Justus Gesicht. Er freut sich über beide Ohren, das ist unscheinbar zu erkennen. „Wann ist es so weit?“ „Am 13.09. nächsten Jahres. Ich kann es kaum erwarten, bis es endlich da ist.“ „Nun mal langsam“, meint Gerlinde. „Noch gleicht es eher einer Kidneybohne. Das dauert wohl noch etwas, bis ein Mensch zu erkennen ist.“ Justus wirkt geknickt. „Kidneybohne?! Wie kannst Du so etwas sagen? Hast du überhaupt Kinder?“ „Ja zwei, das weißt du doch. Deshalb gehe ich immer pünktlich um 14:30 Uhr nach Hause. Dann hole ich sie von der Schule ab. Der Nachmittag gehört dann uns dreien. Die beiden waren früher auch mal so groß wie eine Kidneybohne. Wir alle Justus. So ist das nun mal in der Biologie. Aber schön ist es. Kinder sind etwas Tolles.“

Langsam wird Leonie das Kinder-Gequatsche zu viel. Sie sagt noch schnell: „Wie schön, Justus.“ Damit sie als mitfühlende Chefin dasteht.

„Ich bin dann mal weg“, flötet Justus und ist auch schon verschwunden. Leonie wundert sich. Wo Justus doch immer so lange gearbeitet hat. Doch seitdem er Papa wird, arbeitet er schneller. Wie das wohl passiert ist?!

Leonie sucht ihn am nächsten Tag auf. „Justus. Hast du Mal fünf Minuten Zeit?“ „Aber klar. Worum geht es denn?“ „Ich möchte mich kurz mit dir über die Geflügel-Kunden austauschen. Damit ich einen Überblick habe, auf welchem Stand wir jetzt sind. Du weißt doch, dass die Inhaber immer sehr heftig auf dieses Thema zu sprechen sind. Zu Weihnachten immer besonders.“

„Wie meinst du das genau?“ fragt Justus.

„Die Inhaber glauben, dass die Geflügeltransporte am meisten Umsatz bringen. ‚Ja, die Geflügelsaison, die hat uns schon immer den Winter gerettet‘, sagen sie immer. Dabei bringen die nur 15 % Umsatz im Dezember. Wir bedienen zum Beispiel mit den Spielzeugtransporten aus Russland einen großen Markt. Hier machen wir 30 % Umsatz im Dezember. Ich bin gespannt, wie wir das dieses Jahr umsetzen werden. Durch die aktuelle EU-Krise mit Russland könnten wir einen Einbruch haben. Jetzt ist noch genug Zeit bis dahin. Wir sollten uns allerdings die genauen Transporte aus dem letzten Jahr ansehen und sie mit den aktuellen Zahlen vergleichen sowie die Kunden kontaktieren, die letztes Jahr gebucht haben. Aber das ist nicht mein eigentliches Thema. Ich wollte

mit dir über deine Arbeitszeit sprechen. Mir ist aufgefallen, dass du abends früher gehst. Schaffst du immer noch die gleichen Dispositionen am Tag wie vor ein paar Wochen?“

„Ja, ich bin irgendwie schneller geworden.“

„Das ist ja super. Wie genau hast du es denn gemacht, dass du schneller geworden bist?“

„Ich hatte Stress mit meiner Frau. Sie braucht mich öfter zu Hause, weil sie nicht mehr so fit ist, seitdem sie schwanger ist. Seitdem arbeite ich schneller. Offensichtlich schaffe ich auch mehr. Direkt am Morgen beginne ich mit den Verträgen, ich schreibe alle wichtigen Angebote und telefoniere danach alle Kontakte ab, die noch nicht gebucht haben. Ich esse mittags etwas Gesundes. Also viel Gemüse, trinke viel frisches Wasser. Anschließend drehe ich eine Runde draußen um den Block, um dann gut erfrischt weiter zu telefonieren.“

„Das klingt ja vorbildlich. Wie bist du darauf gekommen?“

„Du machst dies doch jeden Tag vor. Ich dachte, was die kann, kann ich auch. Ich bin echt zufriedener.“

„Oh, das freut mich sehr, dass es dir so gut gefällt und du die Punkte auch so umsetzt. Wenn das so einfach ist, dann mache ich einfach weiter. Vielleicht spricht es sich ja rum.“

„Ja, das wäre schön. Aber seitdem ich das so mache, ist Inge nicht gut auf mich zu sprechen. Sie sitzt abends lange da und schaut mich komisch an, wenn ich früh gehe.“

„Hast du mal mit ihr gesprochen?“

„Nein. Ich habe den Eindruck, dass man mit ihr nicht sprechen kann.“

„Wer sagt das?“

„Niemand.“

„Dann solltest du es auf jeden Fall versuchen. Sonst wirst du nie erfahren, wie sie reagiert. Vielleicht würde sie gern mit dir darüber sprechen?“

„Ok. Wahrscheinlich hast du Recht und es ist einen Versuch wert.“

Gesagt getan. Justus steht morgens in Leonies Tür.

„Du, hast du mal eine Minute?“

„Auf jeden Fall. Worum geht es?“

„Gestern Abend habe ich lange mit Inge gesprochen. Sie findet es überhaupt nicht gut, dass ich immer so früh gehe, weil sie meint, sie hätte dadurch mehr Arbeit. Sie sagte mir auch, dass sie das nicht mehr lange mitmachen wird und dass eine Lösung her muss. Schließlich sei sie schon 15 Jahre in dieser Firma. Früher wäre es nicht so viel Arbeit gewesen. Wir sind gestern Abend zu keinem guten Konsens gekommen. Vielleicht hast du noch einen Tipp für mich?“

„Ich schlage vor, dass wir ein Sechs-Augen-Gespräch führen, damit alle Unklarheiten beseitigt werden. Schlägst du bitte einen Termin vor? Ich möchte, dass das Thema innerhalb der nächsten zwei Tage geklärt wird.“ Leonie schaut Justus ernst in die Augen.

„Alles klar. Wann passt es dir?“

„Heute Nachmittag oder morgen Vormittag. Da könnt ihr euch einen Termin aussuchen.“

Nur drei Stunden später sitzen Inge, Leonie und Justus im hauseigenen Besprechungsraum. Kaum ist die Tür geschlossen, beginnt Inge: „Was wird das hier? Ich habe noch echt viel zu tun. Habt ihr mal meinen Schreibtisch gesehen? Naja, das kann euch ja nicht passieren. Ihr habt ja nicht so viele Aufgaben.“

„Das kann ich verstehen, Inge. Darum sitzen wir ja hier, damit die Aufgabenteilung für alle einfacher wird. Ich schlage vor, dass wir alle eure Aufgaben hier am Flipchart sammeln. Dann sehen wir, wie die Verteilung bei euch aussieht.“

32 min später stehen 18 Aufgaben am Flipchart. Bei der Zuordnung wird klar, dass Inge acht und Justus zehn Aufgaben zu bewältigen hat. Aufgaben wie zum Beispiel: Neukundenakquise in der Lebensmittelbranche (pro Monat sind zwanzig zu kontaktieren), Aktivierung von sogenannten „Sleepern“, Kunden, die länger nicht gebucht haben (pro Monat sind zwanzig zu kontaktieren) sowie die Erstellung von Angeboten und Auftragsbestätigungen. Bei dem Vergleich aller zuständigen Aufgaben wird außerdem klar, dass Justus deutlich mehr Kontakte pro Monat per Telefon erreicht. Anhand des vorhandenen und von Justus gut gepflegten CRM-Programms ist zu sehen, dass die Kontaktquote von Justus deutlich höher als die Quote von Inge ist. Beide haben einen ähnlich großen Kundenstamm von jeweils 150 Kontakten. Da Justus mehr Kontakte generiert, schreibt er etwa 10–20 % mehr Angebote und Aufträge als Inge. Was ist also zu tun?

Zunächst schreibt sowohl Inge als auch Justus täglich auf, welche Aufgaben sie am Tag umsetzen. Dabei sehen sie, wie effektiv sie sind. Ende der Woche werden sie sich austauschen, welche Tagesstruktur für sie beide die effektivste ist.

Zusätzlich erhält Inge ein persönliches Coaching mit einem Business Coach, der auf Zeit- und Selbstmanagement spezialisiert ist. Der Grund dieser zusätzlichen Maßnahme bei Inge ist ihr persönliche Überlastung. Inge hat zwar viel Berufserfahrung, kann jedoch aktuell nicht die Informations- und Aufgabenflut mit eigener Hilfe bewältigen. Ihre Kunden sind sehr zufrieden, doch sie bearbeitet weniger Kundenaufträge als noch vor einem Jahr. Wenn die Firma in ein persönliches Coaching investiert, dann wird der von Inge bearbeitete Umsatz wieder steigen.

Eine Beispielrechnung für das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Coachingmaßnahme:

Investition: 5 persönliche Coachingstunden à 100 € = 500 €

Durch das persönliche Coaching sollte Inge innerhalb von 6 Monaten etwa 10–20 % mehr Kontakte bearbeiten und dabei etwa 5 % mehr Umsatz generieren. Meine persönliche Erfahrung zeigt, dass so eine Coachingmaßnahme in Zahlen Zusatzaufträge von 30.000 € generieren kann. Wenn in der Maßnahme also ein persönliches und unternehmerisches Ziel formuliert werden, dann wird klar, wie wirtschaftlich so eine Maßnahme sein kann.

Cheftipp

Jede interne und externe Weiterbildung sollte folgendermaßen geplant werden, damit sie sinnvoll eingesetzt wird:

1. Warum soll der Mitarbeiter weitergebildet werden?
2. Wie kann die Maßnahme umgesetzt werden? Intern oder extern?
3. Welche Anforderungen werden an die Maßnahme gestellt? Z. B. Praxiserfahrung des Trainers/Coaches; Zertifizierungen/Weiterbildungen/Mitgliedschaften (GSA, BDVT e. V., DCVT e. V.; DVNLP; Rauen Coaching ...) des Anbieters.
4. Wie motiviert ist der Mitarbeiter an dieser Weiterbildung teilzunehmen?
5. Welchen Kosten/Nutzen bringt die Weiterbildung?

„Jetzt läuft alles wieder nach Plan.“ Denkt Wolfgang. Verabschiedet sich vergnügt in seinen Jahresurlaub (vgl. Abb. 2.4). Gut gelaunt und freudestrahlend kommt er aus seinem Jahresurlaub zurück. Ob es immer noch so ist wie vor seinem Urlaub?

Wolfgang ist gut erholt. Wie immer, wenn er aus dem Wanderurlaub zurück in die Firma kommt. Die frische Luft, die tägliche Bewegung und der gute Schlaf sind einfach genial für ihn. Heute ist sein erster Tag im Büro.

„Wann sprechen wir?“ begegnet ihm Michaela direkt am Morgen auf dem Flur und sucht nach einem Gespräch mit ihm. Michaela ist seine rechte Hand. Wolfgang hat sie



Abb. 2.4 Wolfgang ist bereit für seinen Urlaub. (Zeichnung: Marlena Reinert)

vor einem Jahr eingestellt und ist sehr zufrieden mit ihr, sie hat sich gut eingearbeitet und kommt mit den aktuellen Projekten sehr gut zurecht. Obwohl sie vorher Restaurantleiterin im nahe gelegenen „Easy Dinner“ war, führt sie ihr Team mehr als erfolgreich. Im Vorjahr war die Firma betriebswirtschaftlich defizitär. In diesem Jahr haben sie immerhin ihren Break-even-Punkt erreicht. Also kein Grund zur Sorge für Wolfgang!

„Gib mir eine halbe Stunde, dann bin ich für dich da! Lass mich kurz die Aufgaben überblicken, die sich auf meinem Tisch stapeln. Kommst du dann in mein Büro?“ Wolfgang ist immer noch vergnügt. „Hach, das Leben kann so einfach sein.“ Denkt er ...

... bis zu dem Zeitpunkt, als Michaela von dem „Super-GAU“ erzählt. Totaler Systemabsturz im ganzen Betrieb. Keiner konnte weiterarbeiten. Die Geschäftsführerin hat getobt, die Abteilungsleiter sind im Dreieck gesprungen, was denn Wolfgang einfallen würde, so einfach in den Urlaub zu fahren. Michaela ist kreidebleich. „Und jetzt? Läuft alles?“ fragt Wolfgang besorgt nach. Er sieht gerade seine super Erholung dahingleiten. „Ja, jetzt ja. Wenn wir Emil nicht im Team gehabt hätten, der hat uns alle rausgerissen. So etwas hatten wir noch nie. Schließlich ist er darauf gekommen, dass die Kollegen aus den USA, aus unserer Mutterfirma, ihre Systeme neu upgedatet haben. Die Nachricht, dass wir unsere Systeme auch updaten müssen, ist nicht bei uns angekommen. Bei dir jedenfalls nicht. Ich habe deine E-Mails täglich kontrolliert. Dann musste ich mir von der Geschäftsführerin anhören, dass wir unsere Abteilung nicht im Griff haben. Ich wusste ja, dass du nicht erreichbar bist, daher haben wir versucht, es allein zu lösen.“ „Super von euch. Wie ist Emil darauf gekommen, dass der Fehler nicht bei uns lag?“ Wolfgang kann sich gut vorstellen, wie die Geschäftsführerin Emilie an die Decke ging. Sie ist bekannt dafür, dass sie erst einmal durchdreht und dann nachdenkt. Wolfgang hatte sich bereits daran gewöhnt. Dafür ist er zu lange im Job. Für irgendetwas muss ja die langjährige Erfahrung auch gut sein. Michaela hat jedoch ihre erste „Feuertaufe“ von Emilie erhalten. Das tut ihm sehr leid, weil sie so engagiert ist.

„Emil hat uns viele, viele Fragen gestellt, unter anderem, wie unser System aufgebaut ist. Wo der Hauptserver ist. ...“ Michaela erzählt und erzählt. Danach wirkt sie erleichtert, weil sie es allein gelöst haben und stolz ist auf Emil, der sein frisches Wissen eingebracht hat. „Darf ich dir einen Tipp geben?“ Wolfgang will Michaela helfen, damit sie sich von Emilie nicht mehr so runterziehen lässt. „Na klar. Kann ich gut gebrauchen.“ Michaela blickt Wolfgang erwartungsvoll an. „Stell dir vor, dass der Ärger, den Emilie an dir auslassen möchte, ein wilder Stier ist, den du locker wie ein Stierkämpfer an dir vorbeiziehen lassen kannst. Du hast jederzeit die Möglichkeit, dass er weiterzieht. Lass ihren Ärger weiter ziehen, sie meint das nicht so. Wie ist sie denn jetzt drauf?“

„Sie hat sich schnell wieder gefangen, weil wir den Fehler nach einiger Zeit gefunden haben. Die Konzernmutter war ja sozusagen dafür verantwortlich. Das hat sie dann eingesehen.“

„Genau. Gut gemacht. Wenn du nächstes Mal ihren Ärger an dir vorbeiziehen lässt, dann wird es für dich einfacher. Das habe ich übrigens im Laufe meiner langjährigen Berufserfahrung gelernt.“

Cheftipp

Junge Mitarbeiter lernen von erfahrenem Kollegen. Einfach mal zulassen und beobachten, wie es die erfahrenen Kollegen zum Beispiel im Umgang von Herausforderungen halten. Von denen kann man sich einiges abschauen.

2.6 Wozu ein Plan für die Weiterbildung? Gemacht wird, was gerade dran ist

Endlich hat Leonie verstanden, dass Weiterbildungen doch nicht verkehrt sind. Sie bucht schließlich immer mal wieder den gleichen Anbieter. Der ist ihr sympathisch. Sie kennen sich noch aus der Uni. Ihre Mitarbeiter sehen das anders (vgl. Abb. 2.5).

„Immer diese langweiligen Seminare. Die erzählen sowieso immer das gleiche. Ich habe nichts Neues gelernt!“ Diese und weitere Aussagen hört Leonie immer wieder aus ihrem Team. Schließlich befragt sie Marco, wie zufrieden er mit den Seminaren ist. Von ihm weiß sie, dass er immer ehrlich ist.

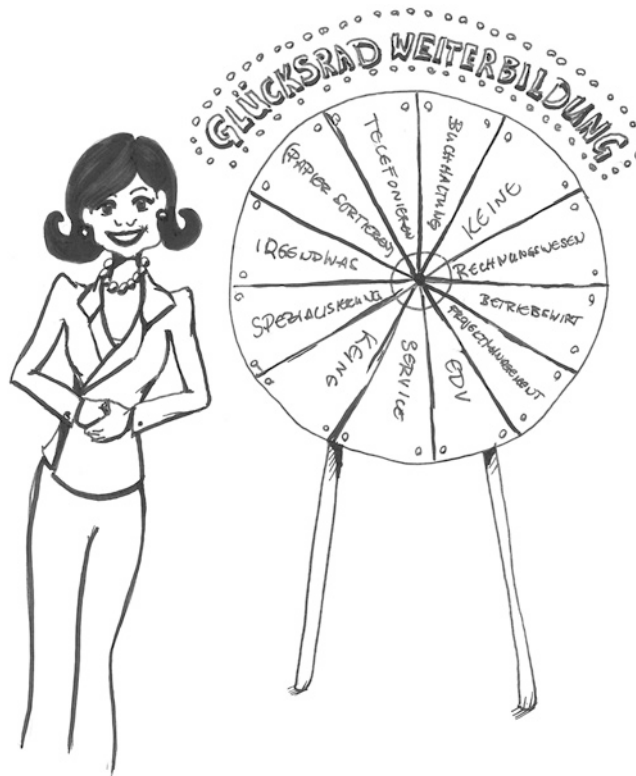


Abb. 2.5 Leonie hat das Glücksrad für die Weiterbildungssuche entdeckt. (Zeichnung: Marlena Reinert)

„Wir sind eigentlich alle froh, uns endlich mal weiterbilden zu dürfen. Das gab es ja früher nicht. Doch merken wir manchmal, dass es nicht die richtigen Themen sind. Der Trainer ist zwar immer sehr nett. Doch er erfindet die Welt auch nicht neu.“

„Gut. Und was meinst du damit? Was läuft bei den Seminaren nicht gut?“ Leonie denkt, sie hätte immer ein gutes Händchen für den richtigen Anbieter und das richtige Thema gehabt.

„Naja, wir werden so plötzlich eingeladen, aus heiterem Himmel. Eigentlich sind wir froh, doch manchmal wissen wir nicht, warum Ingeborg noch mehr Telefonakquise lernen soll und Maja, die so wenig Termine generiert, zum Zeitmanagement-Seminar gehen soll.“

„Was schlägst du vor?“ Leonie versucht den Ball an Marco abzugeben. Sie will nicht alle Überlegungen allein treffen.

„Wenn ich mir das aussuchen könnte, würde ich in den jährlichen Mitarbeitergesprächen die Wünsche und Defizite der Mitarbeiter klären und jeweils einen Weiterbildungsplan aufstellen. Dann suche ich Weiterbildungsanbieter, die Mitarbeiter suchen sich etwas raus und wir vergleichen die Anbieter nach Qualität, Kosten und Nutzen. Zum Jahresende haben wir dann einen Plan mit einem Budget für das Folgejahr. So konzentrieren wir uns mehr auf darauf die Stärken der Mitarbeiter zu stärken, alle sind darauf vorbereitet und wir haben außerdem die Kosten im Blick. Das wäre doch viel effektiver.“ Marco freut sich, dass er das Projekt Weiterbildung für seine Abteilung strukturieren kann.

„Gute Idee, Marco. Nimm bitte unseren bestehenden Weiterbildungsanbieter in deinen Pool mit auf, dann könnt ihr immer noch entscheiden, bei welchem Thema er mithalten kann. Die Seminare fand ich bisher immer gut. Wann kannst du die Struktur für den Weiterbildungsplan erstellen? Wir haben schon September und bald beginnen die Jahresgespräche.“

„Das habe ich Ende dieser Woche fertig. Eine Struktur habe ich schon im Kopf.“

Cheftipp

Beziehen Sie Ihre Abteilungsleiter mit in die Weiterbildungsprozesse mit ein. Die kennen ihr Team häufig am besten und haben gute Ideen, wie sie ihr Team weiter entwickeln können.

Pläne haben schon in der DDR nicht funktioniert! Da ist Wolfgang der festen Überzeugung. Agile Personalführung, das hat er in einem Fachmagazin gelesen, ist die neue Methode. Bildet man doch immer das weiter, was gerade so im Arbeitsablauf fehlt oder stört.

Wie lautete es noch in dem Fachmagazin? (Schäfer 29. April [2015](#)) „Der Kern agiler Personalführung ist die starke Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Hierbei geht es im Wesentlichen darum, dass die Führungskräfte den Mitarbeitern ermöglichen, ihre Kompetenzen selbst zu erkennen und aktiv in das Unternehmen einzubringen.“ Wolfgang

schließt seine Bürotür und denkt laut nach. „Ja, die Eigenverantwortung stärken. Das hätte er gern. Schließlich haben sie in der Vergangenheit so viele Pläne zur Systemintegration gemacht, die sie dann doch nicht umgesetzt haben. Da muss jetzt ein Umdenken her. Ich bin es leid, ewig alles selbst machen zu müssen. Ja, der Papa macht es schon. So komme ich mir hier vor. Das muss sich ändern. Das wird sich ändern!“

Wie jetzt vorgehen? Selber versuchen? Noch mal den Artikel lesen? Vielleicht gibt es ja auch ein Buch dazu. Er nimmt sich vor, heute Abend auf dem Sofa nach geeigneter Fachliteratur zu stöbern.

Nichts. Nichts und nichts. Und jetzt? Wolfgang sitzt auf seinem Sofa und findet keine geeignete Literatur. „Agile Teams lösungsfokussiert coachen.“ „Agiles Projektmanagement“ (Preußin 2015).

Das ist auch alles, was er findet. Außerdem stellt er fest, dass das agile Arbeiten aus der Softwarebranche kommt. Scrum? Er versteht gar nichts. Naja, was kommt dem nahe, was er gelesen hat? Vielleicht agile Teams erfolgreich coachen? Er bestellt sich das Buch bei einem bekannten Onlineshop.

Jeden Abend sitzt Wolfgang auf dem Sofa und liest nun sein neues Buch. Seine Frau ist schon ganz verstört, weil er immer direkt nach dem Abendbrot liest und keine Unterhaltung mehr mit ihm möglich ist.

Zu seinem besseren Verständnis streicht er sich allerhand Fragen und Ideen in dem Buch an. Er ergänzt es, indem er sich kurze Notizen auf Klebezettelchen macht. Diese kleben an den wichtigen Stellen, die für ihn so relevant ist. Eine wichtige Stelle ist zum Beispiel der Grundsatz des Coachings. Das heißt es: „Jeder Mensch hat alle Fähigkeiten und Möglichkeiten, sich zu entwickeln.“ Das stellt für Wolfgang einiges auf den Kopf. War er doch häufig auf dem Standpunkt, einige Mitarbeiter seien zu dumm, um etwas zu lernen. Dieser Satz bleibt bei ihm hängen.

So sitzt er früh morgens gut gelaunt in seinem Büro, er hat schon so einiges weggearbeitet. Da kommt Mitarbeiter Emil (25-jährig) bei Arbeitsbeginn direkt in sein Büro gestürmt. „Du Wolfgang, ich muss dir etwas sagen. Ich war gestern so fleißig. Meine Telefonate im Support waren richtig klasse. Dabei konnte ich drei Probleme sofort lösen. Natürlich habe ich das freudestrahlend im Team verkündet, um die anderen zu motivieren, es mir gleich zu tun. Da macht Inge (45-jährig) mich von der Seite an, ich sei ein doofer Angeber. Die besten IT-Probleme hätte ich bekommen. Alle anderen hätten es viel schwerer als ich.“

Wolfgang schaut Emil wohlwollend an. Das hat er schließlich in seinem Buch gelesen, dass er eine positive Haltung haben soll, dann würden die Mitarbeiter auch eine positive Haltung entwickeln. Was war passiert? Wolfgang denkt nach.

„Wie hast du reagiert?“ entgegnet er Emil und versucht dabei sehr ruhig zu bleiben. Früher wäre er auf die Palme gegangen, indem er Inge direkt zur Rede gestellt hätte. Was ihr denn einfiel, was sie sich dabei denkt, den Emil so von der Seite anzumachen. Doch er bleibt ruhig, denn schließlich hat ja jeder Mensch alle Fähigkeiten, die er braucht, um sich zu entwickeln.

„Ich habe mich verteidigt. Wenn sie nicht so viel quatschen würde, dann hätte sie auch mehr Kollegen am Telefon erreicht. Daraufhin hat sie laut schimpfend auf den Boden gestampft, ihre Sachen gepackt und ist gegangen. Noch ist sie nicht da. Aber ich fürchte, es wird heute kein guter Tag mit uns beiden. Ich brauche deine Hilfe, Wolfgang.“

„Was soll ich deiner Meinung nach tun, Emil?“

„Mit Inge reden!“

„Aha. Stell dir vor, du könntest das Problem mit Inge selbst lösen. Wie würdest du es angehen?“

„Keine Idee.“

„Hast du dich jemals mit anderen Menschen auf eine ähnliche Weise gestritten?“

„Ja, mit meiner Freundin.“

„Wie bist du da vorgegangen?“

„Ich habe mit ihr am nächsten Tag gesprochen, dass es mir leid tut, wie ich reagiert habe. Sie hat sich gefreut und mich gefragt, wie wir zukünftig bei solchen Vorkommnissen verfahren. Die Idee fand ich echt gut, weil wir vereinbart haben, dass derjenige, der sich ärgert, erst mal an die frische Luft geht, um sich abzureagieren. Bis jetzt funktioniert das ganz gut. Meinst du, das ich mit Inge auch mal sprechen könnte?“

„Es kommt auf einen Versuch an. Denn Inge möchte bestimmt auch, dass ihr eine gute Zusammenarbeit habt oder?“

„Wenn du meinst. Ich versuche es.“ Emil schlurft aus Wolfgangs Büro.

„Das war gar nicht so einfach,“ denkt sich Wolfgang. „Fast hätte ich wieder den Streit versucht zu schlichten. Aber wenn sie das selbst machen, dann hält es vielleicht länger an.“

So schlendert Wolfgang am Nachmittag durch das Teambüro, um zu testen, wie das Betriebsklima ist. Zwei telefonieren. Inge schreibt etwas im System. Er geht an ihrem Schreibtisch vorbei und fragt, wie es ihr so geht. „Bestens, Chef. Heute scheint die Sonne. Ich erreiche viele Kollegen, es ist ein guter Tag für den Support.“

„Wie schön“, meint Wolfgang. „Dann weiter so. Tauscht euch ruhig über eure Erfolge aus. Davon profitiert ihr alle.“

„Jo, beim nächsten Kaffee werden die besten Argumente ausgetauscht. Das hält frisch. Sollten wir auch in den Meetings besprechen. Dann erreichen wir mehr“, berichtet Inge freudestrahlend.

Wolfgang ist beeindruckt. Das hätte er fast nicht erwartet, dass sich hier so eine Eigendynamik entwickelt. Toll.

Voll motiviert liest er, wie jeden Abend, weiter in seinem Buch. Einige Passagen liest er immer wieder, um sie besser zu verstehen.

Als jedoch nach drei Wochen positiver Stimmung in seinem Team wieder der nächste Konflikt auf dem Tisch ist, will der sich nicht so richtig lösen. Wolfgang ist ratlos. Er hält sich aus allem raus, Emil und Inge reden seit drei Tagen nicht mehr miteinander. Die Situation war dieses Mal eine andere, Inge hat bei ihrer Akquise permanente

Rückschläge erhalten. Emil hat mal wieder einen guten Lauf. Er versucht sich mit ihr darüber auszutauschen, doch sie blockt total ab.

Wolfgang beruft nach einer Woche schlechter Stimmung ein Dreier-Gespräch zusammen. Zur Vorbereitung des Gesprächs hat er sich einige Fragen notiert, die er stellen möchte. Das Gespräch fängt gut an. „Was ist genau vorgefallen?“ Inge berichtet ihre Sichtweise, sie meint der Markt gibt nicht mehr so viel neue Kunden her. Emil sieht es anders, er weiß, dass Wolfgang 20 % mehr Umsatz generieren möchte. Er telefoniert seine Zielkunden ab, dabei ist er fest entschlossen, neues Geschäft zu generieren. Inge kann schlecht telefonieren, wenn Emil gleichzeitig telefoniert. Er ist ihr einfach zu laut. Sie kennt es eher so, dass man untereinander mehr Rücksicht nimmt. Diese junge Generation findet sie sehr egoistisch. Emil macht Feierabend, wann er möchte. Sie bleibt immer bis um 19:00 Uhr. Von Emil, der manchmal schon um 17:00 Uhr nach Hause geht, fühlt sie sich nicht gut behandelt.

„Also macht Emil früher Feierabend als Inge und daher rührt euer Konflikt?“ fasst Wolfgang das Gespräch zusammen.

„Ja, ich finde, du solltest hier mal eingreifen“, meint Inge.

Emil sagt nichts dazu.

„Wie siehst du das, Emil?“ fragt Wolfgang, der hier eine gleichberechtigte und vor allen Dingen eigenverantwortliche Lösung erarbeiten möchte.

„Ich mache meinen Job und gehe dann nach Hause, wenn ich alle Supportfragen gelöst habe. Da ich manchmal zu dem einen oder anderen Treffen des örtlichen Industrieklubs, dem Verband der Spediteure oder anderen Veranstaltungen gehe, denke ich, ich gleiche das aus, indem ich dann mal früher nach Hause gehe. Das sollte doch möglich sein!“ erzählt Emil seine Sichtweise.

„Wie tauscht ihr euch zu euren Supportmaßnahmen aus?“ meint Wolfgang. „Im Wochenmeeting besprechen wir schon einige Maßnahmen wie die Leitfäden, mit denen ihr arbeitet. Wir haben doch vereinbart, dass ihr euch gegenseitig unterstützt, wenn mal jemand einen Durchhänger hat. Wie löst ihr das momentan?“

„Überhaupt nicht“, meint Inge.

„Und wie löst ihr das zukünftig?“ Wolfgang bleibt hartnäckig. So hat er es in seinem Buch gelesen. Ihm reißt bald der Geduldsfaden ab.

„Ich versuche es ja“, entgegnet Emil. „Wir können uns doch austauschen, Inge, zum Beispiel zu unseren Argumenten am Telefon. Was denkst du?“

„Na gut, wenn es sein muss.“ Inge fällt es offensichtlich schwer, sich von ihren jungen Kollegen etwas sagen lassen.

„Gut, dann testen wir das jetzt zwei Wochen lang und sprechen danach wieder, wie ihr damit zurecht kommt.“ Wolfgang ist froh, dass das Gespräch einigermaßen gut beendet wurde.

Zwei Wochen später: Während Wolfgang in den letzten Tagen ein Auge auf die beiden geworfen hat, liest er weiter in seinem Buch, wie er seine Mitarbeiter dazu bewegen kann, eigenverantwortlicher zu werden. Dabei soll man immer wieder offene Fragen

stellen und sich nicht in den Prozess einmischen. Wolfgang findet das echt anstrengend. War er es doch immer gewohnt, selber Vorschläge zu machen.

Die drei sitzen erneut in Wolfgangs Büro, um die Zusammenarbeit von Inge und Emil zu besprechen. Inges Telefonate haben sich durch den Austausch mit Emil verbessert. Die Kollegen sind zufriedener mit der IT-Abteilung. „Ist vielleicht doch ganz gut“, meint sie. Inge ist noch nicht ganz sicher, ob das weiterhin so gut geht.

Wolfgang ist zuversichtlich, dass die beiden Mitarbeiter voneinander profitieren werden.

Wenn Weiterbildung so einfach wäre, ein Buch zu lesen, um damit agile Teams zu entwickeln, dann würde es jeder so machen. Wolfgang hat einen guten Anfang damit gemacht und gute Ergebnisse erzielt. Um jedoch dauerhaft agile und eigenverantwortliche Teams zu entwickeln, brauchen Führungskräfte die Fähigkeit, geduldig zu sein und konsequent die richtigen Fragen zu stellen. In diesem Fall hat Wolfgang nach sechs Monaten entschieden, an einer Weiterbildung teilzunehmen, in der er neue Fragetechniken üben und sich mit anderen Führungskräften austauschen kann. Langfristig braucht er Austausch auf Augenhöhe, um sicherer zu werden. Außerdem hat er gemerkt, dass es für ihn allein schwierig war, die Ansätze aus dem Buch dauerhaft umzusetzen.

Ein Jahr später, die Weiterbildung ist erfolgreich beendet, blickt Wolfgang auf ein erfolgreiches Team, welches eigene Ideen einbringt, sich neuen Technologien anpasst und sich gegenseitig respektiert. Junge und erfahrene Kollegen profitieren von ihren unterschiedlichen Erfahrungen und differenzierten Wertesystemen, denn ihre unterschiedlichen Kunden werden durch die offenere und wertfreie Sichtweise wertschätzender behandelt. Dabei wächst das Vertrauen unter den Mitarbeitern. Die Kollegengespräche im IT-Support sind ergebnisorientierter.

Cheftipp

Welchen weiteren Grund benötigen Sie außerdem, an einer Weiterbildung teilzunehmen? Suchen Sie sich eine Weiterbildung, die Sie persönlich und inhaltlich anspricht. Achten Sie darauf, dass der Anbieter qualifiziert ist (zum Beispiel mit einer Business-Coach- oder Business-Trainer-Ausbildung). In einem persönlichen Gespräch können Sie sich ein Bild davon machen, inwieweit der Anbieter zu Ihnen passt. Wenn er sich selber regelmäßig qualifiziert, dann können Sie davon ausgehen, dass Ihr Anbieter relativ neutral ist. In der Moderation von Gruppen und in Einzelsituationen ist das sehr hilfreich. Es geht darum, den Prozess zu beobachten und zu steuern. Natürlich können Sie den Anbieter nach seiner persönlichen Meinung fragen.

2.7 Weiter mit Bildung – warum Motivation und Weiterbildung eng zusammen liegen

Machen keinen Sinn – denkt Leonie über ständige Weiterbildungen. Schickt sie doch die Mitarbeiter nur zu den Weiterbildungen, weil die Inhaber das so wollen.

„Und?“ meint Leonie, „was hast du gelernt?“

„Ach“, antwortet der Vertriebsleiter Marc unbekümmert. „Die Trainerin war echt anstrengend. Wollte immer, dass wir uns zu den einzelnen Änderungen in der Zollabwicklung Gedanken machen. Dauernd hat sie Aufgaben verteilt. Ich dachte, ich gehe da hin und lasse mich berieseln.“

„Was hast du also gelernt?“

„Tja, das ist schwer zu sagen. Auf jeden Fall war das Essen gut.“

„Welche neuen Gesetze zur Zollabwicklung sind für uns relevant.“

„Muss ich nachsehen. Das war echt viel Stoff. Alles kann ich auch nicht behalten.“

Leonie atmet hörbar aus und ein. Sie muss sich zurückhalten. „Was machen die in den Weiterbildungen?“ denkt sie.

„Bereite bitte die wichtigsten Änderungen für unsere Kunden zum nächsten Meeting vor, damit wir alle davon profitieren, dass du das Seminar besucht hast.“ Leonie versucht so sachlich und professionell wie möglich zu sein.

„Welche meinst du?“ entgegnet Marc verständnislos.

„Die, die zum Beispiel deine Kunden betreffen. Wenn du die Änderungen zusammenfasst und uns im nächsten Meeting vorstellst, dann lernen wir alle etwas von dir. Wie setzt du das jetzt um?“ Sie versucht noch immer ruhig zu bleiben.

„Ach so, du meinst zum Beispiel die Sanktionen in Syrien und das Embargo für Russland?“ Marc scheint aufgeweckter zu sein.

„Ja, zum Beispiel. Bestimmt fallen dir noch weitere wichtige Änderungen auf, die unsere anderen Kunden betreffen, wenn du deine Unterlagen durchblätterst.“ Leonie ist guter Hoffnung, dass Marc doch etwas im Zollseminar gelernt hat.

Marc verspricht Leonie, sich gut vorzubereiten. Schließlich sollen die Kollegen ja auch etwas von ihm lernen. Gut gelaunt verlässt er ihr Büro. Leonie lehnt sich zurück und starrt gedankenverloren an die Decke? „Was war das jetzt?“ denkt sie. „Das kann doch nicht sein, dass er zu diesem Seminar geht und mir völlig unbedarft berichtet, das Essen sei gut gewesen. Wenn ich so planlos in der Uni gewesen wäre, dann säße ich wohl nicht hier.“ Ihre Gedanken kreisen weiter um das Thema. Sie blickt irgendwann in Gedanken auf ihren Bildschirm. Damit hätte sie den Beweis, dass Weiterbildungen überflüssig sind. Wer braucht das schon? Außer vielleicht das QM-System!

An einem Freitagmorgen bei schönstem Frühlingswetter ist Leonie locker und luftig gekleidet. Sie freut sich schon auf ein klasse Wochenende mit ihrem neuen Freund. Wie mechanisch stößt sie ihren Laptop im Besprechungsraum an den Beamer an. Sie schaut sich noch eben schnell die Agenda für heute an, da läuft auch schon Marc auf. Freudestrahlend betritt er den Raum, einige Ausdrucke unter den Arm geklemmt. Schwungvoll legt er diese sowie weitere Unterlagen und einen USB Stick auf den

Tisch. „Guten Mooorgen Leonie! Na, alles gut?“ flötet er. „Auf jeden Fall! So gut drauf, Marc?“

„Jep! Kann ich mal meine Präsi bei dir auf dem Laptop checken? Nur zur Sicherheit, dass gleich alles funzt.“

„Sicher.“ Leonie klingt etwas überrascht. „Mal sehen, was kommt“, denkt sie und versucht locker zu wirken.

„Gut, das passt. Ich bin dann so weit! Wann kann ich meinen Slot „Neues vom Zoll“ einbauen?“ Marc schaut erwartungsvoll. „Wir haben den Punkt Weiterbildung und Neuigkeiten auf Top 3. Das wäre etwa um 09:20 Uhr. Passt dir das?“

„Na sicher. Ich bin so weit. Wo bleiben denn die anderen Kollegen? Es ist doch schon 9 Uhr?“ Marc blickt gespannt auf die Tür. Schwupp, öffnet sich diese sogleich und alle fünf anderen Kollegen kommen hereinspaziert. Ganz so, als hätten sie sich verabredet.

Das Meeting verläuft sehr harmonisch. Punkt für Punkt werden aktuelle Themen besprochen, Ideen folgen quasi auf Knopfdruck. Als Marc seine Neuigkeiten aus dem Zollseminar präsentiert, blicken ihn alle interessiert an. Im Anschluss wird noch etwas gefachsimpelt. Und der Vortrag kommt gut an. Marc wirkt souverän. Er hat sogar sichtliche Freude an seiner Vorstellung. Leonie ist beeindruckt. Das hätte sie so nicht erwartet, nach dem Gespräch neulich, einen Tag nach Marcs Seminar. Das Meeting ist Punkt 9:45 Uhr beendet. So, wie es eigentlich immer gedacht war. Alle wirken zufrieden und bedanken sich bei Marc für die tollen Ausführungen.

„Wenn das so gut ankommt“, Julia hat noch eine Idee am Schluss, „dann könnten wir doch jedes Mal einen Kurzvortrag einbauen. Jeder von uns hat doch verschiedene Schwerpunkte, wo er richtig gut ist. Ein Experte auf seinem Gebiet. Ich könnte zum Beispiel nächstes Mal Besonderheiten aus meiner Branche berichten, die ich betreue. Auf dem Lebensmittelmarkt tut sich momentan einiges. Und da ich ja auch manchmal Urlaub habe, oder meine Kunden anrufen, wenn ich mal nicht am Platz bin, dann nimmt jemand von euch meine Gespräche entgegen. So könntet ihr die ersten Fragen beantworten und es direkt im CRM notieren. Der Kunde ist zufrieden. Bei Fachfragen und Spezialwissen rufe ich ihn eh zurück. So könnten wir uns außerdem gegenseitig unterstützen. Jeder weiß dann etwas mehr aus der Branche, die der andere betreut. Außerdem wird unseren Kunden sofort geholfen. Was meint ihr?“

„Ja, eine gute Idee.“ „Warum nicht?“ „Einen Versuch ist es wert.“ „So machen wir es.“ Alle Teamkollegen stimmen ein.

Leonie ist baff. So hätte sie das auch nicht erwartet. Aus den eigenen Reihen kommen Ideen, nur weil Marc sein Wissen präsentiert hat. Es scheint doch etwas zu bringen, sich weiter zu bilden.

„Toll“, beendet sie freudig das Meeting. „Dann erzählt Julia nächstes Mal 10 min über Ihre Branche. Im nächsten Meeting legen wir dann den nächsten Vortrag fest. Ich freue mich über diese tolle Idee und danke, Marc, dass wir mit Deiner heutigen Präsentation diesen Stein ins Rollen gebracht haben. Schön.“

Cheftipp

Was lernen wir aus dieser Geschichte?

Vertrauen Sie Ihrem Team! Sollte jemand von einem Seminar zurückkommen, dann fragen Sie ihn, was er gelernt hat und inwieweit er bereit ist, sein Wissen im Team zu kommunizieren. Davon werden alle profitieren. Außerdem erhöhen Sie damit die Eigenverantwortung jedes Einzelnen und erhöhen so den Teamzusammenhalt. Auch wenn es in diesem Beispiel anfangs anders erschien. Leonie dachte, Seminare sind nur etwas für die Statistik, weil der Konzern es so angeordnet hat. Intuitiv hat sie mit der Hilfe von Geduld und Fragen Marc dazu motiviert, sein Wissen zu teilen.

Nicht verzagen! Sollte es auf Anhieb nicht klappen, dann bleiben Sie geduldig. Fragen Sie wieder und wieder nach einer Möglichkeit, wie Ihre Mitarbeiter ihr Wissen weitergeben können. Das fördert die intrinsische Motivation, wodurch letztlich die Leistungsfähigkeit gesteigert wird.

Endlich haben wir den richtigen Weiterbildungspartner gefunden (vgl. Abb. 2.5). Wolfgang ist froh, nicht mehr ständig eine neue Schulung suchen zu müssen. Und warum wenden seine Mitarbeiter das Gelernte nicht an?

„Ich habe dazu keine Informationen!“

„Das muss man mir besser erklären.“

„Ich schaffe das nicht.“

Diese und ähnliche Sätze hört Wolfgang immer wieder. Er wundert sich doch sehr, wo doch alle Mitarbeiter regelmäßig Seminare besuchen. Mit den neuen Weiterbildungspartner, der „Sonnenschein“-Akademie hatte er einen praxisorientierten Partner gefunden, die Chefin ist ihm auch sehr sympathisch und er hatte das Gefühl, dass sie die gleiche Sprache sprechen. Also bittet er um einen Termin bei Frau Bäcker.

„Frisch aufgebrühten Kaffee? Oder lieber einen Tee?“ Frau Bäcker begrüßt Wolfgang sehr herzlich. Ganz so, wie er es von ihr gewohnt ist.

„Ach, einen frischen Kaffee? Der duftet hier so gut. Dann nehme ich einen mit Milch und Zucker, gern.“ Wolfgang sitzt in dem Besprechungsraum der Sonnenschein-Akademie und genießt den Blick über die Dächer von Rostock. Er ist fest entschlossen, den Seminarvertrag zu kündigen. Dass die Seminare nichts bringen, das gefällt ihm überhaupt nicht.

„Wie läuft es mit den Seminaren? Was sagen Ihre Mitarbeiter?“, beginnt Frau Bäcker das Gespräch. „Tja, ich dachte, wir hätten die richtigen Themen gefunden. Doch die Seminare bringen überhaupt nichts. Es hat sich kaum etwas in unseren Umsetzungsquoten geändert“, äußert Wolfgang seinen Unmut.

„Ja, das ist ja ungünstig. So soll es natürlich nicht sein. Ich möchte mir gern ein genaueres Bild von der Sachlage machen. Welches Beispiel haben Sie für mich?“ entgegnet Frau Bäcker ruhig und gelassen.

„In allen Jahresgesprächen haben wir den Seminarbedarf festgestellt. Zum Beispiel bei Frau Maler. Sie hat sehr damit zu tun, die richtigen Fragen zu stellen. Sie telefoniert viel. Hat eine hohe Schlagzahl an Anrufen, doch sie löst wenig IT-Probleme. Erst kürzlich besuchte sie das Seminar von Erich Tischler. Sie hatten mir so von ihm vorgezwärmt. Und Frau Maler macht zwar manchmal mehr Abschlüsse, es gibt aber Tage, da geht bei ihr nichts. Woran kann das liegen? Das bleibt ja alles unter uns, richtig?“ Wolfgang berichtet aus seinem Chefalltag.

„Ja“, meint Frau Bäcker. „Das würde mir auch nicht gefallen. Ich prüfe das. Unser Trainer, der Erich Tischler ist bekannt dafür, dass die Teilnehmer nach seinem Seminar wirklich mehr Kundenorientierung und Probleme sicherer lösen. Was halten Sie davon, wenn ich mit Herrn Tischler spreche, wie er Frau Maler im Seminar erlebt hat und Herr Tischler eventuell Frau Maler anschließend anruft, um mit ihr zu besprechen, wie sie damit zurecht kommt?“

„Gute Idee. Das wäre eine Entlastung für mich und ich hätte eher das Gefühl, dass die Seminare auch etwas bringen.“ Wolfgang ist doch guter Dinge, dass sie einen weiteren Versuch starten könnten. Bis dahin würde er allerdings keine weiteren Mitarbeiter zu den Seminaren senden, bis nicht geklärt ist, wie Frau Maler ihre Quote erhöht.

Besprochen und erledigt.

Wolfgang erhält einen Anruf von Frau Bäcker: „Hallo, Herr Eder. Ich rufe Sie in der Sache Frau Maler – Supporttelefonate an. Wie ist Ihr aktueller Eindruck? Hat sich das Verhalten von Frau Maler geändert.“

„Ja, sie wirkt irgendwie zufriedener. Gestern kam sie freudestrahlend in mein Büro und hat mir von einem neuen Auftrag berichtet.“

„Gut, das deckt auch meine Kenntnisse. Frau Maler und Herr Tischler haben telefoniert. Dabei konnte Herr Tischler einige Hindernisse erkennen, die er gemeinsam mit Frau Maler beseitigt hat. Wir sind ja zur Verschwiegenheit verpflichtet. Das Thema scheint gelöst zu sein. Vielleicht erzählt Ihnen Frau Maler selbst, was sie verändert hat.“

„Das hört sich gut an, Frau Bäcker. Ich frage sie vorsichtig, was sich getan hat. Vielleicht erzählt sie es mir von allein. Falls nicht, dann beobachte ich, wie sie sich weiter entwickelt. Ich habe eine Bitte, Frau Bäcker. Der Fall Maler zieht sich fast durch das gesamte Team, ich frage, was die Mitarbeiter gelernt haben. Es kommen kurze Rückmeldungen, aber nicht viel. Können Sie diese Reflexionstelefonate mit in Ihr Trainingskonzept einbauen? Wir haben noch weitere 12 Seminartage geplant, diese wollte ich eigentlich streichen und habe abgewartet, wie es sich jetzt mit Frau Maler entwickelt. Unter der Voraussetzung, dass die Trainer jeden Teilnehmer anschließend anrufen, würde ich die Seminartage weiterhin mit Ihnen abwickeln. Was meinen Sie?“

„Ja. Das ist ja interessant. Das war mir so nicht bekannt. Wir möchten Sie natürlich gern weiterhin als zufriedenen Kunden behalten, Herr Eder. Unter der Voraussetzung, dass wir im nächsten Jahr wieder mit Ihnen 20 Seminartage abwickeln, gehe ich auf Ihren Vorschlag ein. Unsere Trainer rufen ab sofort 2–4 Wochen nach dem Seminar die Teilnehmer an und machen eine Lernzielkontrolle. Ich bestätige Ihnen das gleich kurz per E-Mail. Ist das für Sie in Ordnung?“

Abb. 2.6 Wolfgang konsumiert Weiterbildung wie sein tägliches Müsli.



„Ja, das ist eine gute Idee.“ Wolfgang freut sich, dass er die Telefonate ausgehandelt hat (vgl. Abb. 2.6).

„Danke für Ihr Vertrauen, Herr Eder. Ich freue mich auf eine weitere gute Zusammenarbeit. Das nächste Training ‚Kaltakquise‘ findet ja im September statt. Wenn es Ihnen nichts ausmacht, dann rufe ich Sie nach dem Training an, was sich bei Ihren Teilnehmern verändert hat. In Ordnung?“ Frau Bäcker freut sich, weiterhin mit Herrn Eder zusammen zu arbeiten und wird an ihrem Qualitätsprozess, Lernzielkontrollen einzuführen, arbeiten.

Cheftipp

Vereinbaren Sie Feedbackgespräche mit Ihren Weiterbildungsanbietern. Auch denen ist Nachhaltigkeit wichtig. Fragen Sie direkt im Vorfeld, wie diese sicherstellen, dass das Gelernte im Betrieb angewendet wird. Eventuell gibt es Webinare oder wie in diesem Fall: Feedbacktelefonate mit den Trainern. Damit erhöhen Sie sich die Chance, dass das Gelernte auch tatsächlich angewendet wird

2.8 Wenn Jung und Alt aufeinander treffen

Leonies Team steht Kopf. Die jungen Mitarbeiter würden gern mehr mit dem neuen CRM-Programm im Vertrieb arbeiten (vgl. Abb. 2.7). Wenn da nicht die stieseligen Kollegen wären.

Betrübt sitzt Leonie in ihrem lichtdurchfluteten Büro. Sie war sich so sicher, dass sie weniger arbeiten würde. Hat sie doch nahezu ihre komplette Arbeit an ihr Team delegiert, um endlich mehr Zeit für strategische Planung zu haben. Zum Beispiel, wo sie zukünftig noch mehr Kunden akquirieren werden. Gemeinsam mit ihr hat die Inhabersfamilie das neue Unternehmensziel kommuniziert. Sie werden innerhalb der nächsten drei Jahre zweistellige Millionenumsätze generieren. Ein Weg sollte die Akquise bei Bestandskunden sein, indem die Disponenten und der Vertrieb hier weiteres Geschäft akquirieren. Zusätzliches Potenzial liegt in der Disposition der Strecken. Um die Effektivität zu erhöhen sollen Leerfahrten vermieden werden, sollen kleine Transportmengen



Abb. 2.7 Leonie fungiert als Leitfigur für die Einführung eines neuen CRM

bei passenden Strecken zugeladen werden, um die Lkws optimal auszulasten. Zusätzlich werden sie mehr Projektgeschäft akquirieren. Ihre Zielkunden stehen fest. Jetzt heißt es: Ärmel hoch und los geht es!

Gesagt, getan. Das neue Ziel ist von einer externen Beraterin in einem Workshop kommuniziert worden. Dabei haben sich alle Mitarbeiter verpflichtet, sich mithilfe verschiedener Maßnahmen aktiv an dem Wachstumsprozess zu beteiligen. Zum Ende des Workshops stellen die Mitarbeiter ihre Ideen und Ansätze vor, wie sie die Aufgaben bewältigen werden. Der Geschäftsführer ist begeistert. Leonie ist stolz auf ihr Team. Hat sich die ganze Arbeit gelohnt. Bücher zum Thema Persönlichkeitsentwicklung liest sie immer wieder. Die Weiterbildung zur resilienten Führungskraft hat sie auch sehr gestärkt in ihrem Job als Geschäftsführerin. Bis vor einem Jahr dachte sie noch, dass sie alles weiß. Ihr also niemand mehr etwas Neues beibringen kann. Das sieht sie heute anders. Hat sie also doch mehr gelernt, als sie dachte.

Leonie ist in ihrer Führungsposition das Vorbild für ihr Team. Seitdem sie sich regelmäßig weiterbildet, anfangs hat sie es noch geheim gehalten, fragen ihre Mitarbeiter immer wieder nach Weiterbildungen. Damit diese jedoch sinnvoll angelegt sind, macht sie sich einen Plan, welche Weiterbildungen einerseits zu den Unternehmenszielen passen und andererseits zu den Mitarbeiterzielen. Dazu finden jährliche Mitarbeitergespräche statt, in denen ein Weiterbildungsplan festgelegt wird. Sollte es unterjährigen Zusatzbedarf geben, weil außerplanmäßige Aktionen stattfinden, werden diese mit dem Weiterbildungsplan und dem Budget abgeglichen.

Wie in folgendem Beispiel: Inge, 45-jährig, war es bisher nicht gewohnt, sich weiterzubilden. Nach ihrer Ausbildung zur Industriekaufrau vor 25 Jahren hat sie sich immer in die aktuellen Aufgaben und Projekte eingearbeitet. Sie war es auch immer gewohnt, viel zu arbeiten. Im letzten Mitarbeitergespräch hat sie mit ihrem Vertriebsleiter Marco festgelegt, dass sie sich dieses Jahr um das Thema Arbeitsorganisation kümmert. Da die Vertriebsaufgaben und Kundenprojekte komplexer geworden sind, weiß Inge sich manchmal nicht anders zu helfen, als abends bis 19 oder 20 Uhr zu arbeiten. Erst dann hat sie alle Projekte abgeschlossen, die sie sich für den Tag vorgenommen hat. Mit ihrer herkömmlichen Arbeitsweise, alles nacheinander abzuarbeiten, kommt sie schon lange nicht mehr zurecht. Selbst der regelmäßige Austausch mit ihrem Kollegen Emil bringt sie nicht von ihrem späten Feierabend ab. Bis vor einem Jahr hätte Inge nicht im Traum daran gedacht, sich zu dem Thema Arbeitsorganisation weiterzubilden und schon gar nicht, sich von einem jungen Kollegen etwas erklären zu lassen. Doch seit etwa acht Monaten fällt ihr auf, dass ihr Chef sich verändert hat und ruhiger geworden ist. Er, der sonst immer der letzte im Büro war, geht häufig früher abends nach Hause. Anfangs ärgerte sie sich noch darüber. Doch auf Nachfragen hat sie herausgefunden, dass ihr früher scheinbar unbelehrbarer Chef sich weiterbildete. Das wollte sie jetzt auch. Sich ändern, anpassen an die heutige Zeit. Also sucht sich Inge eine passende Weiterbildung. Mithilfe eines Zeitmanagementseminars, welches auf insgesamt drei Termine angelegt ist, möchte sie sich umorganisieren. Schon nach dem ersten Abend plant sie ihren Tag anders, beginnt mit den wichtigen Projekten, baut bewusste Telefonzeiten für die

Akquise und für die Kundenbetreuung ein. Der erste Tag klappt schon richtig gut. Das Gelernte setzt sie um. So geht es noch weitere drei Tage. Am Tag fünf nach dem Seminar ist ihr Arbeitstag ein einziges Chaos, nichts läuft wie geplant. Ständig kommen zusätzliche Anrufe außer der Reihe, abends hat Inge das Gefühl, dass sie nichts geschafft hat. Sie geht frustriert in das Wochenende.

Montagsmorgen beginnt sie wieder von neuem mit ihrem Arbeitsplan, den sie sich im Seminar mühsam erarbeitet hat. Ein paar Tage geht es gut, dann folgen wieder Tage, an denen es überhaupt nicht klappt. So geht es noch einige Wochen und schließlich versinkt Inge wieder in ihrem gewohnten Arbeitschaos, geht spät nach Hause, kommt früh abgespannt ins Büro, weil sie sich nicht richtig vom Vortag erholt hat und rettet sich freitags völlig erledigt in ihr Wochenende.

Zum Glück bietet ihr Zeitmanagementseminar ein weiteres Modul, dieses liegt jedoch noch in zwei Monaten weiter Ferne. Inge ist genervt. Da kommt die rettende E-Mail von ihrem Seminaranbieter. Der empfiehlt zur nachhaltigen Umsetzung der gelernten Inhalte vertiefende und ergänzende Webinare an. Sie ist sich nicht sicher, ob ihr Chef das außer der Reihe genehmigen wird, geht aber dennoch mit dem ausgedruckten Angebot über die Zeitmanagement-Webinare zu ihm. Nachdem sie ihre Sorgen und Nöte berichtet hat und enttäuscht ist, weil ihre Anfangseuphorie verschwunden ist, sieht ihr Chef das positiv. Er fragt sie noch, was sie an den Tagen, an denen sie so organisiert war, denn so alles geschafft hätte.

„Die Tage waren richtig gut, Chef. Ich habe gute Verkäufe gemacht, wie lange nicht mehr. Abends hatte ich sogar Zeit, mal wieder zum Sport zu gehen. Das hat richtig gut getan. Manchmal habe ich auch richtig gut geplante Tage, an denen es gut funktioniert. An anderen Tagen kommt so viel dazwischen, dass ich den Überblick verliere und mein Pensum nicht schaffe. Ich denke, wenn ich eine dauerhafte Lösung finden würde, die mich dabei unterstützt, wie ich diese ständigen Störungen in den Griff bekomme, dann habe ich noch mehr gut organisierte Arbeitstage. In dem Webinar geht es genau darum. Da ich täglich zehn Minuten online trainieren kann, wann ich möchte, könnte ich es gut in meinen Tag einplanen. Zum Beispiel morgens gleich damit beginnen, um gut in den Tag zu starten. Das wäre klasse.“ Inge ist überzeugt von dem Webinar, welches so angelegt ist, dass sie über einen Monat täglich einen Inhalt nutzen kann.

Das überzeugt ihren Chef. Er verspricht sich davon, dass sie dauerhaft mehr Umsatz generiert und sich das außerdem positiv auf die Stimmung im Büro auswirkt. In diesem Fall handelt es sich außerplanmäßig um eine Investition von 290 €, die Marco gut investiert sieht. Sein Plan geht auf, doch merkt er, dass er an dem Thema dranbleiben muss. Inge hat so ihre besonderen Tage. Da scheint alles in Ordnung zu sein. An anderen Tagen wiederum kommt man nicht an sie heran. Von wegen Zurücklehnen, so hatte er es sich gedacht. Doch da Menschen Gewohnheitstiere sind und immer mal wieder in ihre „alten“ Gewohnheitsmuster fallen, muss er am Ball bleiben.

Die Strategie, das Webinar zwischenzeitig zu nutzen, funktioniert. Inge macht täglich ihre Aufgaben, die ihr helfen, ihre Arbeitsorganisation zu verbessern. Sie teilt sich ihre Onlineaufgaben selber ein. Dabei schafft sie sogar fast immer ihre Wochenaufgaben, sie hat richtig gute Neukundentelefonate. Häufig spricht sie so entspannt in die

Sprechmuschel, dass ihr Kollege Emil überrascht aufschaut. Was hat sie da gesagt? „Hallo Herr Müller, wie geht es Ihnen so? Genießen Sie die Sonne? Ach, ja so ein Gasgrill. Das wäre auch etwas. Die Kinder sind ja immer so unruhig, wenn es nicht sofort etwas zu essen gibt. Ja. Was meinen Sie? Welche Transporte planen Sie in der nächsten Zeit?“ „Mmh, wir sind mitten in einem Projekt, wir bauen gerade unser CRM um.“ „In welche Länder transportieren Sie außerdem?“

„Ach, wenn Sie so fragen, Frau Inge. Das Projekt Schwergut schieben wir schon so lange vor uns her. Vielleicht machen wir einen Termin? Nächste Woche Donnerstag zwischen 14:00 und 16:00 Uhr. Da ginge noch etwas.“

„Prima. Das passt. Mein Kollege, der Herr Meier hat um 14:30 Uhr Zeit und ist pünktlich bei Ihnen. Sie erkennen ihn an der markanten Brille mit dem schwarzen Rand. Ich sende Ihnen heute eine Bestätigung per E-Mail. Danke für das tolle Gespräch, Herr Schmidt. Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Grillen.“

Inge legt zufrieden auf und geht leichten Schrittes in die Kaffeeküche, um sich einen leckeren Latte macchiato zu zaubern. Den hat sie sich verdient.

Marco ist zufrieden. Er hat sich eine Projektübersicht mit allen wichtigen Aufgaben seiner Mitarbeiter sowie allen internen Projekten mithilfe einer einfachen Software gemacht. So behält er den Überblick über seine Abteilung. Mithilfe dieses Instruments behält er die Kontrolle. Das hatte er bisher immer aus dem Blick verloren. Dank dieser Übersicht behält er unter anderem auch die Weiterbildungen, sowie deren Status bei seinen Mitarbeitern im Blick. Außerdem setzt er sich Meilensteine, um die Mitarbeiter regelmäßig zu fordern. Damit nutzt er seine Weiterbildungen optimal aus und fördert damit außerdem die Nachhaltigkeit. Das hätte er nicht gedacht, dass Weiterbildungen so vielfältig und so wichtig sein können!

Sechs Monate später: Endlich geschafft! Letztes Jahr waren es noch 20 % Umsatzwachstum. In diesem Jahr konnte die Vertriebsabteilung mit ihren Maßnahmen weitere 20 % Umsatzwachstum generieren. Dank des großen Teams mit fünf Mitarbeitern, welches für den nationalen Markt zuständig ist, kreisen viele gute Ideen in den Vertriebsmeetings. Jung und Alt unterstützten sich, neue und erfahrene Kollegen nehmen sich mithilfe eines Paten gegenseitig an die Hand. So wird das ganze Wissen auf den verschiedenen Ebenen für die komplette Vertriebsaktivität genutzt. Leonie ist stolz auf die Ergebnisse in ihrem Unternehmen. Und der Vertriebsleiter handelt eigenverantwortlich. Sein Team lobt ihn dafür sehr.

Cheftipp

Schaffen Sie sich ein Kontrollinstrument, damit Sie den Überblick über Ihr Team zum Thema aktuelle Entwicklungsstände haben. So bleiben Sie konsequent dabei, die Talente Ihrer Mitarbeiter zu fördern. Sorgen Sie außerdem dafür, dass Ihre Mitarbeiter mit Seminarvorschlägen kommen, damit sie sich damit auseinandersetzen, was gut für sie sein könnte. Sonst kann es manchmal so wirken, als sei das Seminar, an dem sie teilnehmen sollen, vorgesetzt (Abb. 2.8).



Abb. 2.8 Wolfgang wird als Held in seinem Team gefeiert

Literatur

- Isenschmid, J. (2013). *Führen – in der Einfachheit liegt die Stärke*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Meier, G. W. (2013). Stichwort: Intrinsische Motivation. In E. Winter (Hrsg.), *Wirtschaftslexikon Gabler*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Preußig, J. (2015). *Agiles Projektmanagement*. Freiburg im Breisgau: Haufe.
- P. Schäfer (29. April 2015). Schöne neue Arbeitswelt. *Human Resources Manager*.
- Schrader, J. (2005). *Lerntypen bei Erwachsenen: Empirische Analysen zum Lernen und Lehren in der beruflichen Weiterbildung*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.

Chefsache Weiterbildung

So fördern Sie Ihre Mitarbeiter

Weitzel, F.; Wendt, N.; Zimmermann, A.

2017, X, 129 S. 18 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-10774-1