

PERSONAL

Kampf um die (M)Asse



Foto: ifa-Bilderteam

Guter Nachwuchs ist für den Handel schwierig zu bekommen: Bei Berufseinsteigern hat die Branche kein besonders gutes Image. Das richtige Personalmanagement kann das Problem lösen.

Derzeit möchte niemand mit den Personalverantwortlichen in Unternehmen tauschen. Gekürzte Personalbudgets, Entlassungen, schwache Ergebnisse der Pisa-Studie und die alarmierende demographische Entwicklung machen die Arbeit schwierig. Rahmenbedingungen, die insbesondere die Rekrutierung von gutem Nachwuchs erschweren.

Ein Problem, das künftig noch größer wird. Denn seit 2004 gibt es wieder rückläufige Schuleinsteigerquoten und ab 2007 ist mit stark sinkenden Schulabgängerquoten zu rechnen. Die Situation wird durch das niedrige Qualifikationsniveau deutscher Schü-

ler weiter verschärft. Nach einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung wird die Zahl der Erwerbstätigen im Jahr 2010 zum ersten Mal seit langer Zeit wieder unter dem Bedarf der Unternehmen liegen. Wer sich also nicht früh genug mit dem Thema „Nachwuchs“ auseinandersetzt, ist selber schuld!

Arbeitsklima vor Gehalt

Im Handel wird das Finden von gutem Nachwuchs zusätzlich erschwert. Die Branche gilt im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen für Bewerber als eher unattraktiv und hat somit ein zusätzliches Problem bei der Personalsu-

che. Ruppiger Umgangston, harte Arbeit oder unattraktive Arbeitszeiten sind nur einige der Vorurteile, die es abzubauen gilt.

Doch was macht einen Arbeitgeber für den Nachwuchs überhaupt attraktiv? Die Anzahl von potenziellen Bewerbern hängt maßgeblich von drei Faktoren ab: den aktuellen Marktgegebenheiten (wirtschaftliche Situation, Wettbewerbssituation, Arbeitslosenquote, Ausbildungsniveau etc.), den Erwartungen und Bedürfnissen der potenziellen Bewerber und dem Angebot der suchenden Unternehmen (Wettbewerbssituation, Anforderungen, Branchen- und Unternehmens-

image etc.). Die Suche nach gutem Nachwuchs kann nur erfolgreich sein, wenn Unternehmen ihr Angebot ständig hinterfragen sowie an den aktuellen Marktgegebenheiten und den Erwartungen von potenziellen Bewerbern ausrichten. Und dabei steht – zum großen Erstaunen vieler Außenstehender – das große Geld nicht ganz oben auf der Wunschliste.

Eine Vielzahl von Studien belegt, dass die sozialen Faktoren bei der Bewertung von Unternehmen zunehmend wichtiger werden. Ganz oben steht das freundschaftliche Arbeitsklima. Arbeitgeber punkten zudem, wenn sie gute Aufstiegs- und Entwicklungschancen sowie herausfordernde Aufgaben, kreative Freiräume und gute Arbeitsbedingungen (Ausstattung, flexible Arbeitszeiten etc.) bieten. Einen deutlichen Sprung nach oben hat in den vergangenen Jahren das Thema Arbeitsplatzsicherheit gemacht. Weniger wichtig ist dagegen ein hohes Einstiegsgehalt, Vergütungsbestandteile wie Aktienoptionen oder auch die Größe eines Unternehmens.

Image verbessern

Das Arbeitgeberimage bildet sich aus der Wirkung des Unternehmensimages, des Produktimages und des Branchenimages. Die entscheidende Rolle kommt der wahrgenommenen Personalpolitik des Unternehmens zu. Zentrale Faktoren sind beispielweise der Standort, die Beschäftigungssicherheit, die Vergütungspolitik und Karrierechancen, Personalsuch- und Auswahlprozesse, aber auch das Betriebsklima.

Am effektivsten kann eine mittelfristige Imageverbesserung über den direkten und persönlichen Kontakt mit der jeweiligen Zielgruppe (Schüler, Studenten) und deren direktem Umfeld (zum Beispiel Lehrer, Eltern) >

Veranstaltungen

→ Crashkurs Sponsoring

Strategien, Konzepte und Durchführung im Unternehmen

Termin/Ort:

13.-14.10.2004

in Oberursel

Teilnahmegebühr:

1.195 Euro zzgl. MwSt.

Veranstalter: F.A.Z.-Institut für Management- Markt- und Medieninformationen GmbH; 069 7591-2243 bzw. -2867;

www.seminare-faz-institut.de

→ IHK-Forum Stadtmarketing

Steuerungsmodelle, Verwaltungsmodernisierung sowie Immobilienmanagement

Termin/Ort:

29.09.2004 in Hannover

Teilnahmegebühr:

180 Euro inkl. USt.

Veranstalter: IHK Projekte Hannover GmbH;

0511 3107-245;

www.hannover.ihk.de

→ Store-Branding

Visualisierung und Realisierung einer Marketing-Idee am POS

Termin/Ort:

21.09.2004 in Düsseldorf

Teilnahmegebühr:

335 Euro zzgl. MwSt.

Veranstalter: Umdasch

Shop-Concept GmbH;

07263 401-105;

www.umdach.com

→ BCSD-Herbsttagung

Tagung und Erfahrungsaustausch über Citymarketing und Stadtvtalisierung

Termin/Ort:

21.-22.10.2004 in Reutlingen

Teilnahmegebühr:

500 Euro zzgl. MwSt.

Veranstalter: CIMA GmbH;

0451 38968-0;

www.cima.de

→ Multichannel-Vertrieb

Potenziale eines Mehrkanal-Vertriebs erfolgreich nutzen

Termin/Ort:

26.10.2004 in Frankfurt/Main

Teilnahmegebühr:

790 Euro zzgl. MwSt.

Veranstalter: DVS Deutsche Verkaufsleiter Schule GmbH; 089 548528-500;

www.verkaufsleiterschule.de

→ Einkaufspraxis

Moderne und effiziente Gestaltung der Einkaufsorganisation

Termin/Ort:

20.-22.09.2004 in Köln

27.-29.10.2004 in München

10.-12.11.2004 in Frankfurt/Main

Teilnahmegebühr:

1.990 Euro zzgl. MwSt.

Veranstalter: Management Circle AG;

06196 4722-701;

www.managementcircle.de

→ Trends in der Verkaufsförderung

Kreative Promotion als Schlüssel zur Verkaufsförderung

Termin/Ort:

20.-21.09.2004 in Frankfurt/Main

Teilnahmegebühr:

1.499 Euro zzgl. MwSt.

Veranstalter: Euroforum

Deutschland GmbH;

0211 9686-3647;

www.euroforum.de/p16613

→ Stuttgarter PBS-Tag

Hersteller- oder Handelsmarke – Erfolgsrezept oder Margenkiller?

Termin/Ort:

12.10.2004 in Sindelfingen

Teilnahmegebühr:

200 Euro zzgl. MwSt.

Veranstalter: bit-Verlag GmbH & Co. KG;

0711 7591-319;

www.pbstag.de



Foto: Peek & Cloppenburg

Kompetenz, Bereitschaft, Intelligenz:
Guter Nachwuchs wird gesucht.

Die Großen machen es vor

Schon seit einiger Zeit reagieren die Großunternehmen im Handel auf diese Situation. Dazu werden unterschiedliche benannte Personalstrategien im „Kampf um die Asse“ umgesetzt, um den Kontakt zu potenziellen Bewerbern zu verstärken. Die Programme nennen sich zum Beispiel „Großes Lehrlings-Casting“ (dm-Drogeriemarkt) oder „Meeting Metro“. Karstadt/Quelle versucht über gezieltes Sponsoring von Jugendveranstaltungen (Jugend trainiert für Olympia) den Kontakt zur Zielgruppe Schüler zu verstärken. Edeka und Rewe haben sogar eigenständige Firmen gegründet, welche innerhalb der Handelsgruppen speziell für die Gewinnung und Förderung des Nachwuchses zuständig sind. Edeka hat dazu im vergangenen Jahr diverse Veranstaltungen wie Sportturniere, Parties, Jugendcamps und Kreativworkshops unterstützt und initiiert. An Zielschulen wurden sogar spezielle Infoteams installiert und Lehrer als Multiplikator mit einer „Blue-Box“ für das so genannte „Edecasting“ ausgestattet. Die Blue-Box enthält einen Videofilm über den Handel, Folien zur Unterrichtsvorbereitung ein Rollenspiel sowie Bewerbungstipps für die Schüler.

erreicht werden. Die Großen der Branche nehmen dazu viel Geld in die Hand (siehe Kasten „Die Großen machen es vor“) und suchen in breit angelegten Programmen den Kontakt zum potenziellen Nachwuchs. Zudem wird versucht, das oft niedrige Qualifikationsniveau der Absolventen durch gezielte Weiterbildungsprogramme zu verbessern.

Im Gegensatz zu den finanzstarken Global Playern müssen Mittelständler sowie kleine und mittlere Unternehmen individuelle und kostengünstige Maßnahmen umsetzen, um als „Local Heroes“ an Attraktivität für Bewerber zu gewinnen. Folgende Aspekte sind dabei zu berücksichtigen:

Beschreiben Sie die eigene Identität:

Versuchen Sie unter Berücksichtigung der skizzierten Aspekte des Arbeitgeberimages Ihre Identität zu definieren und zu beschreiben. Wie ist unsere Unternehmenskultur? Wodurch ist unsere Personalpolitik geprägt?

Thematisieren Sie die gängigen Vorurteile gegenüber dem Handel aktiv und stellen Sie die existierenden Vorteile und Chancen heraus (Selbstständigkeit und frühe Übergabe der Verantwortung, gute Verdienstmöglichkeiten, Internationalisierung etc.).

Optimieren Sie das Angebot:

Warum sollten sich Nachwuchskräfte für Ihr Unternehmen interessieren? Was bieten Sie? Thematisieren Sie insbesondere die Erwartungen der Zielgruppe (Freiräume, Arbeitsklima, Verantwortung etc.). Denken Sie auch über Themen wie zum Beispiel individuelles Coaching, Auslandsaufenthalte für Azubis, spezielle Schulungs- und Nachwuchsprogramme, berufsbegleitenden BA-, Bachelor- und/oder Master-Ausbildungen nach.

Treten Sie mit potenziellen Bewerbern in direkten und persönlichen Kontakt:

Achten Sie bei jeglicher Kommunikation in den Markt (Pressemitteilungen, Messepräsenz, Anzeigen, Internetauftritt, Broschüren etc.) auf die Identität und die Erwartungen der Zielgruppe. Etablieren Sie Betriebsführungen, Praktika und regionale Veranstaltungen. Suchen Sie nach kreativen Kontaktmöglichkeiten mit Schülern und Studenten. Setzen Sie Multiplikatoren wie Mitarbeiter, Geschäftspartner, Kunden, Lieferanten, Personalvermittler und Netzwerke des Unternehmens (Verbände, IHK etc.) ein.

Professionalisieren Sie das Personalmanagement:

Hinterfragen Sie Ihre Anforderungen (Was müssen potenzielle Bewerber wirklich mitbringen, was können Sie ihnen beibringen?) und Ihre Personalprozesse (Wie können irrtümliche Ablehnungen vermieden werden? Wie müssen Bewerber im Auswahlprozess betreut werden, um positiv über unsere Firma zu reden?). Etablieren Sie das Thema „Nachwuchs“ als permanente Aufgabe im Unternehmen und überprüfen Sie die Aktivitäten mit handhabbaren Kennzahlen.

Der Autor

Diplom-Psychologe **Sascha Kettelhöhn**, Geschäftsführer der SKope GmbH, einer Beratung für Personalmanagement, unterstützt seit fast



10 Jahren Unternehmen in strategischen und operativen Fragestellungen zum Thema Mitarbeiterrekrutierung und -entwicklung.

sascha.kettelhoehn@skope.de