

„Kommunizieren kann jeder lernen“

Als Unternehmerin, Beraterin und Bestsellerautorin ist Maren Lehky eine Expertin in Sachen Personalmanagement. Wie wichtig es ist, den Betrieb für die Jugend „sexy“ zu präsentieren, mit seinen Mitarbeitern zu kommunizieren und Führungsfehler zu vermeiden, verrät die Referentin des diesjährigen BÄKO-Workshops im Interview vorab.

Wir lesen und hören immer wieder in den Medien vom „Fachkräftemangel“. Wie begegnet dieser Ihnen in der Praxis?

Es dauert beispielsweise immer länger, eine Stelle zu besetzen, in manchen Berufen muss man sehr erfinderisch sein, um Nachwuchs zu finden. Das gilt für das Bäckerhandwerk wie auch für Facharbeiter oder den Servicebereich, die Pflege, die Ingenieure und inzwischen viele andere Berufe. Insbesondere Berufe, die anstrengende Nebenwirkungen haben, wie nachts aufstehen, lange stehen, auf Dächern klettern oder dem Wetter ausgesetzt zu sein, sind offenbar bei der jüngeren Generation nicht mehr so begehrt.

Wie kann speziell ein bürgerhandwerklicher Betrieb dem Fachkräftemangel entgegenwirken?

Den Nachwuchs vor Ort suchen und dann selbst für sein Unternehmen „groß ziehen“, sympathisch überkommen, modern wirken und sich so im Verkauf präsentieren, dass man sich vorstellen kann, dort zu arbeiten.

Das heißt: Auch das Klima, das ein Verkaufsraum z. B. ausstrahlt, hinterlässt einen Eindruck. Offen sein für Querwechsler, an die man zunächst vielleicht nicht dachte, hilft sicher auch. Und sich öffnen für andere Kulturen, das ist sicher auch ein Rezept der Zukunft.

„Vor Ort in Schulen zu werben, den Beruf so ‚sexy‘ wie möglich darzustellen und dabei auch den Sinn einer Aufgabe zu betonen, darum geht es heute.“

Eben nicht nur der Mangel an Fachkräften, insbesondere der Mangel an Nachwuchs in den Ausbildungsberufen Bäcker und Konditor, stellt die Branche vor Probleme. Zwar sorgen Kampagnen wie die des Zentralverbands des Deutschen Bäckerhandwerks erfolgreich für Aufsehen, aber was kann der Bäcker/Konditor in Sachen Nachwuchswerbung selbst tun?

Es reicht heute nicht mehr, die Eltern zu begeistern und zu hoffen, dass sie ihre Kinder überzeugen, dort zu lernen oder zu arbeiten, wie es in früheren Jahren durchaus gelang. Heute wächst eine neue Generation



Maren Lehky ist Unternehmerin, Beraterin, Bestsellerautorin und Referentin auf dem BÄKO-Workshop am 5. November in Ulm.

selbstbewusster Menschen heran, die selbst entscheiden und vor allem eine Menge Auswahl haben. Vor Ort in Schulen zu werben, den Beruf so „sexy“ wie möglich darzustellen und dabei auch den Sinn einer Aufgabe zu betonen, darum geht es heute. Sinn und Spaß sowie eine gewisse



Kältetechnik B. Grevenbrock

NEUHEIT

**I Für den mobilen Verkauf.
Das steckerfertige Drive-In für Bäckereien!**

**I Die ideale Ergänzung zum Filialgeschäft.
Alle Größen sind auf Kundenwunsch lieferbar.**

I Näheres erläutert Ihnen gerne Hubert Grevenbrock!



Coolness sind heute Auswahlkriterien. Sicherheit und solide Ausbildung sind keine so verlockenden Werte mehr.

Personal zu finden, ist das eine Problem, es zu „binden“ das andere. Auf dem BÄKO-Workshop in Ulm werden Sie als Referentin die „Zehn typischen Führungsfehler – und wie man sie vermeidet“ aufzeigen. Verraten Sie uns vorab einen prägnanten Fehler?

Als Appetithappen eine statistisch belegte Tatsache: „Mitarbeiter verlassen ihre Chefs und nicht die Unternehmen.“ Das bedeutet, dass es sich lohnt, in Führung und die Schnittstelle zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter zu investieren. Was Mitarbeiter zum Bleiben bewegt, sind ein guter Chef und ein Team, das manchmal die Familie ersetzt. Darum wird es gehen: Was macht einen guten Chef in diesem Sinne aus?

Viele Betriebe haben nicht die Manpower, einen Personal extra einzustellen. Oft wird die Personalarbeit zuzüglich geschultert. Wie können insbesondere kleine Betriebe diese große Aufgabe erfolgreich meistern? Gibt es einer Art Masterplan?

Es spricht überhaupt nichts dagegen, dass Unternehmer die Personalarbeit selbst in die Hand nehmen oder den Job auf ihre Frau übertragen, was in vielen kleinen Handwerksbetrieben oft zu finden ist. Was man jedoch tun sollte, ist sich in ein paar Grundlagen zu schulen und weiterzubilden, denn das gute Menschengefühl allein reicht nicht aus. Mitarbeitergespräche gut und fundiert zu führen, Bewerberinterviews gut zu gestalten, die Nachwuchssuche zu professionalisieren und eine Informationssystematik aufzubauen, das wären die Basics, die man beherrschen und beherzigen sollte – auch in kleinen Unternehmen.

Eine Ihrer Thesen lautet „Wer Menschen beschäftigt, kommt nicht umhin, sich mit Menschen zu beschäftigen“. Was heißt das genau?

Es bedeutet, dass man zum Führen ein grundsätzliches Interesse an Menschen, ihren Unterschiedlichkeiten, Bedürfnissen, Prägungen, Erwartungen und Besonderheiten mitbringen sollte. Kontakt und Nähe grundsätzlich zu mögen, hilft dabei, denn das zugewandte Gespräch von Mensch zu Mensch ist das wirksamste Führungsinstrument, das wir haben. Wer da nur so tut, als ob er sich interessieren würde, hat schon verloren. Das heißt: Wer keine Lust auf Menschen hat, bleibt lieber Experte und überträgt das Führen auf eine andere Person des Vertrauens.

Kann man das Kommunizieren mit Menschen erlernen?

Ja, ganz sicher, das Meiste ist Handwerk – wie ein gutes Brot zu backen sozusagen. Fragetechniken, Stufen eines Kritikgesprächs, die Gestaltung von Informationsrunden, Feedbacktechniken und Ähnliches kann man

alles systematisch erlernen und trainieren. Den Rest bringt dann die Routine.

Frau Lehky, Sie sind eine der renommiertesten Führungsexpertinnen Deutschlands und beschäftigen sich seit über 25 Jahren mit Personalfragen. Abschließend eine persönliche Frage: Warum haben Sie sich auf diesen Kernbereich des Unternehmensmanagements spezialisiert?

Weil ich finde, dass Arbeit neben Liebe und Gesundheit zu den zentralen Themen unseres Lebens gehört. Ein erfülltes Arbeitsleben bringt große Zufriedenheit, und wenn man Menschen so zuhört, wenn sie mit Freunden oder auf Dienstreisen über Chefs und Kollegen sprechen, dann geht da noch eine ganze Menge. Und gerade, weil gute Führung eigentlich kein Hexenwerk ist und über den Unternehmenserfolg und damit am Ende über Arbeitsplätze entscheidet, ist es sehr befriedigend, an diesem Stellhebel zu arbeiten und dazu beizutragen, die Arbeitswelt ein bisschen besser zu machen. Eine sehr fruchtbare Aufgabe!

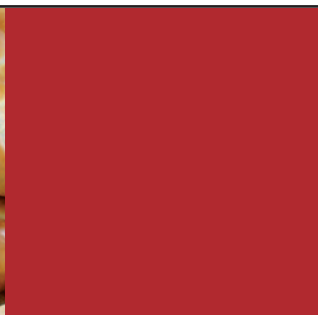
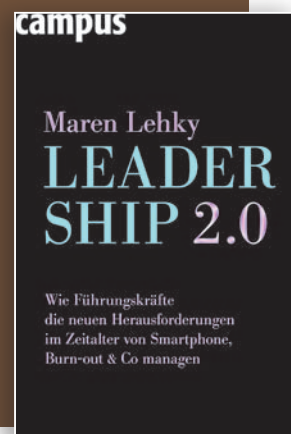
„Das Kommunizieren mit Menschen kann man lernen. Das Meiste ist Handwerk – wie ein gutes Brot zu backen sozusagen.“

Interview: sp

FÜHRUNGSWISSEN ZUM LESEN

2002 gründete Maren Lehky ihr eigenes Beratungsunternehmen (Lehky Consulting, Hamburg). Seither wirkt sie als Topmanagement-Coach, Consultant und Keynote-Speakerin sowie inspiriert in lebensnahen Führungstrainings. Auch als Dozentin für Leadership und Change Management an der Handelshochschule Leipzig und Autorin zahlreicher Bücher gibt sie ihr profundes und stets in der Praxis geerdetes Wissen weiter.

Buchtipps: „Die zehn typischen Führungsfehler und wie Sie sie vermeiden“ (Campus, 2007) und „Leadership 2.0 – Wie Führungskräfte die neuen Herausforderungen im Zeitalter von Smartphone, Burn-out & Co. managen“ (Campus, 2011). ■



**ÖBA
ÖKONDA**

diegenuss

Internationale Fachmesse für Bäcker-, Konditorhandwerk und Gastronomiebedarf

Neue Ideen für das Handwerk
27. - 30. April 13

Messe Wels
www.diegenuss.at