

„Das hab' ich alles schon probiert ...“

Mitarbeitergewinnung alias Personal-Recruiting hat angesichts der immer dramatischer werdenden Verknappung von qualifizierten Fachkräften und Nachwuchs im Bäckerhandwerk oberste Priorität. Doch mit den Rezepten von gestern wird sich der Erfolg nicht einstellen, wie Business-Coach Horst Lempart unterstreicht.

„Wir finden einfach keine motivierten Mitarbeiter. Was wir nicht alles schon probiert haben. Aber die wollen einfach nix tun für ihr Geld.“ So oder so ähnlich höre ich es regelmäßig, wenn ich in den deutschen Backstuben unterwegs bin. Und zuletzt erreichte mich dieses „Weh und Ach“ auf der Südback in Stuttgart.

Personalgewinnung scheint „einfach schwer“ zu sein. Besser wäre es, wenn wir es „schwer einfach“ halten könnten. Versuchen wir es einmal: Mitten in der Nacht im Lichtkegel einer Laterne kriecht ein Mann auf dem Boden umher. Ein vorbeikommender Polizist fragt ihn, was er da tue. „Ich suche meinen Schlüssel“, antwortet der Mann. Daraufhin hilft ihm der Polizist und beginnt ebenfalls auf dem Boden umherkriechend nach dem Schlüssel zu suchen. Nach einer Weile fragt er ihn fast schon entmutigt: „Sind Sie denn sicher, dass Sie den Schlüssel hier verloren haben?“ „Nein“, antwortet der Mann, „verloren habe ich den Schlüssel da hinten“ – und zeigt dabei mit dem Finger ins Dunkle. „Warum suchen wir dann hier?“, fragt der Polizist. Darauf antwortet der Mann: „Weil es dort hinten kein Licht gibt.“

Alte Angebote ziehen nicht mehr

Viele Bäcker scheinen mir ähnlich desorientiert wie der Mann unter der Laterne: Sie folgen ausschließlich alten Erfolgsrezepten. Und wenn sie damit nicht erfolgreich sind, machen sie mehr vom Selben (schalten also bildlich gesprochen noch eine weitere Lampe an). Manchmal ist das, was wir tun, nicht Teil der Lösung, sondern Teil des Problems. Wenn Sie qualifizierte, motivier-



Mitarbeiter werden händeringend gesucht – dazu müssen vielfach auch neue Wege beschriftet werden.

te Leute in Ihren Betrieb ziehen möchten, dann greifen womöglich die alten Angebote nicht mehr. Und seien wir ehrlich: Gutes Fachpersonal, ob Bäcker/innen oder Bäckereifachverkäufer/innen, können Sie nur dann vom Wettbewerb abziehen, wenn Ihre Attraktivität als Arbeitgeber größer ist als die des Konkurrenten. Das ist nicht anders als beim Kunden – doch mit dem Unterschied, dass potenzielle Mitarbeiter oft nicht als hauseigene Kunden verstanden werden. Mit fatalen Folgen: Mitarbeiter kommen mit ähnlich differenzierten Bedürfnissen in die Unternehmen. Allerdings sehe ich immer wieder bestätigt, dass Chefs die Inhalte der Produkte und Wünsche ihrer Kunden deutlich besser kennen als die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter. „Herrje!“, höre ich Sie sagen, „sollen wir jetzt noch runter bis zum Azubi für jeden ein Psycho-

gramm erstellen? Wir sind Bäcker, keine Psychologen!“ Stimmt. Doch Sie sind eben nicht nur Bäcker, sondern auch Menschenführer. Und Menschenführung ist Psychologie – so einfach ist das.

Sie können sich keine anderen Arbeitnehmer „backen“ als die, die am Markt zu bekommen sind. Es bleiben daher, einfach gemacht, zwei Strategien übrig:

1. Sie passen Ihre Maßnahmen der Personalakquise der aktuellen Marktsituation an. (Ich spreche hier ganz bewusst von Personalakquise, denn Kundenakquise wird schon seit Jahrzehnten viel professioneller gehandhabt.)
2. Sie ändern Ihren Blick auf das vorhandene Mitarbeiterpotenzial. Die Verhaltensbiologie hat schon vor 20 Jahren betont, dass der

Neue „Rezeptideen“ – schon probiert?

- Die Gastronomie macht es vor: Männliches Personal hat bei der Zielgruppe Frauen einen Sympathiebonus. Daher gibt es Standorte, die nur durch Männer bedient werden. Nun verdienen Männer immer noch durchschnittlich 20% mehr als Frauen. Eine Investition, die sich aber lohnen könnte. Durch ein entsprechendes Outfit werden die „Mann-Schaften“ zusätzlich zum Hingucker. Und multikulturelle Teams punkten zusätzlich. Zeigen Sie sich als Bäcker weltoffen und sozial engagiert. Hier zahlen sich besonders gut strukturierte Einarbeitungspläne aus.
- Variante: Durch Azubis eigenverantwortlich geführte Filialen steigern die Motivation und bereiten außerdem auf Leitungsverantwortung vor.
- In einer immer älter werdenden Gesellschaft sind Senioren nicht das Problem, sondern ein Teil der Lösung. Rekrutieren Sie innerhalb einer Ü60-Party, die Sie selbst veranstalten, Ihre Mitarbeiter/innen von morgen. Vital, verantwortlich und zeitlich flexibel können Sie ein Damen-Kränzchen zur Filialbesetzung werden lassen, vielleicht sogar in „Omas Outfit“, das Ihre handwerkliche Tradition zusätzlich betont. Unterstützt werden kann die Beschäftigung älterer Menschen im Verkauf beispielsweise durch intelligente Kassensysteme. Diese können, ähnlich wie die Benutzeroberflächen von Mobiltelefonen oder Laptops, den Bedürfnissen älterer Mitarbeiter/innen angepasst werden. Auskunft dazu erteilt alle namhaften Kassensysteme (z. B. www.combase.de).

Mensch nicht von Natur aus faul ist. Was er aber unbedingt braucht, das sind adäquate Herausforderungen und eine Bindung (anders ausgedrückt: ein Zusammengehörigkeitsgefühl).

Raus aus der Komfortzone!

Neulich, als mir wieder einmal ein Bäcker sein Mitarbeiter-Klagelied sang, fragte ich zurück: „Haben Sie wirklich alles schon probiert? Dann macht eine Zusammenarbeit mit mir in der Tat keinen Sinn mehr.“ Wenn ein Kunde tatsächlich alle Möglichkeiten der Personalgewinnung bereits ausprobiert hat und trotzdem erfolglos blieb, wie könnte ich ihm dann noch helfen – außer Trost zu spenden? Allerdings ist das, was der Bäcker mit „alles“ meint, lediglich das Mögliche in seiner Komfortzone. Und, bei allem Respekt vor der Backwelt, selbst diese Back-Komfortzone ist oft nicht ausgeschöpft.

„Soll ich mich denn in die Kirchenbank setzen und um Mitarbeiter bitten?“, war die etwas reflexhafte Reaktion meines Gesprächspartners darauf. Ich finde: Soll er doch, vielleicht tut es ihm gut. Aber immerhin kommt er vielleicht mit seinen Gedanken zur Ruhe, anstatt durch puren Aktionismus mit Strategien aus der Konserve Personal zu suchen. Personal-Recruiting braucht ein gutes Verständnis davon, was gewünscht ist und was möglich ist. Beides scheitert leider in den allermeisten Betrieben.

Was kann nun ein Business-Coach empfehlen? Wieder ganz einfach: Denken Sie darüber nach, wen genau Sie für was einsetzen möchten. Dieser Arbeitsschritt wird gerne übersprungen, weil er Arbeit macht. Aber ohne zu wissen, was Sie wirklich wollen, werden Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit auch nur die bekommen, die Sie nicht gebrauchen können. Fragen Sie dazu nicht einen Coach, sondern Ihre Kollegen, die erfolgreiches Personal-Recruiting betreiben.

Ja, es gibt sie! Und ja, es gibt sie sogar in den neuen Bundesländern. Kommen Sie mir bitte

nicht mit der Generalabsage: Aber bei uns ist alles anders. Sorry, dann setzen Sie sich wieder zurück in die Kirchenbank, am besten direkt unter die Lampe!

Strategien zeitgemäß planen

Zeitgemäße Mitarbeitergewinnung beginnt mit einem intensiven Vor-Denken:

- Denken Sie darüber nach, wie Sie professionelle Bewerberauswahlgespräche führen können.
- Arbeiten Sie daran, welche Unternehmenswerte auch Anknüpfungspunkte für Ihre potenziellen Mitarbeiter sind.
- Überprüfen Sie Ihre Personalentwicklungsstrategien, um vorhandenes Personal zu qualifizieren und zu binden.

Denken Sie auch daran, dass die beste Investition immer diejenige in bereits vorhandene Möglichkeiten ist: vom Auszubildenden über die Aushilfe bis hin zum festangestellten Mitarbeiter.

Und schließlich: Machen Sie sich als Arbeitgebermarke sexy! „Employer Branding“ darf sich auch in den deutschen Backstuben etablieren. Wie groß ist Ihre Sogwirkung auf Arbeitnehmer? Womit können Sie punkten? Werben Sie nicht nur für frische Brötchen, werben Sie auch um kluge Köpfe! Starke Marken haben eine hohe Anziehungskraft auf Kunden wie Arbeitnehmer. Empfehlungsmarketing durch ein begeistertes Team ist unschlagbar!

Das klingt alles zu einfach? Schwerer machen dürfen Sie es sich später immer noch! Fangen Sie leicht an, damit die ersten kleinen Erfolge Sie darin beflügeln, neue Wege weiter zu verfolgen. Manche Chefs fangen schwer an. Einige scheinen es sich aus meiner Perspektive sogar zu schwer zu machen und scheitern deshalb früh. Aus dieser Enttäuschung heraus höre ich dann: „Das hab' ich alles schon probiert“ – und das muss nicht sein. ■

Business-Coach für Neugierige

„Für die einen bin ich Ermutigung, für die anderen eine Zumutung“, sagt Autor Horst Lempart, der in dieser und den folgenden BM-

Ausgaben für uns über Personal-Recruiting schreibt, über sich. Als „Persönlichkeitsstörer“ möchte er die von ihm beratenen Unternehmen dabei unterstützen, „ihr Modell der Welt neugierig von allen Seiten anzusehen“.

Sein aktuelles Buch über Veränderungsblockaden („Das hab ich alles schon probiert. Warum wir uns mit Veränderung so schwer tun“) ist zum Preis von 22,- Euro vom Junfermann Verlag erhältlich (ISBN 978-3-95571-488-8, auch als E-Book). Weitere Informationen unter www.horstlempart.de! ■

