

FILIALMANAGEMENT

FÜHREN UND VERKAUFEN

ZKZ 19432
ISSN 0940-0362

Integration im Verkauf

Führung von Mitarbeitern
mit Migrationshintergrund

ab Seite 18

Change Management
Einführung eines
neuen Kassensystems

ab Seite 40

Ressourcen sparen
Die Spülmaschine
in der Filiale

ab Seite 44

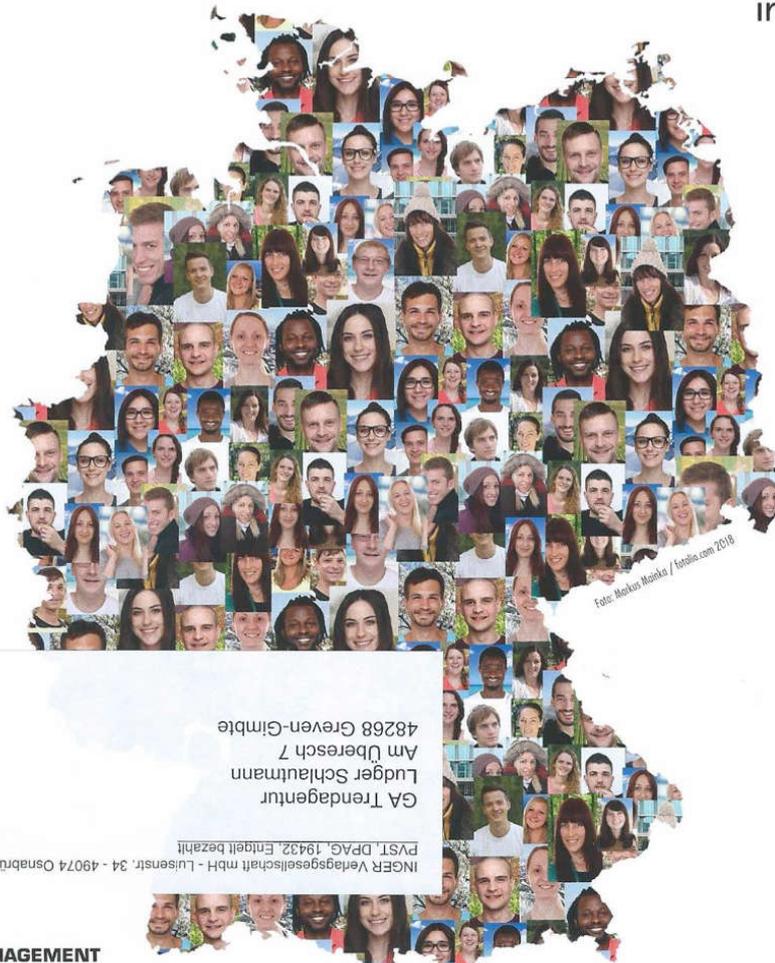


Foto: Alexus Monko / Fotolia.com 2018

107

GA Trendagentur
Ludger Schautmann
Am Übersch 7
48268 Greven-Gimble

INGER Verlagsgesellschaft mbH - Luisestr. 34 - 49074 Osnabrück
PVST, DPAG, 19432, Entgelt bezahlt



Bewerbungsunterlagen sind bei der Wahl neuer Mitarbeiter nur ein erster Schritt. Klarheit über deren Persönlichkeit erhalten Sie im Vier-Augen-Gespräch.

Wie Sie Mitarbeiter gewinnen und halten

Die derzeit größte Herausforderung für die Unternehmen ist es, gute Mitarbeiter in ausreichender Zahl zu finden. Marketing-Experte Ludger Schlautmann verrät Ihnen Tipps und Tricks auf dem Weg zum beliebten Arbeitgeber.

Filial- und Bezirksleitungen können ein Lied davon singen, wie viel Zeit sie täglich für die Besetzung ihrer Filialen aufwenden müssen – ob durch Krankheit oder Fluktuation. Das Umdenken von Unternehmen zur Mitarbeitergewinnung und -bindung hat längst begonnen. Lesen Sie hier einige Tipps und Anregungen, wie Sie sich als Unternehmen dieser Herausforderung stellen können.

Gute Mitarbeiter sind immer zu bekommen. Obwohl derzeit von Vollbeschäftigung gesprochen wird, ist es

möglich neue Mitarbeiter zu gewinnen – und zwar jederzeit. Bekannte Marken wie die internationale Coffee-Bar-Kette Starbucks dürften in Ihren populären Hochphasen die größte Zahl an Bewerbungen gehabt haben. Und das, obwohl Arbeitsumstände, wie beispielsweise späte und frühe Öffnungszeiten, auch Kompromisse erfordern. Ein wesentlicher Schlüssel zur Mitarbeitergewinnung ist das Image des Unternehmens. Je größer, bekannter oder beliebter Ihre Marke ist, desto einfacher ist es, aus dem Pool von Bewerbern die richtigen für Ihren Betrieb zu finden.

Erkennen Sie Motivlagen von Arbeitnehmern. Beschäftigen Sie sich daher zuerst mit den Bedürfnissen von Arbeitnehmern. Grundsätzlich möchten die meisten Menschen Geld verdienen. Und zwar am liebsten in dem Beruf, den sie sich als ihren Traumberuf vorstellen. Was den jedoch genau ausmacht, können final nur wenige konkret benennen. Häufig handelt es sich dabei um eine Mischung aus Hobbys, individueller beruflicher Umschreibung, aktuellen Trends und dem Wunsch nach Sicherheit. Das Motiv, Karriere machen zu wollen, ist weit verbreitet und meint in der Regel, sich hierarchisch und finanziell von der Masse abzuheben. Die Arbeit mitgestalten zu wollen, ist ein weiterer Indikator, der das Bedürfnis nach Abwechslung deutlich macht. Gerade junge Menschen nennen Motive wie „einen Beitrag für eine bessere Welt leisten“ oder „etwas Gutes zu tun“. Andere haben den Wunsch nach einem sicheren Arbeitsplatz. In der Regel meint dies, vor Kündigung geschützt zu sein und pünktlich Lohn oder Gehalt zu bekommen. Geld ist allerdings nicht alles. Ein gut funktionierendes Team wird Geld nicht aufwiegen. Hier ist häufig von sozialem Frieden im Team die Rede, der durch respektvollen und fairen Umgang miteinander geprägt ist. Hilfsbereitschaft, eine faire Behandlung und empathisches Verhalten von Führungskräften und Kollegen, die auch mal Verständnis für einen schlechten Tag haben, wünschen sich ebenfalls viele Arbeitnehmer. Gute Arbeitsbedingungen, wie angenehme Aufenthaltsräume und insbesondere Bewegungsfreiraum am Arbeitsplatz sind wesentlich und beugen krankheitsbedingten Ausfällen vor. Das Motiv Work-Life-Balance, das Arbeitnehmern wichtig ist, steht für Ausgeglichenheit von Arbeit und Freizeit und hat nicht nur für junge Menschen einen immer größeren Stellenwert. Primär legen diese allerdings Wert darauf, dass das Unternehmen einen coolen und beeindruckenden Ruf genießt. Sie wollen stolz sein, dort zu arbeiten, oder – wie es neudeutsch heißt: proud to work for.

Formen Sie Ihre Arbeitgeber-Marke. Um sich als arbeitgeber gut aufzustellen, beantworten Sie sich zunächst die Frage, was Ihr Unternehmen von anderen unterscheidet. Begriffe wie Tradition, Qualität und Handwerk reichen heute nicht mehr aus, um neue Mitarbeiter zu gewinnen. Beeindrucken Sie zum Beispiel mit Ihrer Unternehmensgröße, der hohen Anzahl Ihrer Filialen, Ihren 600 Mitarbeitern oder Jahresumsätzen von XY Millionen Euro. Auszeichnungen, die Sie über die Fachpresse erhalten haben, oder Pokale für besondere Leistungen sind hilfreich, um sich zu profilieren. Durch sie werden Sie als kompetenter und mitarbeiterfreundlicher Arbeitgeber wahrgenommen. Begeistern Sie außerdem durch hervorragende Qualität, indem Sie beispielsweise die Verwendung bester Zutaten herausstellen. Das könnte in einer Konditorei eine trendi-



Caféatmosphäre und ein schönes Ladendesign sorgen nicht nur dafür, dass sich die Gäste wohlfühlen. Auch Mitarbeiter arbeiten lieber in einem modernen Ladengeschäft.

ge Tarte sein, die gerade durch den Meister fertiggestellt wird. Oder in einer Bäckerei ein handgeformtes Brötchen, dem der Bäcker seine persönliche Handschrift verleiht.

Setzen Sie auf modernes Design. Investieren Sie stets in zeitgemäßen Ladenbau, nicht nur aus ästhetischen Gründen. Mitarbeiter werden nachweislich häufiger krank, wenn die Bewegungsfläche zu eng ist und sich Kollegen häufig anrumpeln. Auch die Teamatmosphäre leidet darunter. Abläufe werden behindert, wenn Laufwege zu lang oder umständlich geraten sind. Ein Beispiel hierfür ist die Schmierstation für Snacks, die zu weit vom Snack-Tresen entfernt ist. Oder das Brotregal, an dessen oberstes Brett kleine Mitarbeiter nur schwer herankommen. Ein moderner Ladenbau erhöht zudem deutlich die Chancen auf mehr Bewerber. Zeigen Sie sich außerdem über die Berufskleidung als zukunftsorientiertes Unternehmen. Unmoderne Halstücher, konservative Blusen und unbequeme Kleidung senden nicht nur an Kunden, sondern auch an wechselwillige Arbeitnehmer aus anderen Unternehmen negative Botschaften. Poloshirts und klassische Blusen/Hemden aus dem Bistrobereich sind nach wie vor sehr beliebt. Barista-Schürzen sind dazu eine gute Ergänzung. Empfehlenswert sind Uni-Farben. Lassen Sie Ihren Mitarbeitern darüber hinaus weitestgehend die Freiheit, ihren persönlichen Stil zu pflegen. Somit leisten Sie einen erheblichen Beitrag zur Mitarbeiterzufriedenheit.

Bewerben Sie zeitgemäße Berufsbilder. Insbesondere junge Menschen lassen sich für das Tätigkeitsfeld eines Barista begeistern. Kollegen und Kunden sind in der Regel beeindruckt, wenn dieser kunstvolle Grafiken wie Blumei und Symbole als Latte Art auf dem Cappuccino kreiert.

Gepaart mit einer besonderen Passion für Kaffee gilt diese Tätigkeitsbezeichnung in der Außer-Haus-Gastronomie als äußerst cool. Um die eigene Unternehmermarke voranzubringen, sollten Baristas zu Fachschulungen über den Anbau, die Verarbeitung und Qualitätsmerkmale geschickt werden. Qualifizierungsangebote hierzu finden sich im Internet. Überdenken Sie außerdem die Funktionsbezeichnungen in Ihrem Unternehmen. Leider gilt das Berufsbild eines Bäckereifachverkäufers oder einer -verkäuferin in den Augen junger Menschen nicht mehr cool genug. Der Systemgastronom genießt hier eine bessere Außenwahrnehmung. Ob sich dieses Berufsbild in Ihrem Unternehmen abbilden lässt, kann Ihnen die örtliche Kammer beantworten. Generell werden Berufsbezeichnungen internationaler: Der Storemanager löst die Bezeichnung des Filialleiters ab, was früher der Schichtverantwortliche war, ist der Keyholder heute. Moderne Bezeichnungen führen zu einer modernen Wahrnehmung, insbesondere bei jungen Nachwuchskräften.

Zeigen Sie Karrierechancen auf. „Als Aushilfe angefangen und heute Bezirksleitung“, steht unter dem attraktiven Foto von Maren. Das Plakat zielt als Aushängeschild den Eingangsbereich einer Filiale. Ein weiteres Plakat bildet Yoshi ab. Der asiatisch wirkende Typ hat zahlreiche Tattoos, Piercings und bunte Haare. Stolz, lächelnd und mit verschränkten Armen präsentiert er auf einem Cappuccino die als Kult avancierte ACDC-Zunge aus den Siebzigern als Latte Art. „Das kannst du auch!“, so die Botschaft. Mit der Plakatierung ist das Unternehmen bewusst auf unterschiedliche Menschentypen eingegangen. Netter Nebeneffekt der Aktion: Zur Freude der Geschäftsführung war es in der Filiale außerdem zu einem Kundenzuwachs gekommen. Bewerber sind anspruchsvoll geworden, sie möchten wissen, wie sie eingearbeitet werden und welche Karrierechancen sie haben. Erstellen Sie daher konkrete Einarbeitungspläne. Empfehlenswert ist es, in der Einarbeitungszeit wöchentlich einen bestimmten Schwerpunkt zu setzen. Dies können zum Beispiel die Themen Snack oder Backen im Laden sein. Unabdingbar mit neuen Mitarbeitern sind regelmäßige Gespräche. Zum einen dient ein solcher Austausch der Erfolgskontrolle, ob das vermittelte Wissen auch angekommen ist, zum anderen ist schnell zu erkennen, ob sich der Mitarbeiter überfordert und/oder unwohl fühlt. Und Sie können zeitnah gegensteuern.

Arbeiten Sie mit Mitarbeiterkompetenzen. Das heißt: Schaffen Sie klare Kriterien für eine Beurteilung. Dies beinhaltet beispielsweise die Kundenkompetenz – gemeint ist damit der Umgang des Mitarbeiters mit den Kunden. Ein anderes Kriterium könnte die Ergebnisorientierung sein, also zum Beispiel der Anspruch, den der Mitarbeiter



Früher ein absolutes No-go, heute längst kein Aufreger mehr: Tattoos. Für viele Menschen ist solch ein Körperschmuck Ausdruck des eigenen Lebensstils.

an die Backqualität hat. Arbeitet er selbstkritisch an seinen Backergebnissen und versucht er noch effizienter und effektiver zu werden? Legt er Engagement Zusatzverkäufen an den Tag? Der Faktor Team- und Sozialkompetenz spiegelt den Umgang des Mitarbeiters mit seinen Kollegen wider. Das Stichwort Veränderungskompetenz steht dafür, wie wandlungsfähig jemand ist und wie er sich auf Neues einstellt. Ist er schnell zu begeistern und unterstützt neue Themen? Oder ist er eher schwach in der Veränderungskompetenz, sodass er den Wandel nicht umsetzen kann oder will? Bei der Besetzung von Führungspositionen kommen zudem die Führungs- und die strategisch-analytische Kompetenz als Beurteilungskriterien hinzu. Kann die Führungskraft ihr Team im passenden Verhältnis fordern und fördern? Lobt jemand die Mitarbeiter ausreichend und kann diese motivieren? Diese Eigenschaften zeichnen eine gute Führungspersönlichkeit aus. Die strategisch-analytische Kompetenz beschreibt die Fähigkeit, Entwicklungen wie zum Beispiel Kundenverluste beziehungsweise -steigerungen oder Kundenbon-Veränderungen zu erkennen sowie Maßnahmen zur Optimierung zu entwickeln.

Bewerben Sie Ihr soziales Engagement. Berichte und Bilder von sozialem Engagement im regionalen Umfeld werden äußerst positiv von Mitarbeitern und Kunden wahrgenommen. Ferner sind Botschaften im Zusammenhang mit umweltpolitischen Themen prägend, wie zum Beispiel: „Unsere Möbel werden aus nachwachsenden Rohstoffen hergestellt“ oder „Wir verwenden ausschließlich umweltfreundliche Verpackungen“. So vielfältig wie Ihre Kunden, sollten sich auch Ihre Teams in den Filialen darstellen. Der richtige Mitarbeiter-Mix ist daher entscheidend. Insbesondere die stetig steigende Zahl von jungen,

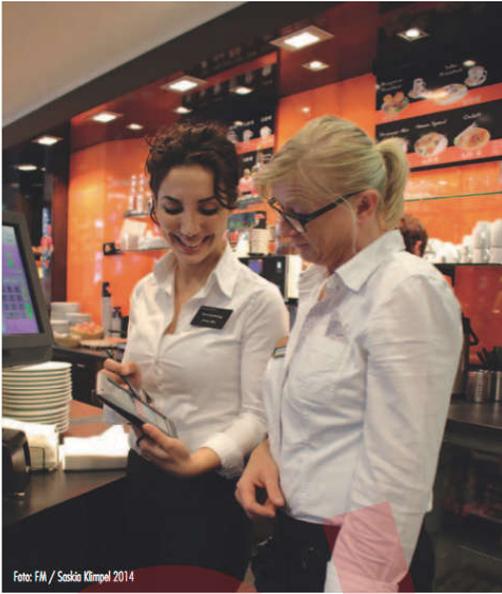


Foto: FM / Saskia Kimpel 2014

Regelmäßige Mitarbeitergespräche stärken die Bindung zum Team und zum gesamten Unternehmen. Entscheidend ist der wertschätzende Umgang miteinander.

männlichen Mitarbeitern im Verkauf lässt Bäckereifilialen moderner wirken und zieht automatisch mehr Bewerber und Kunden an. Tipp: Stellen Sie stets sicher, dass das Verhältnis von schwachen und starken Mitarbeitern in den Schichten ausgeglichen ist. Da es Menschen wichtig ist, in gut funktionierenden Teams zu arbeiten, sollte viel Energie in Teambuildingmaßnahmen gesteckt werden. Achten Sie außerdem auf einen fairen Personaleinsatzplan und die ausgewogene Mischung aus Früh- und Spätschichten für alle Mitarbeiter. Team-Events sind ebenfalls eine gute Möglichkeit, Zusammenhalt zu fördern. Bieten Sie Ihren Mitarbeitern weiterhin die Option, in verschiedenen (auch fachfremden) Arbeitskreisen zu unterschiedlichen Themen mitzuwirken, um ihrem Bedürfnis nach Abwechslung entgegenzukommen.

Kommunizieren Sie positive News. Unternehmens-Nachrichten schaffen Vertrauen. Regelmäßige News über zufriedene Mitarbeiter, zum Beispiel Jubilare, sowie über besondere Leistungen und Erfolge aus allen Bereichen des Unternehmens geben der Belegschaft das Gefühl von Sicherheit. Besonders bieten sich zur Kommunikation soziale Netzwerke wie Facebook, Pinterest und diverse andere an. Tipp: Wenn Sie Fotos von Produkten ins Internet stellen, achten Sie auf eine sehr gute Bildqualität. Schlecht fotografierte Produkte wirken unprofessionell und sind eher schädlich für den Ruf. Besonders erfolgsversprechend ist es, wenn Führungskräfte regelmäßig in ihre Filialen fahren und sich um das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter bemühen. Wenn Not am Mann ist, kann der Unternehmer gleich pragmatisch einspringen – und wenn es nur das Abräumen der Tische betrifft. Ein solches Verhalten zeigt Wirkung und stärkt insbesondere die Mitarbeiterbindung.

Vernachlässigen Sie auch nicht die Work-Live-Balance im Unternehmen. Bieten Sie Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, beispielsweise preisliche Vorzüge bei gängigen Freizeitaktivitäten in Anspruch zu nehmen, angefangen bei Kino-Ermäßigungen über Theaterbesuche, Fitnessstudio-Partnerschaften oder Yoga-Kurse. Allein die Chance darauf motiviert Ihre Mitarbeiter.

Seien Sie schneller als der Wettbewerb. Heute ist es üblich, dass Bewerber für eine Tätigkeit in einer Filiale innerhalb von 24 Stunden einen Terminvorschlag erhalten. In Zeiten der Vollbeschäftigung ist es jedoch kaum noch realistisch, auf komplette Bewerbungsunterlagen zu warten. Reagieren Sie lieber umgehend auf eine eingehende Bewerbung und suchen Sie direkt den Kontakt zum Bewerber, um erste Fragen zu klären. Falls Sie einen Online-Bewerbungsbogen entwickeln, halten Sie ihn kurz. Erstellen Sie zudem eine Unternehmens-Mappe mit bebilderten Facts und erarbeiten Sie einen aussagefähigen Unternehmens-Flyer. Einfach und professionell sollte die Messlatte sein. Verzichten Sie daher auf zu viel Text und verwenden Sie eher Grafiken und Bilder, um sich darzustellen. Tipp: Das Vier-Augen-Prinzip bringt im Bewerbungsprozess oft mehr Klarheit als das bloße Papier. Nehmen Sie sich mindestens eine halbe Stunde Zeit und führen das Bewerbungsgespräch zusammen mit einem Kollegen oder einer Kollegin. So können Sie sich beide ein umfassendes Bild vom Bewerber machen. Wenn es Ihnen außerdem noch gelingt, auf die Bedürfnisse von künftigen Arbeitnehmern einzugehen und eine freundliche und vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, dürfte der erste Schritt zur künftigen Zusammenarbeit getan sein.

Blieben Sie dran. Achten Sie stets auf Ihre Glaubwürdigkeit und auf die Einhaltung der oben genannten Tipps, aber auch rechtlicher Grundlagen. Führen Sie hierfür eine Regelkommunikation ein, das bedeutet, dass Besprechungen in regelmäßigen Intervallen geführt werden. Mittelfristig dürften Sie so mehr und mehr gute Bewerber bekommen und minimieren die Fluktuation in Ihrem Unternehmen – was zudem viel Geld sparen dürfte. Viel Erfolg!

AUTOR

Ludger Schlaumann ist der Inhaber der GA-Trendagentur, die sich primär dem Konsumverhalten widmet. Schlaumann begleitet zudem Unternehmen bei der Umsetzung von Trends.

Unternehmensberatung
GA-Trendagentur
www.ga-trendagentur.de

E-Mail: ga-trendagentur@t-online.de



Foto: GA-Trendagentur 2017