



Mitarbeiter vor Kunde (1/2)

Österreichische Textilzeitung
Ausgabe 08/2016 / Seite 10, 11 / 21. April 2016 / Auflage: 10000

CMS

PERSONAL

Mitarbeiter vor Kunde

Retail Jobs Reloaded: Beim **Handelskolloquium** des Handelsverbandes ging es um die neuen Herausforderungen der HR, um die Millennials als Arbeitnehmer und warum der **Mensch mehr denn je im Fokus** steht.



Wenn die Harvard Business Review am Cover mit »Faktor Mensch« titelt statt wie bislang Leistungskennzahlen in den Vordergrund zu rücken, dann ist eines klar: »Jetzt stehen plötzlich die Menschen im Zentrum«, so Stephan Mayer-Heinisch, Präsident des Handelsverbandes, in seinen einleitenden Worten zum Handelskolloquium »Retail Jobs Reloaded«. Es gehe darum, die besten Leute fürs eigene Unternehmen zu gewinnen. Wobei gerade die Wortkombination »Faktor Mensch« schon wieder aufhorchen lässt. Mensch, ja! Aber Faktor? Da spielt wieder die Zahlenbegeisterung mit rein. Verkommt der Mensch doch wieder zur Nummer? »Wir arbeiten in einem sehr regulativen Umfeld. Unter diesen Bedingungen Disruption zu leben, ist schwierig«, gibt Mayer-Heinisch zu bedenken.

DAS EIGENE GESCHÄFTSMODELL ATTACKIEREN. Wie eine mitarbeiterzentrierte Unternehmensphilosophie aussehen kann, bewies Keynote-Speaker Frank Kohl-

Boas, Personalchef bei Google Central and Eastern Europe. »Wir leben in einer VUCA-Welt: Volatile, uncertain, complex and ambiguous – unbeständig, unsicher, komplex und ungewiss. Damit klarzukommen, ist die größte Herausforderung.« Dabei verweist Kohl-Boas auf die amerikanische Singularity University, der gerade im Bereich Zukunfts- und Trendforschung eine wichtige Rolle in der gesellschaftlichen Diskussion zukommt. Sie bestätigt: Dinge ändern sich exponentiell. Innovation ist heute da und morgen bereits im Mainstream angekommen. Die großen Konzerne hätten **Start-ups** wie Whatsapp, MeinFernbus oder MyMuesli unterschätzt – Unternehmen, die innerhalb kürzester Zeit florierten. »Firmen müssen ihr eigenes Geschäftsmodell attackieren, bevor es andere tun«, rät der HR-Experte daher eindringlich. Weitere Grundvoraussetzungen in der heutigen Gesellschaft seien disruptive Prozesse und die Tatsache, dass schlussendlich alle Vorgänge digitalisiert werden. Auf die Personalstruktur eines Unternehmens heruntergebrochen, hieß dies: »Ein einzelner Chief

Digital Officer ist ein Anfang. Reicht aber langfristig nicht aus«, betont der europäische Google-Personalchef. Oder mit anderen Worten: Das digitale Gen müsse im Unternehmen implementiert sein. Mit einem Schmunzeln bringt Kohl-Boas eine ernste Tatsache charmant auf den Punkt: »Sie müssen Apps nicht persönlich mögen, aber sie müssen sie kennen. Weil ihre Kunden es tun!« Auf Mitarbeiterebene sieht der HR-Profi, dass man mit »Tandems« am besten mit der Digitalisierung und damit verbunden einem Change-Prozess im Unternehmen klarkomme. In diesen Teams schließen sich junge Leute (aus der Gruppe der Millennials, die heute zwischen 25 und 35 Jahre alt sind) mit erfahrenen Leuten zusammen. Es sei eine Frage der Einstellung, nicht des Alters, betont der Keynote-Speaker. Einen der spannendsten Ansätze des Tages lieferte Frank Kohl-Boas mit dem Gedanken, dass nicht Kunden, sondern Mitarbeiter zuerst kommen sollten. Denn: »Wenn es den Mitarbeitern gut geht, kümmern sie sich auch gut um den Kunden.« Dass hinter dieser Annahme eine große Wahrheit steckt, wussten auch schon Vordenker wie die Unternehmer Richard Branson (Virgin) und Götz Werner (dm-drogerie markt).

MITARBEITER ALS INVESTMENT, NICHT ALS KOSTENFAKTOR. In diesem Sinne müssen jene Werte im Fokus der Firmenaufmerksamkeit liegen, die den Mitarbeitern in der heutigen Zeit besonders am Herzen liegen. Laut Kohl-Boas seien dies die Suche nach dem Sinn in der eigenen Arbeit, Autonomie und der Wunsch, die eigene Arbeit besonders gut zu erledigen. Bei Google etwa wird aus diesen Gründen eine Feedbackkultur im Unternehmen gepflegt. So testen zuerst Mitarbeiter alle Produkte, bevor sie an externe Produkttester gehen. »Mitarbeiter sind als Investment zu sehen, nicht als Kostenfaktor«, so der Manager. Aktivitäten bei Google, die diese Mitarbeiterzentrierung unterstreichen, sind etwa der so genannte »Peer Bonus« und die Initiative »Thank god it's Friday«. Bei ersterem handelt es sich um eine Bonuszahlung, die Mitarbeiter erhalten, wenn sie im Unternehmen besonderes für die Gruppe geleistet haben und deshalb von ihren Kollegen nominiert werden. Eine »gegenseitige Anerkennung«, so Kohl-Boas. Eine seiner Mitarbeiterinnen erhielt etwa einen 125-€-Bonus, weil sie eine interne Blutspendeaktion organisiert hatte. Die Idee zu »Thank god it's Friday« ist einfach



Mitarbeiter vor Kunde (2/2)

Österreichische Textilzeitung
Ausgabe 08/2016 / Seite 10, 11 / 21. April 2016 / Auflage: 10000

CMS

erklärt: Alle Mitarbeiter kommen am Ende der Woche zusammen und treffen auf externe Gäste, die eingeladen wurden, um ihr Wissen zu teilen, zu diskutieren und so einen Anstoß für mehr Agilität zu liefern. Google wolle es fördern, dass seine Mitarbeiter »groß denken«. Querdenker ausdrücklich erwünscht. Dabei steht der transparente Austausch von Informationen an erster Stelle. Denn: Info-Austausch generiert Vertrauen und fördert Pioniergeist. Dieser Philosophie ist auch eine weitere Prämisse von Google zuzuordnen: »Wir leben keine Präsenz-, sondern eine Ergebniskultur.« Flexible Arbeitsmodelle seien also kein Problem, solange am Weg zum Ziel hart gearbeitet werde.

REKRUTIERUNG ALS KÖNIGSKLASSE.

In puncto Personalarbeit sieht Kohl-Boas die Rekrutierung als Kernaufgabe. Bei Google trifft der Bewerber gleich auf vier internationale Interviewer im Laufe seines Bewerbungsprozesses. Der amerikanische Gigant hat intern ein System der »Trusted Interviewers« aufgebaut, um bei der Personalauswahl nur die besten Leute herauszufiltern. Rekrutieren will also gelernt sein. Kohl-Boas richtet schließlich einen Appell an die Frauenwelt: »Männer bewerben sich, wenn sie sich zu 80 % sicher sind, dass sie die gesuchten Fähigkeiten mitbringen. Frauen bewerben sich, wenn sie sich zu 110 % sicher sind. Liebe Frauen: mehr Mut!« Als konkrete Eigenschaften von Bewerbern suche Google Selbstbewusstsein (das Bewusstsein über die eigenen Stärken und Schwächen), die Fähigkeit, sich selbst in Frage zu stellen, Risikobereitschaft und die Bereitschaft, das Wachstum des anderen zu wollen.

FLEXIBILITÄT ALS NONPLUSULTRA.

Jens Winter, Rechtsanwalt und Partner bei CMS Reich-Rohrwig Hainz, lieferte den Impulsvortrag zu einer Diskussionsrunde um das Thema »HR-Regulierungen im Umbruch«. Zentrales Thema waren die veralteten rechtlichen Rahmenbedingungen, die den Handel in ein starres Korsett zwängen und flexible Arbeitszeiten für Mitarbeiter beinahe unmöglich machen. »Die Millennials verlangen bestimmte Werte von einem Unternehmen, suchen Flexibilität und wollen keine starren Strukturen. Die aktuellen Kollektivvertragsverhandlungen können Änderungen bringen. Eine Vereinfachung wäre notwendig, denn die bisher hinzugefügten Normen sind bloß kosmetischer Natur und bringen oftmals Rechtsunsicherheit«, so der Experte. Stichwort Kollektivvertragsverhandlungen: Die Wogen gingen ob dieser Thematik in der Expertenrunde hoch. Finanzchef Walter Gold, Bestseller Retail Österreich, Strategieberater Peter Horvath, Institute of Brand Logic, und Thomas Krenn, General Manager bei Charles Vögele Austria, waren sich einig, dass sich etwas verändern muss. Und zwar dramatisch. »Der Einzelhandel hat sich in den letzten 30 Jahren völlig geändert, nur die Rahmenbedingungen sind gleich geblieben«, gibt Krenn eindringlich zu bedenken. Und fordert: »Wir müssen aufstehen und sagen, was wir im Handel wirklich brauchen, bevor die Verhandlungen abgeschlossen sind.« Im Publikum gab es reichlich Anhänger seiner Forderung. Gold kritisierte vor allem die so genannte Schwarz-Weiß-Regelung, die besagt, dass Angestellte im Handel zwar jeden Samstag bis 13 Uhr beschäftigt werden dürfen. Werden sie aber

an einem Samstag nach 13 Uhr beschäftigt, muss der darauf folgende Samstag arbeitsfrei sein. Eine Zumutung im Hinblick auf flexible Arbeitszeiten, waren sich die Diskutanten einig. Man sollte viel eher in der Lage sein, auf die Customer Journey punktgenau reagieren zu können und dann die besten Mitarbeiter auf der Fläche einzusetzen, wenn die meisten Kunden unterwegs sind. Eine realistische (und notwendige) Forderung in Anbetracht des massiven Frequenzverlustes im Handel. Vor eine Herausforderung stellen den Handel auch die große Menge an Teilzeitkräften. Volkswirtschaftlich gesehen, braucht es wieder mehr Vollzeitmitarbeiter, doch: viele Teilzeiten sind vom Arbeitnehmer ausdrücklich gewünscht. Eine andauernde Kritik am Arbeitgeber sei schlicht unfair, betonen die Teilnehmer der Diskussionsrunde.

MILLENNIALS ALS ARBEITNEHMER.

Laut Sigrid Feurer, Personalleiterin bei Fielmann, gehen Millennials keine lebenslangen Arbeitsbeziehungen mehr ein: »Es geht um Arbeitsabschnittspartnerschaften. Darum, diese Leute zu begeistern, nicht, zu binden«, betont Feurer. Ali Mahlodji, Gründer der Internetplattform Whatchado, ist selbst Teil dieser Gesellschaftsgruppe: »Ich kenne die alte und die neue Welt – ich atme das Internet.« Auf Whatchado präsentieren sich Tausende Menschen aus über hundert Nationen in kurzen Videoclips. Sie erzählen, welchen Job sie machen und wie sie zu dem wurden, der sie heute sind. Warum tun wir, was wir tun? Diese Frage sei der Kern jeder Beschäftigung eines Millennials, der sich, seine Umwelt und damit auch seinen Job laufend hinterfragt. SA