



Rund 120 Teilnehmer waren bei der zweiten TW-Konferenz Personalmanagement in Frankfurt dabei.



Kampf um Talente

TW-Konferenz Personalmanagement: Der Fachkräftemangel in der Branche spitzt sich zu. Das hat Auswirkungen auf die Personalpolitik von Unternehmen. In Frankfurt präsentierten Arbeitgeber ihre Strategien.

Komponieren Sie eine Musik, die Hitler zur Abkehr von seinen Plänen bewegt hätte.“ Mit diesem Satz soll Florian Henckel von Donnersmarck den berühmten Filmmusik-Komponisten Gabriel Yared dazu gebracht haben, für ihn zu arbeiten. Der junge Regisseur ließ einfach nicht locker und gab Yared zu verstehen, dass nur er der Richtige für sein Projekt sei. Die Penetranz hat sich gelohnt. Herausgekommen ist das Oscar-gekürzte Meisterwerk „Das Leben der Ande-

ren“. So ähnlich, sagt Prof. Armin Trost von der Hochschule Furtwangen in seinem Eröffnungsvortrag, müssen auch Unternehmen künftig vorgehen. „Geben Sie Ihren Wunschkandidaten eindeutig zu verstehen ‚Ich will Dich‘“, rät Trost. Die Veranstaltung der TextilWirtschaft fand zum zweiten Mal statt. Der Einladung nach Frankfurt sind in der vergangenen Woche rund 120 Personalmanager und Praktiker gefolgt. Wie begeistere ich Bewerber für mein

Unternehmen? Wie nutze ich soziale Netzwerke für das Personalmarketing? Wie mache ich meine Mitarbeiter zu Empfehlern? Das waren einige der Themen in diesem Jahr. Grundsätzlich gilt: Der Kampf um die Talente wird härter. Die Unternehmen müssen aktiv auf die Suche nach geeigneten Bewerbern gehen. Armin Trost plädiert unter anderem für ungewöhnliches Guerilla-Recruiting und berichtet von der Aktion einer Werbeagentur, die nachts Aufkleber auf die Straße vor den Eingängen anderer Agenturen geklebt hat. Darauf stand nur eine Internet-Adresse: www.wirdallesbesser.com. „Das Ergebnis: neun Neueinstellungen bei einem Budget von 9000 Euro“, sagt Trost. Große Defizite sieht der Experte bei der Selbstdarstellung der Unternehmen. Ein Negativbeispiel sei die Puma-Website. „Ich erfahre weder, warum ich dort arbeiten soll, noch wie die Arbeit

Fotos: Thomas Feclra

bei Puma ist“, sagt Trost. Allzu häufig würden diese Fragen nicht beantwortet. Unerlässliches Instrument auf der Suche nach neuen Mitarbeitern seien auch die sozialen Netzwerke. „Wir müssen dahin, wo die Kandidaten sowieso schon sind.“ Er warnt allerdings vor zu lässiger Handhabe. „Wer dort aktiv ist, muss über ausreichende Kapazitäten verfügen. Die User erwarten Schnelligkeit“, sagt Trost. Ein Muss sei auch die Beschäftigung mit Internet-Foren wie www.kununu.com, in denen Arbeitgeber bewertet werden. Die so genannte Generation Y wachse in Netzwerken auf. Absolutes Muss bei der Suche nach Kandidaten ist laut Trost die Mitarbeiter-Empfehlung. „Nutzen Sie die bestehenden Netzwerke und setzen Sie auf die Empfehlung ihrer Mitarbeiter.“

Darauf baut auch Adidas. Weltweit unterhält der Konzern mit seinen vier Marken Adidas, Reebok, Taylor Made und Rockport 170 Standorte mit rund 40 000 Mitarbeitern. Chief Human Resources Officer Matthias Malessa will schon bald mit einem Mitarbeiter-Empfehlungsprogramm starten und eine Belohnung von 1000 Euro aussetzen, wenn ein Mitarbeiter erfolgreich einen neuen Kollegen empfiehlt. „Niemand würde jemals einen neuen Mitarbeiter vorschlagen, von dem er nicht selbst überzeugt ist.“ Adidas hat sich im Laufe der Jahre ein eigenes Headhunting aufgebaut, die Anzahl der Mitarbeiter des Teams liegt mittlerweile im zweistelligen Bereich. „Es kümmert sich insbesondere um die Besetzung der DNA-Jobs, die nahe am Produkt sind“, sagt Malessa. Eine überaus wichtige Plattform für die Rekrutierung ist auch bei Adidas das Internet. „Wir sind in allen Netzwerken vertreten. Wir müssen dort sein“, sagt Malessa. Auf der eigenen Karriere-Website berichten unter anderem Mitarbeiter von ihren Jobs und ihrem Arbeitsalltag. Um die eigenen Mitarbeiter zu fördern, hat Adidas ein Talent-Management-Programm installiert. „Dort verteilen wir unser Budget für Personalentwicklung nicht per Gießkanne, sondern nur an unsere besten Leute“, sagt Malessa.

Vor allem auf die Entwicklung der eigenen Leute setzt auch H & M. Immerhin 70 % der neuen Mitarbeiter werden intern rekrutiert. In Deutschland dafür zuständig sind Personalleiterin Angela Gallenz und ihre Stellvertreterin Alexandra Grahé. H & M ist seit 1980 in Deutschland vertreten, heute gibt es hierzulande rund 370 Geschäfte. Insgesamt werden 17 000 Mitarbeiter beschäftigt. Um 10 bis 15 % soll das Filialnetz pro Jahr auch künftig wachsen. „Das heißt, wir haben nach wie vor einen hohen Personalbedarf“, sagt Gallenz. Die Karriere bei H & M kann mit der Berufsausbildung starten. Aktuell werden 325 Azubis beschäftigt. „Das ist relativ wenig. Wir legen aber mehr Wert auf die Qualität und wollen möglichst allen nach der Ausbildung

auch Perspektiven anbieten können“, sagt Gallenz. Demnächst startet außerdem zum zweiten Mal ein 18-monatiges Trainee-Programm für Filialleiter, um neue Führungskräfte im Rahmen der anhaltend starken Expansion zu gewinnen. „Grundsätzlich lautet unser Motto ‚Wer kann, der darf‘“, sagt Alexandra Grahé. Zu den großen Herausforderungen zählen die beiden Managerinnen den demografischen Wandel und den Umgang mit der so genannten Generation Y. Einer großen Herausforderung musste sich auch Zara in den vergangenen Jahren stellen: das schwache Image des spanischen Filialisten auf dem deutschen Arbeitsmarkt aufzupolieren. „Harter Job, schlechte Bezahlung, keine gute Arbeitsatmosphäre lautete häufig die Meinung über uns“, sagt Jasmin Ukpabia, Personalleiterin Zara Deutschland. Das sollte sich ändern. Der Mutterkonzern Inditex hat hierzulande noch zu viel vor, als dass man sich ein schlechtes Image leisten könnte. 65 Filialen gibt es bereits, insgesamt werden 3000 Mitarbeiter beschäftigt. Schon bald wollen die Spanier neue Filialformate nach Deutschland bringen.

„Das Ziel ist, aus unseren Mitarbeitern Fans zu machen“, sagt Ukpabia und liefert sofort den Grund dafür: „Mitarbeiter kommen und gehen, Fans verzeihen und bleiben treu.“ Eineinhalb Jahre wurde mit externen Trainern gearbeitet, Entwicklungskonzepte wurden gestaltet. Viel wurde an der internen Kommunikation gearbeitet, die heute direkter erfolge. Transparenz, Erreichbarkeit, Vertrauen, lauten die Stichworte.

Ein wichtiges Thema der internen Restrukturierung bei Zara waren die Teamentwicklung und die Einbindung der Mitarbeiter. „Die Mitarbeiter müssen unbedingt beteiligt werden“, sagt Ukpabia. Zara hat das in Form von Workshops gemacht. Eine neue Qualität wird heute auch dem Beurteilungsgespräch beigegeben, das jetzt Entwicklungsgespräch heißt und vom Mitarbeiter eingefordert werden kann. Der Prozentsatz der internen Beförderungen sei im vergangenen Jahr von 60 % auf 80 % gestiegen.

Ukpabia betont, dass die entscheidenden Stell-schrauben nicht unbedingt beim Thema Geld ansetzen müssen: „Fans sind nicht käuflich.“ Für Zara scheinen sich die Anstrengungen der vergangenen Jahre gelohnt zu haben. Am Schluss ihres Vortrags verweist Ukpabia auf die aktuelle TW-Studie „Working in Fashion“. „Wir haben unser Image am Arbeitsmarkt in allen Punkten verbessert. Während in diesem Jahr 55 % der Befragten der Meinung sind, dass Mitarbeiter bei Zara gute Entwicklungsmöglichkeiten haben, waren es im vergangenen Jahr nur 35 %.“

Gute Entwicklungsmöglichkeiten will auch Dr. Gabriele Godl ihren Mitarbeitern bieten. Sie ist Mitglied der Geschäftsleitung von Konen. Das Unternehmen betreibt zwei Mode-



Prof. Armin Trost (Hochschule Furtwangen): „Geben Sie Ihren Wunschkandidaten eindeutig zu verstehen ‚Ich will Dich‘.“



Matthias Malessa (Adidas): „Wir verteilen unser Budget für Personalentwicklung nicht per Gießkanne.“



Angela Gallenz (H & M): „Wir haben nach wie vor einen hohen Personalbedarf.“



Alexandra Grahé (H & M): „70% der neuen Mitarbeiter werden intern rekrutiert. Unser Motto lautet ‚Wer kann, der darf‘.“



Jasmin Ukpabia (Zara): „Wir möchten unsere Mitarbeiter zu Fans machen. Im vergangenen Jahr haben wir unser Image am Arbeitsmarkt in allen Punkten verbessert.“



Dr. Gabriele Godl (Konen): „Geben Sie den Mitarbeitern klare und realistische Einschätzungen ihrer Entwicklungsmöglichkeiten.“



Christine Lanoé, Vente-Privee: „Es ist uns extrem wichtig, eine angenehme Atmosphäre zu bieten.“



Christiane Wörle, McDonald's: „Intern haben wir ein gutes Image. Umfragen belegen das. 84 % unserer Mitarbeiter macht die Arbeit Spaß.“

häuser in München und Luxemburg mit einer Verkaufsfläche von insgesamt 23 000 m² und 800 Mitarbeitern. „Weg vom Patriarchat, hin zum kooperativen Führungsstil“, bezeichnet Godl die Marschroute seit ihrem Amtsantritt. Junge, moderne Mitarbeiter seien in einem patriarchalisch geprägten Arbeitsumfeld nicht mehr zu halten. „Ein Patriarch hat keinen Stellvertreter, die Mitarbeiter haben keine Entscheidungskompetenzen“, sagt Godl. Eine der ersten Maßnahmen war deshalb die Schaffung klarer Strukturen, Hierarchien und Stellvertretungen mit eindeutiger Verteilung der Aufgaben.

Eine Konsequenz der neuen Unternehmenskultur sei auch eine andere Kommunikation. Nähe und Vertrauen müssten geschaffen werden, Mitarbeiter dazu ermutigt werden, konstruktive Kritik zu äußern. „Dabei geht es aber nicht um eine künstliche Kuschel-Kultur. Auch ein Therapeuten-Ansatz sollte vermieden, die nötige Distanz gewahrt werden“, sagt Godl. Wenn es um Personalentwicklung geht, rät Godl zu Ehrlichkeit und Fairness. „Geben Sie den Mitarbeitern klare und realistische Einschätzungen ihrer Entwicklungsmöglichkeiten.“ Auch Godl macht deutlich,

dass das Thema Geld wichtig ist. „Es ist aber nicht alles. Sie müssen auch den Menschen erreichen. Dazu zählen Attribute wie Spaß, Offenheit, Wertschätzung, Vertrauen. Wer für Geld kommt, geht auch für Geld“, warnt Godl. Um den Mitarbeiter als Menschen zu erreichen, lässt man sich auch bei Vente-Privée einiges einfallen. Das französische Unternehmen zählt zur Gattung der immer populärer werdenden Online-Shopping-Clubs, die regelmäßig mit atemberaubenden Wachstumswerten beeindrucken. Allein im vergangenen Jahr ist der Umsatz von Vente-Privée um 33 % auf 680 Mill. Euro gestiegen. Entsprechend hoch ist der Bedarf an neuen Mitarbeitern. Verantwortlich dafür ist Christine Lanoé, Director Human Resources. Das Unternehmen bildet alle Prozesse inhouse ab, insgesamt gibt es 30 Abteilungen, von Logis-



Personalpolitik im Fokus: Auf dem Podium erläuterten Personalverantwortliche ihre Konzepte.

tik bis Produktion, von Marketing bis Digital Factory. Hektik und Dynamik prägen den Alltag der Mitarbeiter in der Zentrale im Norden von Paris. „Es ist uns extrem wichtig, ihnen eine angenehme Atmosphäre zu bieten“, sagt Lanoé. Diese „feel good working environment“ soll den so genannten Vente-Privée-Touch transportieren. Dazu zählen schöne Möbel und Kunst in

den Büros. Dazu zählt zum Beispiel auch ein Sicherheitsdienst, der den Mitarbeitern einen angenehmen Aufenthalt in der nicht gerade als sicher geltenden Gegend im Norden von Paris garantieren soll. Weitere Bausteine sind Veranstaltungen wie ein Kids' Day, an dem Eltern ihren Kindern ihren Arbeitsplatz zeigen, oder eine Graphic Battle, bei der die Grafiker in Wettbewerben gegeneinander antreten.

Bislang wird der deutsche Markt noch relativ stark von der französischen Zentrale aus gesteuert. Aber Vente-Privée wächst in Deutschland schnell. 2009 hat sich der Umsatz auf 42 Mill. Euro verdoppelt. Das Ziel ist, auch in der Deutschland-Zentrale in Düsseldorf ein eigenständiges Personalmanagement aufzubauen. ■

JÖRG NOWICKI

McDonald's: Weg vom Negativ-Image

Das Urteil der Deutschen über McDonald's ist vernichtend: Bei einer Umfrage im vergangenen Jahr hielten 81% die Fast Food-Kette für keinen guten Arbeitgeber. Spätestens seit Günter Wallraff in seinem Buch „Ganz unten“ aus dem Leben eines Burger-Braters berichtete, ist das Image des Unternehmens im Eimer. Das Wort McJob ist Synonym für minderwertige Arbeitsplätze im Niedriglohnbereich.

Obwohl die Deutschen nicht bei McDonald's arbeiten wollen, lieben sie es, dort zu essen. Auf mittlerweile 1361 ist die Zahl der Restaurants hierzulande gestiegen. Pro Jahr werden 2,91 Mrd. Euro Erlöst. Das Unternehmen beschäftigt 62 000 Mitarbeiter aus 128 Nationen.

Seit einiger Zeit ist McDonald's dabei, sein Image als Ar-

beitgeber aufzupolieren. Dabei geht es laut Christiane Wörle, Senior Manager External Communication bei McDonald's Deutschland, vor allem um die Außenwirkung: „Intern haben wir ein gutes Image. Umfragen belegen das. 84% unserer Mitarbeiter macht die Arbeit Spaß.“

Verschiedene Maßnahmen wurden in den vergangenen Jahren getroffen, um attraktiver zu werden. Ein wichtiger Baustein ist das Thema Weiterbildung. Das fängt bei den Basics an. McDonald's kooperiert zum Beispiel mit den Volkshochschulen vor Ort. Früher hätten die Kunden McDonald's vorgeworfen, dass die Mitarbeiter sie nicht verstehen. „Heute ist Deutsch als Fremdsprache der am häufigsten gebuchte Kurs“, sagt Wörle. Einige Mitarbeiter holen sogar ihren Hauptschul-

Abschluss an der VHS nach. Das Angebot geht weiter über Fortbildungen zur Fachkraft im Gastgewerbe und Fachmann für Systemgastronomie bis zum Bachelor-Abschluss, den derzeit etwa 150 Mitarbeiter anstreben.

Stark investiert hat McDonald's in die Werbung und den Aufbau einer Employer Brand. Bei einem nationalen Casting suchte eine Jury gemeinsam mit Moderator Kai Pflaume acht Mitarbeiter aus, die dann in TV-Spots enthusiastisch von ihrer Arbeit bei der Fast Food-Kette berichten. Die ersten beiden Kampagnen sind bereits gelaufen, eine dritte folgt 2011. Mit den Ergebnissen ist Christiane Wörle zufrieden: „74% der Zuschauer finden die Kampagne sympathisch. Die Zustimmung zur Aussage ‚McDonald's ist ein guter Arbeitgeber‘ ist immerhin von 19% auf 25% gestiegen.“ Und die Kampagne hatte einen weiteren positiven Effekt: „Die Zahl der Bewerbungen ist im ersten Monat der Ausstrahlung um 350% gestiegen.“ ■ NO



Gut fürs Arbeitgeber-Image: Kampagne von McDonald's.



1 Barbara Koch (Staff Solutions) 2 Bernd Edinger, Sylvia Hense (beide Alfatex Stoffmarkt) 3 Jürgen Müller (TextilWirtschaft)
 4 Bettina Maurer (TextilWirtschaft) 5 Jürgen Ahrens (Hagemeyer) 6 Fiona Merz, Sanja Markovic (beide Breuninger, v.l.)
 7 Sandra Gausmann, Sabine Wittenbrink-Daut (beide CBR Fashion Holding) 8 Dr. Sebastian Gradinger (Wöhr!-Akademie),
 Thomas Weckerlein (Wöhr!) 9 Petra Tramp, Jürgen Hahn (beide Marc O'Polo), Björn Knabke (Büttel) 10 Katrin Lepper,
 Christina Kremer, Leyla Samadi (alle P & C Düsseldorf) 11 Janin Beyland, Jasmin Ukpabia (beide Zara), Thekla Piper (P & C
 Hamburg) 12 Peter Jochmann (Jochmann Consulting), Michael Groß, Rolf Spieker, Petra Schlemper (alle Anthos) 13 Marion
 Stienemeier (Tommy Hilfiger, Mitte) 14 Sarah Koch (Adidas, Mitte), Massimo Aloï (Zara, vorne) 15 Marie-Rose Boffin
 (Dodenhof), Natascha Güttler (SinnLeffers) 16 Verena Stermann, Claudia Wenta (beide Esprit)

TextilWirtschaft online
 NEWS | FASHION | BUSINESS

Weitere Fotos von der TW-Konferenz Personalmanagement gibt's im Internet auf www.TextilWirtschaft.de/szene

www.TextilWirtschaft.de