



Der Lohn der Arbeit: Am Ende der Management-Ausbildungsreihe gratuliert u. a. Initiator Hermann J. Kreitmeir (Mitte links) den „neuen“ Führungskräften.



Führungskraft zu sein bedeutet mehr, als bloß fachliche Kompetenz mitzubringen.



„Eine Führungskräftebildung wappnet für Herausforderungen, die Chefs heute vielleicht noch gar nicht sehen oder als solche erkennen“, sagt Dr. Sven Ullrich, Professor für Organisationspsychologie.



Die Management-Entwicklungsreihe vermittelt vor allem Wissen, das im klassischen SHK-Ausbildungsweg (Meister- oder Technikerschule, Betriebswirtseminare etc.) kaum oder gar nicht zur Sprache kommt.



Da trifft man Geschäftsführer in Gruppendiskussionen an und Bereichsleiter beim „Rollenspiel“.



In den mehrtägigen Modulen stehen viele praktische Übungen zur „Führung im Handwerkeralltag“ auf dem Programm.

Managen mit nachhaltigem Erfolg

Ausbildungsreihe für Unternehmer und Bereichsleiter ■ Was ist eine gute Führungskraft? Eine, die die Richtung vorgibt. Wie wird man's? Ganz einfach, mittels Fortbildung. Klar ist: Zum SHK-Chef-Sein gehört mehr, als fachlich auf Topniveau zu agieren. Wichtig ist zum Beispiel auch, keine Schwierigkeiten zu haben, Entscheidungen zu treffen. Was generell dazu gehört, das vermittelte eine modulare, mehrtägige Managementweiterbildung von Kreitmeir & Partner (siehe auch Beitrag Seite 14 in dieser Ausgabe). Die SBZ hat sich unter die bundesweite Teilnehmerschaft im Veranstaltungshotel in der Nähe von Darmstadt gemischt.

Nicht jede Person ist zum Chef geboren. Aber so gut wie jede Führungskraft kann sich Techniken aneignen, um ihre herausgestellte Position sinnstiftend auszufüllen. Unter dem Strich profitieren dann alle: die Person an sich, ihr Umfeld und letztlich der ganze Betrieb. Denn mal ehrlich, dass es in so manchem Betrieb hakelt oder gar kriselt, das hängt wesentlich damit zusammen, wie der Chef oder die Chefin und wie die Bereichsleitungen (Kundendienst, Heizungsbau, Komplettbad etc.) auf ihre Jobs vorbereitet sind. Die fachliche Qualifikation vorausgesetzt, braucht es doch mehr, um langfristig auch den Anforderungen gerecht zu werden, die eine erfolgreiche Leitungstätigkeit mit sich bringt.

Dr. Sven Ullrich und Hermann J. Kreitmeir sind zwei, die genau wissen, welche Schalter dafür umzulegen sind. Gemeinsam haben sie ein Konzept für SHK-Handwerksbetriebe aus der Taufe gehoben. Erklärtes Ziel: Führungskräfte jeglicher Couleur in die Lage zu versetzen, ihre Aufgaben besser – eigentlich sogar: bestmöglich – zu erledigen. „Die Persönlichkeit eines Unternehmers ist ein entscheidender Faktor für eine gute Betriebsentwicklung, gerade unter schwierigen Umständen. Eine Führungskräfte-Weiterbildung wappnet für Herausforderungen, die Chefs heute vielleicht noch gar nicht sehen oder als solche erkennen“, sagt Sven Ullrich, Professor für Organisationspsychologie an der Fakultät Betriebswirtschaft der Hochschule Esslingen. Er gestaltet die Reihe. Das zweigleisige Konzept nimmt zum einen die Bedarfe von Geschäftsführern auf, zum anderen wendet es sich an deren Leitungskräfte. In Fachsprache: General Management und operatives Management.

Diese Management-Entwicklungsreihe vermittelt vor allem Wissen, das im klassischen SHK-Ausbildungsweg (Meister- oder Technikerschule, Betriebswirtseminare etc.) kaum oder gar nicht zur Sprache kommt. Es geht dabei z.B. um wertschätzende Kommunikation, um klare Absprachen, um den Umgang mit Fehlern, um Verantwortung

und Struktur, um Selbstorganisation, um ein stimmiges und professionelles Selbstverständnis – kurz gesagt: um eine Unternehmenskultur, die Vertrauen und Verlässlichkeit miteinander verbindet. Das sind Eckpfeiler des betriebswirtschaftlichen Erfolgs. Und, ganz nebenbei bemerkt: In Zeiten des Fachkräftengpasses handelt sich bei den Eigenschaften um wichtige Kriterien, die für einen Betrieb sprechen – sofern sie gelebt werden und nicht bloß auf Papier festgehalten sind.

„Wie wirke ich jetzt in dieser oder jener Situation auf mein Umfeld?“

Deshalb vermittelt die Managementreihe auch nicht nur theoretische Inhalte; in den mehrtägigen Modulen (3 Module á 3 Tage) stehen viele praktische Übungen auf dem Programm. Da trifft man Geschäftsführer in Gruppendiskussionen an und Bereichsleiter beim „Rollenspiel“. Ja, das liest sich erst einmal seltsam, aber tatsächlich entfalten gerade diese Punkte eine betont lange Wirkung bei den Teilnehmern – mit Aha-Effekt. Solcherart Eingewöhntes lässt sich prima in den Betriebsalltag übertragen. Es sind gerade diese Praxiskomponenten, die die Fortbildungen so wertvoll machen. So erhält z.B. auch die digitale Transformation in der SHK-Branche Raum, gerade, was Abläufe und Steuerung eines Betriebs betrifft. Eines gilt aber durchweg: Führungskräfte sollten sich immer die Frage stellen: Wie wirke ich jetzt in dieser

oder jener Situation auf mein Umfeld? Eine Einteilung allein in gut oder schlecht ist zu kurz gegriffen. Diesen Punkt greift Sven Ullrich regelmäßig auf: „Die Einteilung in gute oder schlechte Führungskraft ist falsch. Denn unter diesen Attributen versteht doch jeder etwas anderes. Insofern würde ich lieber über Wirksamkeit sprechen. Es gibt in der Tat tendenziell Persönlichkeitsmerkmale, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass man als Unternehmer und auch als Führungskraft in der SHK-Branche erfolgreich ist.“

Ein weiterer Baustein des Seminars ist das Veränderungsmanagement (auch Change-Management genannt). In der Regel scheitern betriebliche Veränderungen oder Neuaufstellungen nicht an fehlenden Konzepten oder an der Planung, sondern letztlich an den betreffenden Personen. Sven Ullrich: „Die meisten Menschen hassen Veränderungen, das muss man sich immer wieder klar machen. Eine Möglichkeit, mit beharrlichem Widerstand umzugehen, ist, die Personen einzubinden.“ Lösungen dafür werden mit ihm entwickelt. Damit wird noch mal deutlich, warum es um so viel mehr geht als allein um Führungstheorie: „Sie arbeiten an sich, Sie arbeiten am, im und fürs Unternehmen“, unterstreicht Handwerkscoach Hermann J. Kreitmeir die Bedeutung der Module.

Es geht noch um etwas mehr in diesen Seminaren: um den Erfahrungsaustausch unter den Absolventen. Hier treffen Chefs auf Chefs, Bereichsleiter auf Bereichsleiter, mit den gleichen Themen, aber ohne direkt Konkurrenten zu sein. Denn die Teilnehmenden kommen aus Betrieben, die über ganz Deutschland verteilt sind. (DJ)

! TIPP

Die nächste **Entwicklungsreihe für Führungskräfte** startet am 23.6., es sind noch wenige Plätze frei. Infos gibt Hermann J. Kreitmeir: 0172 84 73 733.

Was sagen Teilnehmer vergangener Termine? Einfach Videos anschauen unter:

- www.kreitmeir-partner.de/geschaeftsfuehrer-general-management
- www.kreitmeir-partner.de/fuehrungskraefte-video