

JESSICA LACKNER

FACHKRÄFTE MANGEL ODER

Mach

KRÄFTEMANGEL?

**WARUM PERSONALPROBLEME
OFT HAUSGEMACHT SIND**

Mit einem Vorwort von
Clint Böttcher

GABAL

Jessica Lackner

Fachkräftemangel oder Machkräftemangel?

»Die größte Herausforderung für Unternehmen ist nicht, gute Mitarbeiter zu finden, sondern gute Mitarbeiter zu großartigen Mitarbeitern zu machen. Menschen ins Machen zu bringen – das ist die wichtigste Aufgabe von Führungskräften. Wer das schafft, ist eine echte Machkraft. Eine wie Jessica Lackner, die als Unternehmerin bewiesen hat, wie es geht, und in ihrem Buch Führungskräften zeigt, wie sie ihre Mitarbeiter zu Spitzenleistungen führen.«

Jürgen Pichler,
CEO Rolling Pin Media GmbH

»Menschen prägen nicht nur die Gesellschaft, sondern auch Unternehmen. Genau aus diesem Grund ist der Mensch ein Erfolgsfaktor für die Zukunft. In diesem Buch bekommen Sie komprimierte, wertvolle Impulse mit Beispielen aus der Praxis, sodass Sie den Spirit für sich als Unternehmer oder Führungskraft zugänglich machen können. Beim Lesen spürt man die Leidenschaft und Authentizität von Jessica. Sie hat es geschafft, eine ›Muss‹-Lektüre für alle zu kreieren, die persönlich, beruflich und mit ihrem Team wachsen wollen.«

Dir. Daniel Reisinger, CSE
Senior Direktor & Shareholder EFS-AG

JESSICA LACKNER

Fachkräftemangel oder Machkräftemangel?

Warum Personalprobleme
oft hausgemacht sind

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

»Machkräfte« ist eine von Jessica Lackner eingetragene Wortmarke, deren Verwendung genehmigungspflichtig ist.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-036-0

Lektorat: Sabine Rock, Frankfurt a. M. | www.druckreif-rock.de

Umschlaggestaltung: Tina Mayer-Lockhoff

Illustrationen: Cornelia Koller

Autorenfoto: The CLICK. Wedding – Kira Komarovics

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg |

www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2021 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten
Quellen.
www.pefc.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort – Wie alles anfang	7
1. Einleitung	10
2. Meine Geschichte	14
3. Problem Fachkräftemangel	26
4. Machkräftemangel	41
5. Das neue Recruiting	55
6. Raus aus der Bewertungsschublade	64
7. Erfolgsfaktor Menschlichkeit	69
8. Der MindsetLoop	75
9. Wirklich gute Meetings	85
10. Machkräfte- & Unternehmersmotivation	88
11. Bessere Arbeitsatmosphäre schaffen und bewahren	95
12. Meine zehn Diamanten	107
Chef oder Held – als bestes Beispiel vorangehen	109
Menschen brauchen Klarheit & Transparenz	115
Flexibler Ablauf, flache Hierarchien	120
Keine Bewertungen	127
Freiraum für Fehler	130
Sinn – Warum komme ich zur Arbeit?	136
Einer für alle und alle für einen	142

Spaß, Freude & Humor	145
Wertschätzung und DANKE	150
Geheimtipp Quereinsteiger	158
13. Das FAN-Modell – FANomenal führen	162
Fazit	174
Meine Mitarbeiter – meine Fans	176
ANHANG	183
Alle Golden Nuggets auf einen Blick	183
Quellen und Inspiration für dieses Buch	185
Dank	187
Die Autorin	190

Vorwort – Wie alles anfing

Vielleicht habe ich den Stein mit Jessica Lackner und ihrem Werdegang als Coach und Speakerin auch außerhalb der Gastronomie tatsächlich ins Rollen gebracht – zumindest sagt sie das. Ich bin davon überzeugt, dass man eine so positive und starke Persönlichkeit wie Jessica ohnehin nicht von ihrem Weg abbringen kann. Vielleicht ist der Prozess durch mich beschleunigt worden. Egal wie, ich freue mich sehr, dass ich in Jessica jemanden gefunden habe, der Gastronomie und Handel nun verbindet.

Denn wir alle, die tagtäglich mit Kunden zu tun haben, teilen doch die gleiche Grundidee: Wir wollen den Kunden den bestmöglichen Service bieten und sie nachhaltig begeistern. Alle im Team müssen bereit sein, die Extrameile zu gehen. Gelingt uns das durch Wertschätzung und Führung auf Augenhöhe, schaffen wir Orientierung und Transparenz, kreieren wir eine positive Arbeitsatmosphäre, in der alle füreinander da sind und auch mal Fehler gemacht werden dürfen, dann haben wir unsere Mitarbeiter zu unseren Fans gemacht und das Ergebnis wird ein zufriedener Kunde sein.

Schlussendlich wollen wir den Kunden begeistern, das Besondere für ihn sein und auf diese Weise erreichen, dass er gerne wieder zu uns kommt. Dass der zufriedene Kunde diese positiven Erlebnisse in seinen Freundes- und Bekanntenkreis weiterträgt, ist ein schöner Nebeneffekt mit großer Wirkung. Wir wollen für den Kunden Anlaufstelle sein, genau zuhören, ihn verstehen und ein verlässlicher Partner sein. Zumindest ist das meine Auffassung von Kundenservice.

Aber wie gelingt uns das alles? Wie bekommen wir genau die Mitarbeiter für unser Unternehmen, die im Endeffekt auch für begeisterte Kunden sorgen? Mitarbeiter, die einen Sinn in ihrer Arbeit sehen und den Spaß und die Freude auf den Kunden übertragen?

Genau diese Frage habe ich Jessica 2013 gestellt. Wir hatten uns einige Jahre zuvor in Berlin kennengelernt und schon damals sind mir bei ihr diese enorm positive Energie und der unbedingte Wille, Dinge umzusetzen, aufgefallen. Wir hielten all die Jahre Kontakt und tauschten uns fachlich aus. Nun, 2013, war ich als Country Manager für ein Modeunternehmen tätig und hatte die Verantwortung für über 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ich wollte den Service im Kassenbereich verbessern und hatte die Idee, dass alle gemeinsam mehr als Gastgeber agieren – so wie in einem gut geführten Restaurant oder Hotel.

Doch wie konnte ich den Service aus dieser Branche in den Modehandel bringen? Mir war das Begrüßen, das Kassieren und die Verabschiedung an dieser Stelle einfach zu wenig. Meine Eltern waren im Hotellerie- und Gastronomiebereich tätig, daher wuchs ich sozusagen mit dem Service-Gen auf. Deshalb lag für mich die große Schnittmenge von Handel und Gastronomie auf der Hand. Im Grunde gilt das für alle Branchen, in denen wir es mit Menschen zu tun haben. Diese vier Ms sind für mich von großer Bedeutung und beschreiben meine Philosophie: Man muss Menschen und in meinem Fall Mode mögen.

Zurück zu Jessica und meiner Frage nach der Übertragbarkeit des Servicegedankens auf die Modebranche. Als gute ZuhörerIn, die aufmerksam auf Details achtet, hat sich Jessica damals auf das Experiment eingelassen und sich etwas näher mit meinem damaligen Arbeitgeber und seiner Personalpolitik beschäftigt. Wie läuft das Recruiting ab? Welche Themen werden beim Welcome Day vermittelt? Was erwartet den neuen Mitarbeiter? Was mich schließlich überzeugt hat, war ihre empathische und mitreißende Art, dabei sehr feinfühlig zu agieren, ohne die Firmen-DNA grundsätzlich infrage zu stellen. Jessica konnte sich extrem schnell in diese Branche hineindenken, erkannte die aktuellen Probleme sofort und entwickelte anhand von praktischen Beispielen gute Ideen und Lösungsansätze.

Nachdem ich 2019 den Arbeitgeber gewechselt hatte, wurde der

Kontakt mit Jessica wieder intensiver. Unabhängig voneinander sind wir der Frage auf den Grund gegangen, wie man Mitarbeiter zu Fans machen kann. Da Jessica die Lösung für sich schon ausgearbeitet und sich immer mehr zur Allroundexpertin für Gastronomie und Handel entwickelt hatte, steht einem weiteren Projekt in der Zukunft nichts im Wege.

Dieses Buch wird für alle angehenden Führungskräfte nützlich sein, für alle Chefs, die eigentlich gerne Helden sein möchten, für alle, die aus ihrer Komfortzone herauskommen wollen, für alle, die ihr eigenes Handeln infrage stellen, die sich ihre Fehler eingestehen, die ihr Ego deutlich zurückschrauben können, für diejenigen, die gerne dienen und mehr geben wollen, als zu bekommen, und für alle, die Menschlichkeit als oberstes Gebot sehen und eine Veränderung als notwendig erachten. »Handel ist Wandel« lautet ein alter Spruch. Das gilt heute noch immer und ist, wie uns gerade Corona lehrt, absolut zeitgemäß.

Wer den Schlüssel zum Erfolg für sein Team, für seine Mitarbeiter und seine Kunden sucht, sollte sich unbedingt auf diese spannende Reise mit Jessica begeben. Ich wünsche dabei viel Spaß und hoffentlich gutes Gelingen bei der Umsetzung für ein erfolgreiches Handeln im Team.

Clint Böttcher

Nachtrag: Was mich persönlich mit Jessica verbindet, ist nicht nur die Tatsache, dass unsere beruflichen Anfänge in der Gastronomie liegen, sondern auch unser privates Glück, das wir mit unseren Partnern in Österreich gefunden haben.

1. Einleitung

F-F-F-F-Formel:
Fähige Führungspersönlichkeiten formen Fans

Warum dieses Buch?

Zugegeben, ich habe das Rad nicht neu erfunden, und ja, es gibt schon unzählige Bücher zum Thema Leadership. Mit diesem Buch möchte ich jedoch einen besonderen Aspekt in den Fokus rücken, der mir sehr am Herzen liegt: Ich möchte unser Bewusstsein schärfen – für den Umgang mit Herausforderungen und vor allem für den Umgang mit Menschen, insbesondere mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. All das gerät in unserem hektischen und übervollen Alltag oft in Vergessenheit, und so verlieren wir manchmal den Blick für das wirklich Wichtige: den Erfolgsfaktor Mensch.

Personalmangel und Fachkräftemangel sind heute in der gesamten Dienstleistungsbranche allgegenwärtig. Vielen Unternehmen fehlen schlicht die richtigen Mitarbeiter – und es fehlen gute, praxistaugliche Strategien, um diese Mitarbeiter zu gewinnen, zu binden und zu motivieren. Dabei können bereits kleinste Veränderungen Großartiges bewirken. Die Praxis zeigt: Wir haben zwar tatsächlich einen *Fachkräftemangel*, aber vielmehr noch einen *Machkräftemangel* (dazu später mehr!). Führungskräfte verfügen häufig nicht über das notwendige Verständnis für den Menschen, es fehlt ihnen die Bereitschaft, sich voll und ganz um ihre Mitarbeiter zu kümmern, und darüber hinaus die Fähigkeit, deren Potenzial zu erkennen. Doch all das braucht es, damit sich Mitarbeiter zu Teammitgliedern entwickeln, die voll in ihrer Kraft stehen und maximal performen.

Ich bin überzeugt: Jeder kann in Führung gehen, wenn sie oder er es wirklich will. Führung beginnt immer bei DIR, bei jedem Ein-

zelen. Sie ist eine Entscheidung und dafür muss man brennen. Daher lautet mein Motto: Wer innen nicht brennt, kann außen nicht leuchten.

Wie ist dieses Buch?

Ich habe dafür bewusst eine einfache Sprache gewählt, damit jede und jeder sich angesprochen fühlt und es in der eigenen Gedankenwelt visualisieren kann. Es sollte auch möglich sein, abends vor dem Schlafengehen ohne große Mühe noch ein paar Seiten zu lesen – leichte, gut verdauliche Kost eben. Da wir jetzt schon beim sehr Persönlichen sind: Es ist hoffentlich okay, wenn ich Sie bis zum Buchende duze. Ich glaube, mit dieser etwas vertrauteren Ansprache landen auch meine Botschaften leichter in deinem Herzen.

Mir geht's häufig so, dass ich, vor allem abends, bereits nach kurzer Zeit zu müde bin, das Gelesene richtig aufzunehmen. Das kennst du vielleicht auch: Du liest etwas Wichtiges und denkst: »Oh, das muss ich mir unbedingt merken«, und 50 Seiten später hast du es vielleicht schon wieder vergessen. Deshalb sind in diesem Buch auch viele Wiederholungen enthalten. Es ist übrigens erwiesen, dass auch unser Unterbewusstsein mitliest – oft setzen wir dann, ohne dass es uns bewusst ist, doch einiges Gelesene im Alltag um. Die Wiederholungen wichtiger Kernaussagen helfen dir aber auf jeden Fall dabei, die Inhalte des Buches zu verinnerlichen.

Dazu noch ein kleiner Tipp von mir: Lege beim Lesen einen Textmarker parat und markiere die Stellen, die für dich persönlich wichtig sind. So mache ich das immer, dann kann ich später noch einmal schnell nachlesen.

Jedes Wort in diesem Buch kommt aus meinem Herzen und es ist mir wichtig, dir vorab Folgendes zu raten: Nimm dich selbst nicht zu ernst und auch das Leben nicht. Geh es locker und mit Freude an. Denn Führung kann man zwar lernen, aber man muss sie auch leben und fühlen, und zwar jeden Tag. Davor muss man auch keine Angst haben! Ich sage immer: Es gibt kein Richtig und kein Falsch. Wichtig

dabei ist, das eigene Ego einfach mal wegzulassen und dem Prozess zu vertrauen.

Dies ist kein kompliziert geschriebenes Sachbuch, gespickt mit unzähligen Zahlen, Daten, Fakten und Quellenangaben. Dieses Buch ist aus dem wahren Leben heraus geschrieben. Es speist sich aus meinen persönlichen Erlebnissen und Erfahrungen als Coach und Speakerin und aus den Geschichten von erfolgreichen Freunden, Bekannten und Geschäftspartnern, die sie mir anvertraut haben – von Menschen also, die in ihrem Leben schon so einiges auf die Beine gestellt haben und die mich in den letzten Jahren beeindruckt und geprägt haben.

Damit du die #MERKWÜRDIGSTEN Stellen noch einmal nachlesen kannst, habe ich sie nach jedem Kapitel aufgelistet und am Ende des Buches noch einmal alle GOLDEN NUGGETS zusammengefasst. Und wer auf den Geschmack gekommen ist, findet am Ende einige Buchempfehlungen – es sind Bücher, die mich in den letzten 15 Jahren begleitet haben und die ich gerne immer wieder »neu« lese.

Eines noch: Mir ist es sehr wichtig, dass sich Frauen, Männer und Diverse in diesem Buch gleichermaßen angesprochen fühlen; dabei gehe ich mit dem Gendern eher spielerisch um und habe um der besseren Lesbarkeit willen auf Sternchen, Binnen-I etc. verzichtet und mich bemüht, wo immer es sich anbietet, eine neutrale Form zu verwenden.

Für wen ist das Buch?

Dieses Buch richtet sich an alle Menschen, die mit Führung zu tun haben oder es in Zukunft haben wollen. Man muss beim Thema Führung übrigens nicht gleich an eine ganze Firma oder ein großes Team denken. Auch sich selbst zu führen oder die Familie zu managen ist ein erster Schritt zu Leadership. Die Menschen, die in diesem Buch zu Wort kommen, und ich selbst haben Führung nicht nur gelernt, sondern erlebt und gelebt und wir leben es heute anderen täglich vor. Self-Leadership (Selbstführung) ist ein wichtiges Thema,

und gerade in Krisenzeiten mit ständig neuen Herausforderungen zählt am Ende auch, wie du dich selber führst.

Um das Buch so praxisnah und lebensecht wie möglich zu halten, habe ich viele wahre Geschichten aus dem Führungsalltag in ganz verschiedenen Branchen eingebaut. Denn eins ist klar: Leadership funktioniert überall gleich, ganz egal, was wir verkaufen oder wen wir führen.

Was soll dieses Buch bewirken?

Ich möchte dich mit diesem Buch inspirieren und ermutigen, deine bisherigen Glaubenssätze zu hinterfragen und zu durchbrechen. Auf dem Weg zu einer echten Machkraft geht es zunächst darum, den Menschen wieder in den Mittelpunkt zu stellen und in allem das Positive zu sehen. Dieses Buch soll Menschen motivieren, wieder bewusst mit Menschen zu arbeiten und sich voller Freude mit ihnen auseinanderzusetzen. Die Dienstleistungsbranche kann so viel Spaß machen, doch leider ist bei vielen die Freude auf dem Weg verloren gegangen. Das möchte ich ändern.

Ich wünsche dir auf den folgenden Seiten viele Aha-Erlebnisse und auch viele »Ja, genau!«-Erlebnisse.

Ich wünsche dir FANomenale Erlebnisse beim Lesen!

Deine Jessica

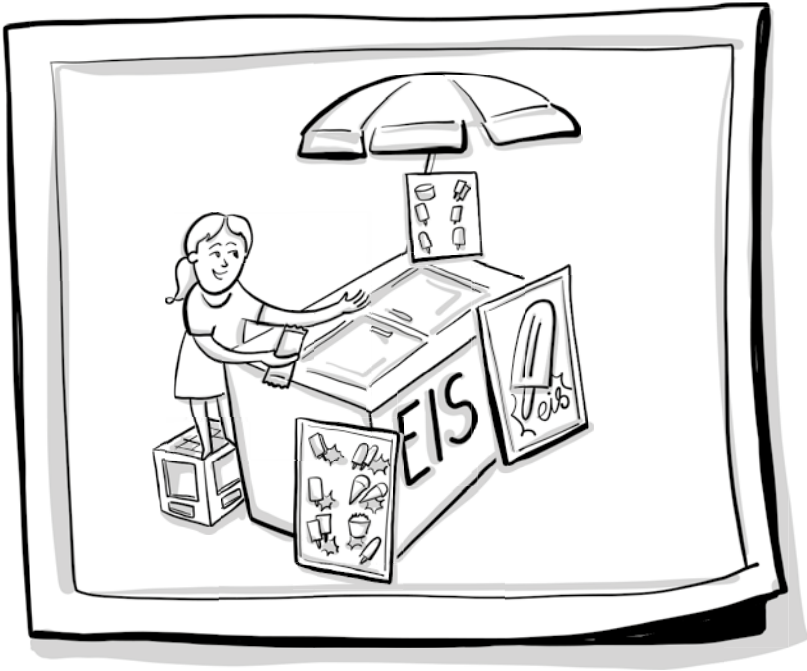
2. Meine Geschichte

Als kleines Mädchen habe ich immer gesagt, dass ich später auf keinen Fall den gleichen Beruf ausüben möchte wie meine Eltern. Sie haben nach der Wende in Berlin einen Imbiss gekauft – die »Spinner-Brücke«, heute Deutschlands bekanntester und erfolgreichster Biker-Treff. Alles dort roch nach Fett – Zeitungen, Geld, das Auto, von der Kleidung gar nicht zu reden. Sogar bei uns zu Hause war dieser intensive Geruch noch da.

Ein Imbiss und dann noch für Biker – das war damals gesellschaftlich nicht gerade hoch angesehen. Ab und zu habe ich das auch in der Schule gespürt. »Das ist ja kein richtiger Beruf.« »Wenn du wirklich etwas werden willst, musst du studieren.« In diesem Geist wurden viele meiner Mitschüler erzogen – auch ihre Eltern haben mich oft spüren lassen, was sie von der Imbissbude hielten. Manchmal habe ich mich deswegen sogar für meine Eltern geschämt und sie mussten mich schon eine Ecke früher rauslassen, wenn sie mich zur Schule brachten. Heute hingegen haben die Eltern meiner ehemaligen Mitschüler großen Respekt vor dem, was ich beruflich erreicht habe!

In den Sommerferien durfte ich dann ab und zu bei meinen Eltern aushelfen. Anfangs war ich noch so klein, dass ich nicht einmal über den Tresen schauen konnte, und zog mir Rollschuhe an, um die Getränke rauszugeben. Bis ich mir dann eine Tasse kochend heißen Kaffee über den Schuh schüttete und eine Riesenbrandblase bekam. Das war es dann erst mal ...

Ein paar Wochen später (ich war acht) hatte ich meinen ersten eigenen Verkaufsstand mit Eis, Süßigkeiten und ein paar Merchandise-Produkten. Wenn ich mir etwas wünschte, wie etwa neue Schuhe, durfte ich mir das Geld auch schon selbst verdienen. Mein Vater sagte immer: »Verdienen kommt von dienen.« So bin ich groß geworden, das hat mich geprägt und dafür bin ich heute sehr dankbar.



Dennoch wollte ich später unbedingt etwas anderes machen als meine Eltern, das war klar. Etwas, das mit mehr gesellschaftlicher Anerkennung verbunden war. Ich wollte anders sein und etwas verändern. Nur wie?

Ich hatte mir in den Kopf gesetzt, ins Hotelfach einzusteigen, also in die gehobene Gastronomie. Und wenn ich mir etwas in den Kopf gesetzt hatte, zog ich das schon damals durch, auch wenn ich erst 14 war. Von diesem Zeitpunkt an zählte für mich nichts anderes mehr. Ich brauchte kein Abitur und keine Fremdsprachen, Mathe, Physik und Chemie schon gar nicht. Ich wollte auch nicht studieren. Das war in meinen Augen alles nur Zeitverschwendung. Ich wollte sofort anfangen und nicht weiter auf die staatliche Schule gehen.

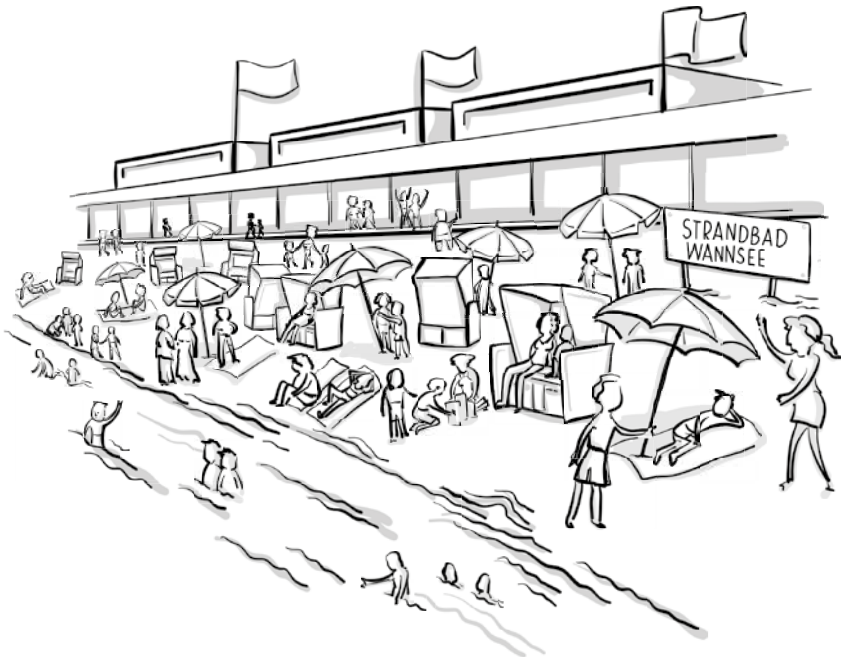
Meine Eltern konnte ich zum Glück von dieser Idee überzeugen, und so bekam ich die einmalige Chance, mit 15 Jahren auf die Tou-

rismusschule Klessheim bei Salzburg, eine der renommiertesten Hotelfachschulen Österreichs, zu wechseln. Ein Traum wurde wahr, die lästigen Schulfächer fielen weg (na ja, nicht ganz, Mathe gab es schon noch und das Abitur machte ich dann auch), und so konnte ich mich voll und ganz auf meinen Wunschberuf konzentrieren. Ich meldete mich gleich direkt selbst von der alten Schule in Berlin ab.

Es war für mich etwas ganz Besonderes, auf diese Schule gehen zu dürfen. Mit meiner schicken Schuluniform fühlte ich mich richtig gut. Ich gehörte jetzt zur Elite – dachte ich. Doch ich merkte schnell, dass auch dort nur mit Wasser und Fett gekocht wurde. Das Ambiente, das Äußere – der Rahmen –, war zwar ein anderes als in der Imbissbude in Berlin, erwies sich jedoch auch nur als eine schönere Verpackung. Und das muss nicht immer gleich besser sein, denn letztendlich müssen wir überall etwas tun. Von nix kommt eben nix.

Nach den Lehrjahren an der Schule in Salzburg wollte ich noch ein Traineeprogramm in einem Hotel absolvieren, um anschließend endlich die Welt bereisen zu können. Ich war »stolz wie Bolle«, als ich bei der Hotelkette der amerikanischen Prinzessin in München anfangen durfte. Allerdings war der Weg dahin nicht ganz so leicht. Allein auf das Bewerbungsgespräch mussten meine Freundin und ich damals vier Stunden in der Lobby warten. Gestriegelt mit weißer Bluse, Blazer und Rock saßen wir da und ich fühlte mich alles andere als wohl in diesem Outfit. Aber ich wollte diesen Job unbedingt!

Dass ich diese Zeit im teuren München ohne die finanzielle Unterstützung meiner Eltern niemals überstanden hätte, war für mich damals zweitrangig. Hauptsache, in meinem Lebenslauf stand später, dass ich im Hilton gearbeitet hatte, das machte sich gut und öffnete mir vielleicht andere Türen. So war damals meine Einstellung ... bis zum Jahre 2006.



Die »kleine« Bretterbude in Wannsee

Kurz vor der Fußball-WM 2006 bekam ich einen Anruf von meinem Vater aus Berlin: »Jessica, wir haben gerade das Angebot bekommen, die Gastronomie im Strandbad Wannsee zu übernehmen, Europas größtem Strandbad. Hast du Lust, das mit aufzubauen und zu führen?«

Ich war völlig überrascht und musste erst mal nachdenken. Schließlich hatte ich ganz andere Pläne. Ich wollte durch die Welt reisen und Managerin bzw. Direktorin in einem Hotel werden. Doch der Gedanke »Dieses Angebot kriegst du nur einmal in deinem Leben, und zwar JETZT und nicht, wenn du vielleicht irgendwann mal Lust dazu hast oder bereit dazu bist« ließ mich nicht mehr los. Also sagte ich zu und musste innerhalb von zwei Wochen meine Zelte in München abbrechen und meinen Job und meine Wohnung kündigen.

Es war ein unglaublich schöner und heißer Sommer, acht Wochen täglich gefühlt 30 Grad, immer blauer Himmel. An dem 1,2 Kilometer langen Sandstrand am Wannsee lagen die Badegäste wie die Sardinen am Strand auf Mallorca, fast Handtuch an Handtuch, und stritten sich schon frühmorgens um die besten Plätze.

An meinem ersten Arbeitstag, einem Montag, kam ich um 9 Uhr im Strandbad an. Ich hatte mit einer coolen Location gerechnet, doch da war nur ein Verkaufsstand im Freien. Das Ganze glich ehrlich gesagt eher einer Bretterbude.

Die Arbeitsatmosphäre ließ wirklich zu wünschen übrig, bis auf den sensationellen Ausblick war eigentlich gar nichts schön: ein Imbiss im Freien, eine Außenstation, Tische mit Lackfolie, Fritteuse unter freiem Himmel, sandig, eng, Plastikdach oben drüber, da fühlte man sich bei den Temperaturen wie im Gewächshaus. Doch die Mitarbeiter wuchsen leider nicht ... Ich war erst mal geschockt.

30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und mein Vater erwarteten mich. Ich war 21 Jahre alt und er stellte mich mit folgenden Worten vor: »So, das ist jetzt eure neue Chefin, Frau Bernsteiner (damals noch). Sie ist eure Ansprechpartnerin.« Da war ich zum zweiten Mal geschockt. Alle sahen mich kritisch an und ich konnte ihnen ihre Gedanken am Gesicht ablesen: »Blondie, Tochter vom Chef. Was will die uns denn jetzt bitte schön sagen?«

Bis zu diesem Zeitpunkt hatte ich noch nie ein Team geführt; ich wusste rein gar nichts, weder, worauf es dabei ankommt noch wie ich mich durchsetzen konnte. Die Mitarbeiter waren teilweise so alt wie ich oder sogar älter. Manche waren mit mir in die Grundschule gegangen – und jetzt musste ich alle mit »Sie« ansprechen und umgekehrt natürlich auch. Das war total crazy. Ich musste mir schließlich erst mal Respekt verschaffen. Nur wie?

Zum Glück hatte ich keine Zeit zum Nachdenken. Jeden Tag hatten wir es mit 8000 bis 10 000 Gästen zu tun. Mir blieb nichts anderes übrig, als einfach zu machen. Wie so oft im Leben – Augen zu und durch.

Gegenwind und plötzliche Krankheitsausfälle statt Respekt

Natürlich haben wir nicht ewig im Freien gearbeitet. Schon ein Jahr später durften wir in einer Nacht- und Nebelaktion in die inzwischen fertigen Räume einziehen. Wir bekamen eine Ladenstraße mit beeindruckenden 200 Metern Verkaufsstand – von der Eisdielen über den Imbiss und das Strandcafé bis zur Pizzeria war endlich alles da. Auch ich durfte meinen Ideen freien Lauf lassen, bei der Konzeption mitwirken und von den Produkten bis zu den einzelnen Arbeitsprozessen überall mitentscheiden.

Als vom Wetter abhängiges Saisongeschäft standen wir alle unter enorm hohem Druck. Dazu kam: Ich wollte meinem überaus mächtigen Vater täglich beweisen, dass ich es auch draufhabe. Das war ein Kampf. An manchen Tagen dachte ich: So, heute habe ich alles richtig gemacht. Ich habe mit dem Team die Tresen mit den frischen Brötchen und saftigen Kuchen schön eingeräumt. Unser *Mise en Place* war unserer Ansicht nach perfekt vorbereitet und wir legten los und verkauften. Ich war morgens immer die Erste und abends die Letzte und hatte keinen freien Tag. Ich wollte als Vorbild vorangehen, in der Hoffnung, dadurch von meinem Team mehr Respekt und Anerkennung zu erhalten.

Doch immer wieder fegte mein Vater wie ein Tsunami brüllend durch die Läden. Kleine Kostprobe gefällig? Ob denn hier keiner sein Gehirn eingeschaltet hätte und niemand sehen würde, dass es fast keine Brezeln mehr gab und dass die Kühlschränke nachgefüllt werden müssten? Die Schilder könnte ja kein Mensch lesen, vor dem Eisladen stünde eine riesige Schlange und was ich denn hier für Idioten beschäftigte, die sich bewegten wie einarmige Banditen. Und so weiter und so fort.

Es gab immer Gegenwind. Jeden Tag. Das Team und ich fühlten uns nicht gut genug. Verzweiflung machte sich breit. Wir dachten: »Egal, was wir tun, es ist immer falsch.« Ich lag nachts wach und überlegte, warum er wohl am nächsten Tag wieder toben könnte; ich stellte mir einen Plan zusammen, der oft nicht funktionierte, da mein Vater doch immer irgendwas fand – wie die Nadel im Heu-



haufen. Auch die Mitarbeiter litten sehr unter diesen Attacken, was dazu führte, dass sich einige regelmäßig krankmeldeten – natürlich immer pünktlich zum Wochenende mit Ausreden wie: »Ich habe Magen-Darm-Grippe« oder »Meine Oma feiert ihren 80. Geburtstag« (zum zweiten Mal, wohlgemerkt!). Es war einfach zermürbend.

Jeder weiß, wie fatal es ist, wenn plötzlich zu wenige Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Damals, während der Fußball-WM, fehlte es ohnehin an allen Ecken und Enden an gut ausgebildeten Fachkräften. Und es gab einfach zu wenige, die bei 30 Grad im Strandbad arbeiten und schwitzen wollten. Mir blieb also nichts anderes übrig, als erst mal selbst für zwei oder drei zu arbeiten.

Das ist Männersache – Von der kleinen Tochter zur erfolgreichen Unternehmerin mit Herz

Ich merkte schnell, dass hier etwas gründlich falsch lief. Und so wollte ich das nicht. Es mussten neue Ideen her, um die verfahrenere Situation zu verbessern. Ich begann damit, die Teammitglieder in mehrere Bereiche einzuarbeiten – zum Beispiel am Grill oder in der Küche –, um nicht immer von einzelnen Personen und deren Know-

how abhängig zu sein. Das klappte auch ganz gut ... bis der Tsunami in Gestalt meines Vaters uns wieder plattmachte, denn auch das passte ihm nicht. In seiner Welt hatte jeder immer an seinem vorbestimmten Arbeitsplatz zu bleiben. Und Frauen am Grill oder in der Küche, das ging gar nicht. Auch das Wechseln von Bierfässern oder Fritteusenfett war ausschließlich Männersache. Daraufhin warfen weitere Mitarbeiter entnervt das Handtuch und ich durfte wieder von vorne anfangen. Damals habe ich mir geschworen: Wenn ich mal ein eigenes Restaurant habe, wird das alles anders laufen!

Doch zunächst vergingen noch ein paar Jahre unter den geschilderten ungunstigen Bedingungen. Selbst bei super anstrengenden Großveranstaltungen mit bis zu 35 000 Gästen (zum Beispiel bei »Energy in the Park«) gelang es dem Tsunami, uns mit seinen Überraschungsangriffen die Stimmung zu vermiesen und die Motivation zu nehmen.

Natürlich hat es auch schöne Tage gegeben und ich habe in diesen Jahren viel Positives und Wertvolles von meinem Vater gelernt. Und ich kann heute sagen: Ich bin dankbar dafür. Ich habe mir das Beste abgeschaut, es umgesetzt und einfach gemacht, bis es auch mich zum Erfolg geführt hat. Nur in Sachen Mitarbeiterführung kamen wir einfach nicht auf einen Nenner. In diesen Jahren habe ich mich immer wieder bei meiner Mutter ausgeheult und wollte aufhören. Sie sprach mir gut zu und ermutigte mich immer wieder, durchzuhalten und weiterzumachen. Sie ist bis heute meine Mentorin, meine Alltagsheldin.

Doch im Jahr 2011 geriet ich derartig mit meinem Vater aneinander, dass ein Tsunami nichts dagegen ist. Ich hatte keine Kraft mehr für diese Art von Auseinandersetzung. Egal, was ich machte, er fand immer etwas zu meckern und würde nie zufrieden sein. Ich fühlte mich wie in einer Zwangsjacke. Und ich war auch nicht mehr wirklich ich selbst. Ich fühlte mich wie eine Soldatin, die nur noch funktioniert und das macht, was der General ihr gesagt hatte. Und ich merkte darüber hinaus, dass ich, entgegen meinem Naturell, nach und nach selbst die strikte Art meines Vaters übernommen hatte.

Viele Jahre später bekam ich das immer noch zu hören, dass ich manchmal so hart sei, kalt, strukturiert, nicht nach links und rechts schaute und mein Ding durchzog. Die meisten wussten schon, dass ich auch sehr warmherzig sein kann. Doch wenn ich im »Business-Modus« war, wirkte es manchmal so, als setzte ich eine Maske auf. Ich schlüpfte in eine Rolle, um als »Geschäftsfrau« glaubhaft zu sein. Damals dachte ich, dass ich das so machen musste, damit ich trotz meines Alters von meinen Geschäftspartnern mit dem nötigen Respekt behandelt würde. Ich hatte noch nicht verstanden, dass viele Mitarbeiter nicht hinter diese Fassade schauen konnten und mich nur als kalt und streng erlebten. Das ging so lange, bis mir meine Mitarbeiter den Spiegel vorgehalten haben und ich gemerkt habe, dass ich so nicht sein wollte.

In den Seminaren, die ich seitdem besucht habe, habe ich mühsam gelernt, diese Maske wieder abzulegen. Das hat für mich alles verändert. Schließlich habe ich es geschafft, Mitarbeiter langfristig an meinen Betrieb zu binden und sie zu Höchstleistungen zu motivieren – wie über Nacht hatte sich bei mir irgendwann ein Schalter umgelegt und ich wurde authentischer.

Natürlich ist es in einem Familienbetrieb nie einfach, sich durchzusetzen, vor allem nicht in jungen Jahren und besonders als Tochter eines übermächtigen Vaters. Doch ich war nun an dem Punkt angelangt, an dem ich mich fragte: »Jessica, jetzt bist du 26. Möchtest du die nächsten zehn Jahre so weiterarbeiten? Unter Druck, Stress, mit Angstzuständen, sechs bis sieben Tage in der Woche, zwölf bis 16 Stunden täglich? Wofür? Damit du dann Leute ersetzen musst, wenn einer nicht kommt? Dafür, dass du kein Privatleben hast und schon gar keine persönliche Weiterentwicklung? Dafür, dass man dir ständig das Gefühl vermittelt, nicht gut genug zu sein? Oder möchtest du es anders machen?« Die Antwort fiel sehr deutlich aus: **ANDERS!**

Also warf ich in jenem Jahr selbst das Handtuch und sagte zu meinem Vater: »Mach alleine weiter. Ich gehe.«