

Wenn der Chef das Problem ist ...

Wenn der Chef das Problem ist, fällt es nicht nur schwer, die Top-Mitarbeiter zu halten, sondern auch neue Mitarbeiter zu gewinnen. „Führung 4.0“ bedeutet für unseren Autor Horst Lempart vor allem eins: ein Unternehmensführungsstil, der von klar definierten und überzeugend (vor-)gelebten Werten bestimmt ist.

Als Business-Coach und „Persönlichkeitsstörer“ steht für mich eine Frage im Mittelpunkt der Personalberatung: Wie beeinflussen Sie als Bäcker durch Ihre Persönlichkeit die aktuelle Situation? Ob Sie etwas als Problem erleben, hat immer mit Ihrer Persönlichkeit zu tun – und das gilt natürlich auch für die Personalgewinnung. Was ich allerdings feststelle: Gerade Führungskräfte und Chefs sehen sich häufig nicht als Bestandteil des „Problems“ – schuld sind immer die anderen! Das gilt genauso für die Aufgaben im Personal Recruiting. Typische Schuldzuweisungen lauten hier:

- „Die jungen Leute haben keine Lust mehr zu arbeiten.“
- „Die Alten stellen unverschämte Gehaltsforderungen.“
- „Die Politik macht Personal zu teuer.“
- „Die Kammern arbeiten viel zu bürokratisch.“
- „Der Wettbewerb kämpft mit unfairen Mitteln.“

Hand auf's Herz: Wer oder was ist es bei Ihnen? Doch die Landflucht?

Positiv Einfluss nehmen!

Dabei geht es überhaupt nicht um die Klärung von Schuld. Die Arbeit daran bringt einen – außer vielleicht vor Gericht – in den seltensten Fällen weiter. Stellen Sie sich lieber die Frage: Wie kann ich Einfluss nehmen auf die aktuelle Situation? Hier hilft häufig ein Blick über den Tellerrand. Die Bedeutung von Führung wird



Nur wer in der Lage ist, mit gutem Beispiel voranzugehen und seine Werte vorzuleben, wird Mitarbeiter finden, die ihm auf diesem Weg folgen wollen.

immer geprägt von den Werten einer Gesellschaft:

- „Führung 1.0“ war die Zeit des autoritären Führungsstils. Oft wirkte der Firmenchef als Patriarch und sorgte „väterlich“ für das Wohl seiner Mitarbeiter. Eine Meinung durfte man haben, letztlich galt aber das Machtwort des Chefs.
- „Führung 2.0“ war die Zeit des kooperativen Führungsstils. Die Mitarbeiter konnten Einfluss nehmen, Eigenverantwortung war angesagt, Kompetenzen wurden von oben nach unten verteilt.
- „Führung 3.0“ war die Phase der sich selbst regulierenden Teams. Führung bestand in

erster Linie darin, einen sicheren Wirkungsrahmen zu schaffen.

Folgerichtig stellt sich bei der „Führung 4.0“ die Frage: Wofür wird dabei überhaupt noch jemand gebraucht, der führt? Ich behaupte: „Führung 4.0“ ist die Führung durch Werte. Aktuelle Führungskräfte sind gut damit beraten, ihren Mitarbeitern, ihren potenziellen Mitarbeitern und auch ihren Kunden Werte zu vermitteln. Menschen sind besonders empfänglich für eine Werteorientierung, wenn das Leben um sie herum unübersichtlicher wird. Geht Sicherheit verloren, schaffen Werte neues Vertrauen. Wer sagt, wofür er steht, wird klarer und wahrnehmbarer – so arbeiten erfolgreiche Marken. Mar-

Führung 4.0: Was Chefs zur Lösung beitragen können

- Erarbeiten Sie die Qualifikationsprofile Ihrer zukünftigen Mitarbeiter. Damit bekommen Sie nicht nur Klarheit, wen Sie tatsächlich brauchen, sondern Sie können auch gezielter die Bewerberauswahl treffen.
- Erstellen Sie konkrete Einarbeitungspläne. Viele neue Mitarbeiter verlassen schon in den ersten Monaten der Betriebszugehörigkeit wieder das Unternehmen. Ein Grund dafür sind häufig unkoordinierte, mangelhafte oder gar fehlende Einarbeitungspläne. Ein klarer Ablauf mit Inhalten, Zeiten und Zuständigkeiten sorgt hier vor.
- Identifizieren Sie Entwicklungspotenzial. Um besonders leistungsfähige Mitarbeiter dauerhaft zu binden, sind individuelle Fördermaßnahmen wie Coachings oder Zusatzausbildungen hilf-

reicher als Teamschulungen. Damit reduzieren Sie die Fluktuationsrate – denn Quoten von mehr als 7% im Jahr gehen an die Substanz.

- Klären Sie Ihre eigenen Werte. Wenn Sie wissen, was für Sie zählt und worauf Sie eher verzichten können, werden Entscheidungen leichter. Wertebasiertes Führen ist außerdem eine vertrauensbildende Maßnahme. Ihre Mitarbeiter können Sie einschätzen. Der Ruf nach Transparenz wird umso lauter, je schlechter das Vertrauensverhältnis zueinander ist.
- Kommunizieren Sie Ihre Unternehmenswerte. Machen Sie Ihren Kunden und potenziellen Mitarbeitern immer wieder deutlich, was Ihnen wichtig ist. Und: Leben Sie danach! Nichts ist enttäuschender als leere Worthülsen und Alibi-Werte.

ken polarisieren. Marken können nicht allen gerecht werden. Aber wer ihre Markenwerte teilt wird zu einem treuen Mitarbeiter oder zum loyalen Kunden.

Ich bin ein großer Fürsprecher der werteorientierten Führung. In vielen Betrieben werden Werte den Zielen untergeordnet, wenn es denn überhaupt klare Werte gibt. Werte sind Chefsache! Welche Werte für ein Unternehmen entscheidend sind, kann weder mit den Mitarbeitern noch mit den Kunden ausgehandelt werden. Chefs werden dauerhaft für ein Unternehmen zum Problem, wenn sie keine klaren Werte verkörpern. Und mit dem „Verkörpern“ unterstreiche ich das Leben von Werten. Niemanden hingegen interessiert es, wenn Unternehmensphilosophien in einer Schublade verschwinden, die seinerzeit von einer Unternehmensberatung formuliert wurden.

Klare Werte, klare Positionen!

„Commitment“ lautet das neue Zauberwort: Mitarbeiter sollen sich mit den Unternehmenszielen identifizieren und motiviert an deren Realisierung mitwirken. Aber Ziele-Commitment ohne Werte-Commitment kann in meiner Welt überhaupt nicht funktionieren. Wenn Mitarbeiter die Zielerreichung zur Basis ihres Handels machen, dann trainieren Sie ihnen verantwortliches, werteorientiertes Handeln ab. Werte stehen oft im Widerspruch zu persönlichen oder unternehmerischen Zielen. Manchmal scheinen Ziele und Werte sogar völlig unvereinbar: Zählt bei Ihnen die Marge oder das „ökologisch nachhaltig“ produzierte Produkt? Ich schwinde hier nicht die Moralkeule: Welcher Seite Sie den Vorzug geben, liegt in Ihrer unternehmerischen Entscheidung. Nur sollten Sie „den Arsch in der Hose haben“ und klar für Ihre Position eintreten!

Wenn Chefs keine Werte haben, nach denen sie ihr Unternehmen führen, werden sie früher oder später für die Belegschaft wie für die Kunden „Wert-los.“ Als Mitarbeiter ziehen sie dann in erster Linie Menschen an, die mit geringem Aufwand möglichst viel Geld verdienen möchten. Manche meiner Kollegen sagen an dieser Stelle: „Ja, jeder Chef bekommt genau die Mitarbeiter, die er verdient.“ Ich finde, Sie als Bäcker haben gute Leute verdient; Ihr Handwerk steht für mich noch immer in der Tradition der „Wert-Schöpfung“.

Wer zu viel will, erreicht gar nichts

Doch es gibt noch eine zweite Chef-Problem-Seite. Dazu gehören Führungskräfte, die möglichst viele Werte auf sich vereinigen wollen. Sie stehen für alles und gar nichts. „Werte-Inflation“ nenne ich das. Geht die Wirkung von Werten im „Werte-Smog“ verloren, geht auch der Sinn verloren und „Un-Sinn“ entsteht. In meinen Seminaren zum Thema „Werte“ beobachte ich Teilnehmer, die aus rund hundert Werte-Karten etwa die Hälfte für sich beanspruchen. Die andere Hälfte loszulassen war davor schon eine Qual: „Eigentlich ist das bei uns alles wichtig.“

„Perfektion ist nicht dann erreicht, wenn es nichts mehr hinzuzufügen gibt, sondern wenn man nichts mehr weglassen kann.“ Dieses Zitat von Antoine de Saint-Exupéry gilt ebenso für das Klarwerden Ihrer persönlichen Werte. Manchmal ist es eine schwierige Aufgabe, die persönlichen Werte im Unternehmen zu leben. Werte brauchen einen Kontext und Werte folgen einer Hierarchie. Insofern können unternehmerische und private Werte unterschiedlich ausfallen.

Sie sehen schon: Führung beginnt mit dem Herausarbeiten der eigenen handlungsleitenden Werte. Menschenführung ist zuerst einmal Selbstführung. Und diese Selbstführung hat unmittelbar Einfluss auf die Ergebnisse Ihres Personal Recruitings! **hl**

Weiterlesen? **Horst Lempart: „Wert. Macht. Erfolg. Führung durch Werte im deutschen Bäckerhandwerk“, 9,90 Euro, ISBN-13: 978-1534832053 (Book on Demand, nur über Amazon bestellbar).**



Planeten-, Rühr- und Knetmaschinen

REGO® PM 60



Leichter, besser und schneller arbeiten durch die überzeugenden Eigenschaften:

- Serienmäßig mit Speichercomputer (37 Programme à 20 Schritte)
- Stufenlose elektronische Drehzahlregelung
- Große elektr. Kesselhöhenverstellung, dadurch Kesselentnahme ohne Werkzeugausbau
- Genaue Rezepterstellung durch digitale Zeit- und Drehzahlanzeige sowie elektr. Abschaltautomatik
- Automatisches, computergesteuertes Anlaufprogramm

REGO HERLITZIUS GMBH
Bäckerei- und Konditorenmaschinen
Hatzfelder Str. 115, D-42281 Wuppertal
Tel.: 02 02 - 269 200 - 10, Fax: 269 200 - 11
mail@rego-herlitzius.com
www.rego-herlitzius.com

Auch lackiert erhältlich!

Überlassen Sie die Gärung nicht dem Zufall!

Lillnord
Gärraumklimagerät

- die über 30-jährige Erfahrung tausendfach bewährt.

Nur die richtige Gäratmosphäre bringt eine optimale Backwarenqualität.

- ❖ Mit dem bewährten Lillnord PG-Dampferzeugungssystem
- ❖ Mit individueller Temperatur- und Luftfeuchtigkeitsregelung durch getrennte Schaltung
- ❖ Mit elektronisch gesteuerter Wasserzufuhr – ohne Schwimmer und ohne Dampföfen
- ❖ Mit abnehmbarer Bedienung für Montage außerhalb des Gärraumes
- ❖ Für jeden Gärraum geeignet
- ❖ Anschlussfertiges Gerät vorausgesetzt, dass Elektro- und Wasserleitungen vorhanden sind.

LILLNORD

Lillnord GmbH, Heusenstammer Straße 29
63179 Obertshausen, Tel.: 06104-4879, Fax: 06104-44266