



»Wichtig ist, sich für die Verantwortung für den eigenen Erfolg zu entscheiden.«

Coach Uwe Engelhardt geht davon aus, dass die Zeiten für Unternehmer noch stürmischer werden.

»Auf die persönliche **AUTORITÄT** kommt es an«

Die Rolle des Steuermannes ist für den Handwerksmeister heute unerlässlich. Coach Uwe Engelhardt verrät im Interview, wie Betriebsinhaber auch stürmische Zeiten erfolgreich meistern.

Interview **Patrick Neumann** FotografIn **Lisa Hörterer**

handwerk magazin: Herr Engelhardt, die Corona-Pandemie und deren Folgen haben auch im Handwerk den Druck erhöht. Wie wirkt sich das auf das Selbstverständnis des Meisters aus?

Uwe Engelhardt: Ein Teil der Antwort steckt im Wort Selbstverständnis! Letztlich beschreibt es das Bild, das Verständnis, welches die Meister von sich selbst als Mensch und ihrem Beruf haben. Wie bei allen Menschen löst Druck ein bestimmtes Handlungsmuster aus. Wir handeln emotional entsprechend unseren Stärken und Handlungsmustern, die sich als erfolgreich erwiesen haben. Wir fahren quasi auf Autopilot im Reaktionsmodus. Bedeutet: Die Stärke der Meister liegt eindeutig in der Umsetzung. Hinzu kommt – und das macht die Philosophie des Meisters aus: Seine Tätigkeiten werden von einem hohen Maß an Perfektionismus begleitet. Sie verlangen sich selbst noch mehr ab, als sonst. Sie verlassen, bildlich gesprochen, die Führungsbrücke des Schiffes und begeben sich in den Maschinenraum, weil Handarbeit für sie „selbst-verständlich“ ist.

Mit Folgen für die Betriebsführung?

Exakt. Die wichtige Aufgabe der Führung wird zwangsläufig vernachlässigt. Es leidet die Kommunikation, das Fließen notwendiger Informationen und in Folge die Motivation der Mitarbeiter, weil sie dieses

Vita Uwe Engelhardt

Seine berufliche Karriere hat Uwe Engelhardt, Jahrgang 1961, mit einer Ausbildung im elterlichen Handwerksbetrieb gestartet. Der staatlich geprüfte Techniker arbeitete in der Wertschöpfungskette Handwerk unter anderem als Projekt- und technischer Leiter sowie als Verkäufer, Verkaufsleiter und Vertriebsleiter. Der zertifizierte Berater und Coach zeichnet seit 2004 als Geschäftsführer der ErfolgsMeisterie GmbH, einer Unternehmensberatung fürs Handwerk, verantwortlich.

Verhalten verunsichert, sie es nicht einordnen können. Die Chefs spüren das natürlich und bewerten diese Zurückhaltung eher negativ. Die Last der Arbeit wiegt für sie zunehmend schwerer und zuletzt bleibt oft das Gefühl des „alleine für alles verantwortlich zu sein“.

Sie monieren schon seit Längerem, dass Meister oftmals ihren Meistertitel nicht besonders wertschätzen. Woran machen Sie das konkret fest?

Konkret an den Aussagen, die wir von Meistern in Seminaren und Beratungen hören. Ich bin in einer Familie von Handwerkern aufgewachsen und habe selbst eine Ausbildung im Handwerk absolviert. Was mir sehr gut in Erinnerung geblieben

ist, ist der Stolz, den die Menschen mit dem Titel verbunden haben. Ihn zu bewahren war eine starke Triebfeder. Die Leistung, weil sie mit dem Herzen und mit Würde verbunden war, wurde oft höher eingestuft als der wirtschaftliche Aspekt. Dafür hat man aber die notwendige Bestätigung und Anerkennung aus der handwerklichen Arbeit erhalten und sie mit dem Titel verbunden. Die tiefgreifenden Veränderungen des Marktes bis heute zwingen die Meister mehr denn je, Denkarbeit in unterschiedlichen Rollen zu leisten. Die Bezugsquelle für das Selbstwertgefühl, nämlich die Identifikation mit der handwerklichen Arbeit und die daraus resultierende Anerkennung, versiegt langsam. Dieses gefühlte Wertedefizit wird jetzt auf den Kunden, das Umfeld und zuletzt auf die Gesellschaft übertragen. Die Hoffnung, dass sich der Wunsch nach mehr Wertschätzung dadurch erfüllt, wird aber nicht wahr werden.

Können Sie bitte ein Beispiel aus dem Praxis-Alltag nennen.

Oft hören wir diese Aussage: „Wenn ich nur diese oder jene zusätzliche Ausbildung absolviert, weitere Titel und Auszeichnungen erworben habe, dann steigt das Ansehen als Meister wieder.“ Die Folge ist ein regelrechter Seminar-Tourismus. Der Erfolg bleibt aber meist aus. >



Verändern, formen und erneuern: Das wollen Burga Warrings und Uwe Engelhardt seit 2004 mit ihrer Unternehmensberatung namens ErfolgsMeisterei.

Nicht, weil die Inhalte untauglich sind, sondern weil die Seminare das eigentliche Problem nicht lösen – nämlich, die Hilflosgigkeit im Umgang mit den ungewohnten Herausforderungen seitens Kunden und Mitarbeitern. Es wird vergessen, dass ein weiterer Titel die Verhandlungen um den Preis oder die Führung junger Menschen nicht automatisch einfacher macht. Er stützt zwar die fachliche, nicht automatisch aber die persönliche Autorität. Auf sie kommt es aber heute mehr denn je an. Sie ist ein wesentlicher Bestandteil des Meisterbildes heute.

Auf welche Werte sollte sich der Meister besinnen?

Ich bin der Meinung, dass man sich ein Stück vom traditionellen Bild des „handwerkenden Meisters“ verabschieden muss. Denn wir müssen anerkennen, was ist: Das Internet verändert die Welt, Wissen steht jedem jederzeit zur Verfügung, die Werte und Erwartungen der Generation Z sind grundlegend anders, die Kundenerwartungen steigen weiter und die Veränderungen werden extremer. Es wird noch stürmischer werden. Wichtig ist dann, sich für die Verantwortung für den eigenen Erfolg zu entscheiden. Es gilt den Maschinenraum öfter zu verlassen und die Position des Steuermannes einzunehmen, eine gesunde Organisation aufzubauen und sie zielstrebig zu führen. Hilfreiche Werte, die Chefs dabei unterstützen und sie als Vorbild vorleben sollten, sind: Begeisterung, Zuversicht, Leichtigkeit und Wirtschaftlichkeit. Wichtig zu erwähnen ist, dass sich diese Werte direkt

auf die Produktivität und den Gewinn eines Betriebes auswirken. Ihn sollte jeder Meister stets im Blick behalten.

Mit Ihrem Buch „Meister – eine Klasse für sich“ wollen Sie Handwerksunternehmer weiterbringen. Wie kommen Handwerksmeister nun ins Handeln?

Die entscheidenden Faktoren heißen: Sachlichkeit und Selbstvertrauen. Bei aller Emotionalität braucht es mehr Klarheit. Die Fähigkeit, Gedanken in einen Plan zu übersetzen und ihn zu realisieren, ist eine eindeutige Kompetenz der Meister. Ungewohnt ist nur, dieses Prinzip auf die Steuerung des Betriebes zu übertragen. Das Vertrauen in sich selbst gewinnt man am schnellsten, wenn man sich seine Erfolge ins Bewusstsein ruft, die Ursachen dafür erforscht und dort fest verankert. Und Sachlichkeit gewinnt jeder, wenn er sich wichtige Führungsfragen stellt: Welchen wirtschaftlichen Erfolg strebe ich an? Wie werden wir im Wettbewerb künftig gewinnen? Welche Kundenprobleme lösen wir besser als alle anderen? Was ist gerade jetzt am wichtigsten? Wie gelingt es, den Kunden in den Mittelpunkt allen Handelns zu setzen? Und wie müssen wir organisiert sein, dass jeder im Betrieb weiß, was er dafür zu tun hat?

Ein Tipp, dass der erste Veränderungsschritt gut gelingt?

Es beginnt mit der Bewertung der Arbeit des Steuermannes. Sie ist eine sehr wichtige Arbeit des Meisters und bedarf entsprechender Zeitfenster. Man muss sich also Zeit für die Beantwortung vorge-

nannter Fragen nehmen. Ich meine damit Arbeitszeit – und nicht übrig gebliebene Zeit am Wochenende. Damit fängt Anerkennung und Wertschätzung sich selbst gegenüber und der zu erledigenden Arbeit bereits an. Diese Einstellung repräsentiert einen, wie wir es nennen, ErfolgsMeister. Um die ersten Schritte zu erleichtern, erhalten Buchkäufer einen Zugangscode zu einer Software mit Planungswerkzeugen und wichtige Checklisten zum Download für das Arbeiten an sich selbst oder der Firma.

Geht es bei diesem Thema nicht auch um den Meistertitel als Marke?

Aber ja. Die Marke als Marketinginstrument wird dem Handwerk zugeschrieben. Die Zunftvorschriften verlangten einst von jedem Handwerksbetrieb die Führung eines eigenen Zeichens, welches in der Zunftrolle registriert werden musste. Diese Regelung gab Käufern ein Versprechen und die Garantie, dass sie sich dem Handwerker anvertrauen konnten. Heute reichen solche Einträge als Qualitätszusagen nicht mehr aus. Der emotionale Anteil an Kaufentscheidungen dominiert. Wir wollen Freude erlangen, Werte befriedigen und auf der anderen Seite Schmerz und Ängste vermeiden, wie es uns die Verkaufspsychologie lehrt. In diesem Sinn hat sich die Markenpolitik verändert. Sie verspricht mehr emotionalen Nutzen. Dazu gehören zum Beispiel Bequemlichkeit, Schönheit, Prestige, Gewinn von Zeit und Geld und Erfolg. Obwohl Handwerksmeister über einen sehr hohen Spezialisierungsgrad, das heißt fachliche Autorität verfügen, fällt es vielen schwer, ihre Leistungsfähigkeit in Form eines Nutzenversprechens selbstbewusst offensiv zu bewerben. Dabei liegt der Nutzen, den das Handwerk bietet, auf der Hand: Es macht unser aller Leben jeden Tag besser und schöner. In Abhängigkeit der einzelnen Gewerke könnte mit diesen Gedanken der Meistertitel neu belebt werden.

Herr Engelhardt, vielen Dank für die interessanten Einblicke!



patrick.neumann@handwerk-magazin.de



Denkanstöße im Netz

Weitere Managementthemen finden interessierte Leser bei uns auf der Website. Nutzwert garantiert: handwerk-magazin.de/management