

FILIALMANAGEMENT

FÜHREN UND VERKAUFEN

ZKZ 19432

Titelthema

Mitarbeitermotivation

ab Seite 12

Personalcheck

Schwache Azubis aufbauen
und fördern

ab Seite 28

Tacheles

Personaleinsatzplanung

ab Seite 32



*Alles eine Frage der Motivation:
So strahlend wie die Teammitglieder
von Marktkiekerpreisträger
Bachmann aus Luzern können mit der
richtigen Strategie auch Ihre
Mitarbeiter aussehen.*

**SO
VERDIENEN
SIE GELD MIT PASTA!**

MEHR DAZU AUF SEITE 50

Viele Wege führen zur Motivation



Neidisch kann man da schon werden: Die Mitarbeiter von Marktkiekerpreisträger Bachmann sind offensichtlich motiviert.

Mitarbeitern heute ein attraktives Angebot machen kann – Motivation ist nämlich weder Hexerei noch hat sie etwas mit kurzfristigem Launemachen zu tun –, wird morgen keine Verkäuferinnen und Verkäufer mehr finden.

In diesem Zusammenhang hat dann auch das Ausbildungskonzept der K&U Bäckerei viel mit Motivation zu tun. Wir durften Ausbildungsverantwortliche Corinna Krefft-Ebner an zwei Tagen begleiten. Einmal zu einer Potenzialanalyse, die alle Bewerber bei K&U durchlaufen müssen und einmal zu einem Praktikum, das eine potenzielle Auszubildende absolvierte. K&U haben wir deshalb so gern besucht, weil die Edeka-Bäckerei in Sachen Aus- und Weiterbildung sicher zu den fortschrittlichsten Betrieben in Deutschland gehört, wie auch viele Preise belegen. Die Lektüre lohnt also.



Motivation durch Personaleinsatzplanung? Wie das funktioniert, hat uns Stefanie Hårdtner verraten.

Für manche Unternehmer hat die Personaleinsatzplanung nur einen Zweck: Wie bekomme ich die richtige Anzahl Leute zur richtigen Zeit in die Filialen? In der Bäckerei Hårdtner aus Neckarsulm ist die Personaleinsatzplanung traditionell auch ein Instrument der Mitarbeiterbindung. In einer Hochlohnregion mit Vollbeschäftigung muss man sich nämlich einiges einfallen lassen, um die guten Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Und das gelingt unter anderem, weil sich Stefanie Hårdtner viel Mühe gibt, gerecht und fair zu planen.

Noch etwas in eigener Sache: Wie Sie auf den folgenden Seiten sehen werden, haben wir an Layout und Struktur der Filialmanagement einiges geändert. Wir hoffen es gefällt und freuen uns auf Ihre Rückmeldung: wacławek@backjournal.de.

Viel Spaß beim Lesen
Ihre Redaktion

Wie sich die Zeiten ändern: Saßen vor 20 Jahren Bäcker zusammen, sprachen sie über Sauerteig, Öfen oder Rezepturen. Vor zehn Jahren waren dann Selbstbedienungsbäckereien, Sitzcafés oder Gastrokonzepte das Thema. Und heute? Auf der Tagesordnung eines gepflegten Bäckerstammtisches findet man immer öfter das erweiterte Thema Motivation: Wie gewinne ich gute Mitarbeiter? Wie binde ich sie ans Unternehmen? Wie muss ich kommunizieren, damit ich verstanden werde? Verkaufsleiterinnen und Verkaufsleiter können davon schon länger ein Lied singen, weil im Verkauf das Lächeln seit eh und je eine viel größere Rolle spielt, als in der Produktion. Anlass genug also, der Motivation das Titelthema dieser Filialmanagement zu widmen. Wenn wir es etwas pathetisch ausdrücken dürfen, wird sich hier nämlich das Schicksal von Bäckereien und systemgastronomischen Konzepten entscheiden. Und zwar nicht nur, weil sonst die Kunden ausbleiben. Nur wer



Von den Besten lernen: Wir haben uns das Ausbildungskonzept der K&U-Bäckerei angesehen.

Jetzt seid doch endlich motiviert

Ohne ein motiviertes Team kann der Verkauf nicht funktionieren. So weit, so klar. Wie motiviert man aber richtig? Die Geschichte der Motivation ist eine Geschichte der Missverständnisse.

Der Airbus-Konzern EADS gehört auf dem Papier zu den attraktivsten Arbeitgebern. Die Beschäftigten können sich über hochqualifizierte Arbeitsplätze, perfekt organisierte Weiterbildungen und überdurchschnittliche Bezahlung freuen. Und damit alle top motiviert sind, stürmen auch noch einige Dutzend Motivationstrainer durch den Konzern und kümmern sich um all jene, die noch nicht mit dem rechten Spaß bei der Arbeit sind. Wie Untersuchungen des Konzerns nämlich immer wieder zeigen, ist es

mit der Zufriedenheit nicht zum besten gestellt. Eigentlich ist die Stimmung trotz aller Motivationsmaßnahmen katastrophal. Das Problem „Wie motiviere ich meine Mitarbeiter?“ haben also auch Weltkonzerne nicht gelöst. In dem Zusammenhang stehen Bäcker und Systemgastronomen gar nicht so schlecht da. Wenn es dann einmal doch nicht so gut klappt, hat das sehr häufig mit Missverständnissen zu tun. Die zählen wir an dieser Stelle auf und geben Tipps, wie sie sich abbauen lassen.

*Der Wunschtraum jedes Chefs:
Ein top motiviertes Team, hier
beim Marktkiekerpreisträger
Bachmann aus Luzern.*

Missverständnis Nummer 1: Mitarbeiter haben von vornherein keine Lust und müssen motiviert werden.

Das stimmt so nicht. Mitarbeiter sind zunächst motiviert, sonst würden sie es sich ja zuhause in der Hängematte gemütlich machen, die Vater Staat aufgespannt hat. Wer sich auf den stressigen Ver-



kaufsjob in Bäckerei oder Gastronomie einlässt, ist erst einmal bereit, etwas zu leisten. Deshalb geht es zunächst darum, ihn oder sie nicht zu demotivieren.

Missverständnis Nummer 2: Mitarbeiter interessieren sich nicht für das Unternehmen.

Auch so ein Gerücht, gestreut von frustrierten Chefs. Ein ganz wichtiger Faktor für Zufriedenheit ist, dass ich mein Schicksal nicht einfach so hinnehmen muss. Und hier gibt es im Verkauf genügend Möglichkeiten, direkt und fühlbar auf den Erfolg Einfluss zu nehmen – etwas, das der scheinbar privilegierte Kollege bei EADS eben nicht kann. Hier kommt dann also die Frage auf: Wie bekommt man es organisiert, dass die guten Ideen der Mitarbeiter nicht unter den Teppich gekehrt werden? Das schadet nämlich doppelt. Zum einen, weil die Idee für das Unternehmen verloren ist, Zum anderen, weil auch der motivierteste Mitarbeiter sich dann irgendwann in sein Schneckenhaus zurückzieht.

Missverständnis Nummer 3: Motivationstrainer erzählen von harmonischen Teams, in denen alle an einem Strang ziehen. Bei uns ist das immer wieder ein Kampf. Irgendwas machen wir falsch.

Sie machen gar nichts falsch. Diesen harmonischen Endzustand gibt es nur in Psychosekten oder der Phantasie von Unternehmensberatern. Wo Menschen zusammen arbeiten, gibt es immer wieder Konflikte, weil die Mitarbeiter nun einmal unterschiedliche Interessen haben. Wenn die offen angesprochen werden, ist das nicht schlimm, sondern gut, nämlich nur so lassen sie sich lösen. Seien Sie lieber misstrauisch, wenn unten nur noch alles abgenickt wird, dann befindet sich das Unternehmen vielleicht in einem Zustand wie unter Punkt 2 beschrieben.

Missverständnis Nummer 4: Jetzt habe ich eine so tolle Motivationsmaßnahme umsetzen lassen. Und die undankbare Horde bleibt doch im alten Trott. Hier kommen wir zu einem Definitionsproblem. Für manche funktioniert Motivation kurzfristig nach dem Reiz-Reaktionsschema. Oder anders gesagt „Ich will etwas von dir, bin aber nicht wirklich bereit, etwas dafür zu geben.“ Das funktioniert in der Regel bestenfalls kurzfristig, die Mitarbeiter durchschauen den Trick sehr schnell. Alle Motivationsmaßnahmen funktionieren nur, wenn langfristig eine win-win-Situation für beide Seiten entsteht. Oder, um es altmodisch auszudrücken, wenn man es ehrlich meint.

Deshalb ja auch die alte Regel: Gute Leute haben gute Leute, weil sie selbst gute Leute sind.

Missverständnis Nummer 5: Mit Geld lässt sich nicht motivieren.

Das Missverständnis trifft man auch noch manchmal in der umgekehrten Form „Geld reicht zur Motivation.“ Natürlich ist Geld nicht alles. Es trägt aber doch zur Zufriedenheit bei und es gibt durchaus Beispiele, in denen ein sauber geplantes und immer wieder aktualisiertes Prämiensystem auch im Bäckerhandwerk langfristig funktioniert hat. Und wir kennen erfolgreiche Unternehmer, die nach der einfachen Maxime verfahren „Ich zahle immer einen Euro mehr als ortsüblich. So bewerben sich die guten Kräfte von allein, ohne dass ich lange suchen muss.“ Frage ist natürlich erst einmal, ob die Ertragskraft des Unternehmens diese Herangehensweise ermöglicht. Der Faktor Bezahlung bleibt aber eine wichtige Säule der langfristigen Zufriedenheit.

Missverständnis Nummer 6: Die Leute kapieren es nicht, dabei habe ich doch ganz deutlich und unmissverständlich gesagt...

...wohl eben nicht. Sie kennen den Witz mit dem alten Ehepaar auf der Autobahn? Im Radio kommt die Meldung „Achtung, ein Geisterfahrer auf der A 31...“. Darauf der Fahrer zu seiner Beifahrerin: „Ein Geisterfahrer? Hunderte!“ Es lohnt wenig zu lamentieren, dass die Mitarbeiter scheinbar klare Anweisungen nicht verstehen. Kommt ein Signal des Senders beim Empfänger nicht an, muss sich der Sender Gedanken machen. Der Empfänger nimmt ihm nämlich diese Aufgabe nicht ab.

Alle Missverständnisse beseitigt? Dann wünschen wir viel Erfolg bei der Umsetzung der Motivations-tricks auf den folgenden Seiten.

Dirk Waclawek

Anzeige

Die Spezialisten für vernetzte Bäckereikassen!



KASSENSYSTEME GMBH




Kassensysteme für Bäckereien und die Gastronomie



Filialcontrolling: Der Blick auf das Wesentliche!

KALICOM Kassensysteme GmbH • www.kalicom.de
info@kalicom.de • 02 31 - 92 71 57 - 0

Sie finden uns auf der Internorga,
9.-14. März 2012, Halle B6 Stand 228