

# Muss man „nehmen, was kommt“?

Der Personalmangel, speziell im Verkauf, ist eine Tatsache. Ist der Bäckereiunternehmer daher gewissermaßen zum „Resteessen in der Personalküche“ gezwungen? Coach Horst Lempart ist der Meinung, dass es dabei vielmehr auf die Perspektive und Initiative der handelnden Personen ankommt.

„Wir sind ja froh, wenn wir überhaupt jemanden bekommen. Da können wir keine großen Ansprüche stellen.“ Könnte dieser Satz von Ihnen stammen? Dann gehören Sie wahrscheinlich zur großen Gruppe der Bäcker in Deutschland, die unter „chronischem Personalverschluss“ leiden: Entweder kommt gar nix, oder – entschuldigend Sie mir den Ausdruck – Sie reden über ein „Sch...-Ergebnis“. Beide Resultate bestätigen Ihr „Problem“. Und damit scheint sich ein ums andere Mal zu bewahrheiten, wie schwierig die Personalsituation bei Ihnen, in Ihrer Region und im ganzen Land ist.

## Vertrauensvorschuss gewähren!

Manche Probleme, auch innerhalb der Personalwirtschaft, entstehen zu mindestens 50% durch die Beweissuche für das Problem. Wissenschaftliche Tests haben mehrfach bewiesen, dass Schüler deutlich besser im Unterricht abschneiden, wenn der Lehrer von deren Intelligenz überzeugt ist. Das hatte mit dem tatsächlichen Intelligenzquotienten allerdings überhaupt nichts zu tun. Ähnlich intelligente Schüler, die weniger in der Gunst des Pädagogen standen, schnitten bei vergleichbaren Studien deutlich schlechter ab. Zwei Faktoren möchte ich dabei besonders hervorheben:

- Wenn der Lehrer seinem Schüler zutraut, ein Problem eigenverantwortlich lösen zu können, ihn dabei ermutigt und ihm die nötige Sicherheit gibt, dann fallen die Ergebnisse spürbar besser aus.



„Personalwüste Deutschland“? Wer nach Möglichkeiten sucht, statt Mängel hervorzuheben, eröffnet sich und seinem Betrieb Wege in eine bessere Mitarbeiterkultur und -struktur.

- Wenn der Lehrer an die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit seines Schülers glaubt, dann lenkt er damit seine Aufmerksamkeit auch auf dessen Erfolge. Der Lehrer sammelt Bestätigungen dafür, dass seine Einschätzung richtig ist.

Was bedeutet das für Sie als Bäcker? Zutrauen und Aufmerksamkeitslenkung sind in Ihrem Unternehmen zwei wesentliche Stellschrauben für ein erfolgreiches Personalmanagement. Beim Bestandspersonal gewinnen Sie durch Zutrauen, nicht durch Misstrauen. Und bei allem Respekt vor Ihren bisherigen Erfahrungen: Wenn Sie es als Chef gewohnt sind, „Problemlöser“ für Ihre

Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter zu spielen, dann bringen Sie Ihr Personal damit um seine Wachstumschancen! Nicht selten steckt dahinter ein hoher Grad an Führungs egoismus bis hin zur Befriedigung eigener narzisstischer Bedürfnisse. Führung sagt immer zur Hälfte etwas über den Vorgesetzten aus. Genau an dieser Stelle entsteht Ihre Chance, Ihr Führungsverhalten zu überprüfen und herauszufinden, was Sie selbst zum „Personalproblem“ beitragen. In einer späteren Folge dieser Serie werde ich weiter auf dieses Thema eingehen.

Aufmerksamkeitslenkung hat sowohl Auswirkungen auf das Bestandspersonal als auch auf

## Drei Ansätze, den Bedarf an qualifiziertem Personal zu decken

1. Steigern Sie Ihre Attraktivität als Arbeitgeber – das Stichwort lautet „Employer Branding“. In vielen Fällen können Sie gutes Personal nur für sich gewinnen, wenn es wechselbereit ist. Dazu muss die Attraktivität Ihres Unternehmens größer sein als die des Wettbewerbs. Stellen Sie sich dazu folgende Fragen: Was macht mich als Arbeitgeber besonders spannend? Welche Bedürfnisse hat meine Mitarbeiter-Zielgruppe und wie kann ich diese bedienen? Für welche Werte steht meine Marke und wie kommuniziere ich sie?
2. Machen Sie Ihre Mitarbeiter zu Unternehmensbotschaftern. Ihr bestes Sprachrohr in die Ohren potenzieller Mitarbeiter sind Ihre eigenen Leute. Statt „Kunden werben Kunden“ können Sie auf

„Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ setzen. Oft genug läuft es leider genau andersherum: Da erzählen die eigenen Verkäuferinnen die schlimmsten Geschichten über ihren Job. Wer sollte da noch Lust bekommen, bei Ihnen zu arbeiten?

3. Binden Sie Ihre Spitzenkräfte und qualifizieren Sie Wachstumskräfte. Das klingt so naheliegend, aber in ganz vielen Fällen fehlt eine wirkliche Strategie dahinter. Die Personalgewinnung als Teil des Personalmanagements ist kein lästiges Beiwerk, um Löcher zu stopfen. Durchdachtes und strategisches Recruiting ist Substanzsicherung. Überprüfen Sie Ihr Bewerberauswahlverfahren und Ihre Personalentwicklungsmaßnahmen auf Tauglichkeit!

die Personalgewinnung. Als Coach stelle ich meinen Kunden stets die wichtige Frage zur Ausnahme von der Regel: Zu welchen Zeiten tritt das Problem nicht auf, ist es weniger groß? Gibt es beschwerdefreie Zeiten? Woran merken Sie zuerst, dass es heute besser läuft? Ich habe noch nie einen Kunden kennengelernt, bei dem ausnahmslos alles gleich bleibend schlecht lief, weder beim Personaleinsatz noch bei der Personalgewinnung. Wie ist das bei Ihnen? Gibt es bei Ihnen gute Ausnahmen von der schlechten Regel?

### Möglichkeiten wahrnehmen

Bei der Personalakquise ist die Wirkung von Aufmerksamkeitslenkung ähnlich. Sie können Ihren Blick darauf lenken, woran es zurzeit mangelt. Oder Sie können danach suchen, welche Möglichkeiten sich gegenwärtig ergeben. Das kommt im Bild des Schirmverkäufers in der Wüste schön zum Ausdruck: Der eine läuft durch die Sahara und klagt darüber, dass es für Regenschirme dort keinen Markt gibt. Der andere ist total begeistert, weil er der Einzige ist, der dort Sonnenschirme verkaufen kann. Sind Sie in einer „Personalwüste“ unterwegs? Und, falls ja, was bedeutet das für Sie?

Wir haben in Deutschland keine Fachkräfteschwemme, aufgrund derer Sie sich nach Belieben (und zu Ihren Bedingungen) das Fachpersonal aussuchen können. Ich glaube, an dieser Veränderung haben noch viele Inhaber und Vorgesetzte schwer zu beißen. Heute sitzen qualifizierte Bewerber als gleichberechtigte

Partner am Verhandlungstisch. Sie wollen davon überzeugt werden, warum Ihr Betrieb gerade der Richtige für sie sein sollte. Das „Machtverhältnis“ ist ziemlich durcheinandergerüttelt worden.

„Ach“, höre ich jetzt den ein oder anderen sagen, „wäre doch nur mal ein guter Bewerber dabei, es findet sich ja gar keiner, mit dem man überhaupt verhandeln könnte.“ Bei solchen Bemerkungen bin ich der Skepsis verpflichtet. Schauen Sie mal in Ihren eigenen Laden. Wo finden Sie dort gute Leute? Wie haben Sie diese für sich gewonnen? Was sind deren Gründe, bei Ihnen zu arbeiten? Sie sehen auch hier: Ausnahmen von der Regel.

### Positive Ausnahmen fördern

Machen Sie es sich zur Regel, diese Ausnahmen zu finden und diese auf weitere Verwendung zu überprüfen. Sie können den Arbeitskräftemarkt nicht ändern. Aber Sie können Ihren Blick darauf ändern und dadurch Ihre innere Haltung beeinflussen. Wir hatten noch nie so viele Möglichkeiten wie heute, um auf uns aufmerksam zu machen. Dieser Fülle steht ein Mangelempfinden entgegen, das oft kreative Ideen zur Personalgewinnung verbaut.

Gute Arbeitnehmer stellen sich grundsätzlich auch die Frage: „Muss ich wirklich nehmen, was kommt?“ Und sie liefern immer öfter die Antwort gleich mit: „Nein, mal sehen, wie sich der Nächste verkauft.“ Nehmen Sie nicht einfach hin, dass es so kommen könnte. Seien Sie gut vorbereitet! **hl**

## Aktuelle Seminare

Wer Unternehmenscoach und „Persönlichkeitsstörer“ Horst Lempart einmal „live“ erleben will, hat dazu in den folgenden Monaten u. a. zu diesen Terminen Gelegenheit:

- 14.–15. März: Backwandel 4.0: Prozesse steuern – Menschen führen (ADB Bäckerfachschule Hannover, Herschelstr. 28, 30159 Hannover, [www.baeckerakademie-nord.de](http://www.baeckerakademie-nord.de))
- 29. März: Führung durch Werte (ISSO Institut für nachhaltiges Wirtschaften, Kornportstr. 15, 56068 Koblenz, [www.isso.de](http://www.isso.de))
- 20. April: Ich? Gekränkt? Ich doch nicht! Vom Umgang mit narzisstischen Kränkungen (Forum Vinzenz Pallotti, Pallottistr. 3, 56179 Vallendar, [www.forum-pallotti.de](http://www.forum-pallotti.de))
- 25. April: „Das habe ich alles schon probiert“ – Verändern verändern (ISSO, s.o.)
- 5. Mai: Systemisch in neun Feldern gedacht (Bildungsstätte Marienland, Berg Schönstatt 8, 56179 Vallendar, [www.bildungsstaette-marienland.de](http://www.bildungsstaette-marienland.de))
- 25. Mai: Probleme fallen aus heiterem Himmel: Wo kommst du denn plötzlich her? (Forum Pallotti, s.o.)

## Kostentreiber: Erhöhung der EEG-Umlage um 8%

Die Erhöhung der EEG-Umlage 2017 auf 6,880 Cent je Kilowattstunde führt bei energieintensiven Industrie- und Gewerbeunternehmen aus dem Mittelstand erneut zu höheren Stromausgaben. Wie viel Mehrkosten mittelständische Unternehmen im neuen Kalenderjahr zu zahlen haben, hat der Portalbetreiber enPORTAL in einer eigenen EEG-Kostenanalyse Mittelstand ermittelt und für idealtypische Kunden mit einem Verbrauch von 1, 5, 12 und 30 GWh<sup>1</sup> ausgewertet. Der neue Wert der Ökostrom-Umlage ist ab sofort auch im Onlineportal ([www.enportal.de](http://www.enportal.de)) für alle Energiekunden hinterlegt. Energieeinkäufer sehen auf einen Blick, welche zusätzlichen Energiekosten mit dem Anstieg der EEG-Umlage 2017 verbunden sind. So kommt demnach beispielsweise auf einen Bäckereibetrieb mit etwa 1 GWh Stromverbrauch im Jahr ein Zuschlag von 5 260 Euro zu. Die Umlage zur Förderung erneuerbarer Energien, kurz EEG-Umlage, wurde im Oktober 2016 offiziell von den Übertragungsnetzbetreibern verkündet und um rund 0,53 Cent je Kilowattstunde erhöht. Im Jahr 2016 lag der Wert bei 6,354 Cent/kWh, ab 1. Januar 2017 ist die Ökostrom-Umlage auf 6,880 Cent/kWh angehoben worden. Auf energieintensive Gewerbe- und Industriekunden, die nicht von der Umlage befreit sind, bedeutet das eine Kostenerhöhung von 8%. Im Vergleich zum letzten Anstieg

mit 3% ist mit dem neuen Wert wiederum eine stärkere Förderung der erneuerbaren Energien zu erkennen. Grund hierfür sind niedrige Börsenpreise an der Leipziger Strombörse und bislang noch feste Vergütungssätze für Betreiber von Ökostromanlagen. ■

Entwicklung der EEG Umlage 2011–2017

