

## **"Auf die richtige Einstellung kommt es an"**

--- TW-Serie Karriere im Handel (3): Zum Beispiel bei The Gap ---

Als eine Stärke von Gap gelten seine freundlichen und kompetenten Mitarbeiter. Das ist kein Zufall, sondern das Ergebnis systematischer Auslese und Förderung.

Silvia Richter-Kaupp war die Erste. Im Juni 1995, ein knappes dreiviertel Jahr vor der Eröffnung des Flagship-Stores in Düsseldorf, unterschrieb die heute 30jährige einen Arbeitsvertrag bei The Gap. Ihre Aufgabe: "Human Resources Manager", zu deutsch eher unzureichend mit "Personalchefin" umschrieben. Sie ist mit ihrem Team verantwortlich für die Suche, die Einstellung, die Schulung und die Verwaltung der Gap-Crew. Das sind mittlerweile knapp 200 Mitarbeiter in Düsseldorf, Oberhausen, Köln und Stuttgart. Im April kommen in Berlin weitere 50 hinzu.

Daß die Amerikaner mit Silvia Richter-Kaupp vor allen anderen eine Personalverantwortliche eingestellt haben, verwundert nicht. Der Aufbau einer personellen Basis für die weitere Deutschland-Expansion hat für Gap nach wie vor Priorität. Allein sechs Mitarbeiter der 14köpfigen Gap-Zentrale in der Düsseldorfer Flingerstraße sind dem Bereich Human Resources zugeordnet: Neben Silvia Richter-Kaupp kümmert sich eine Mitarbeiterin um die Rekrutierung, eine um das Training und zwei um Abrechnung / Zeitwirtschaft / Verwaltung. Dazu kommt noch eine Teilzeitkraft.

### **"Der Wille, dem Kunden dienen zu wollen, muß da sein"**

Personelle Basis - das ist für Frau Richter-Kaupp nicht nur eine quantitative, sondern vor allem eine qualitative Anforderung. "The Gap hat sehr hohe Ansprüche an den Kundenservice. Das bedingt natürlich hohe Ansprüche an die Personalarbeit." Man fordere von den Mitarbeitern eine weitgehende Flexibilität und großes Engagement. "Der Wille, dem Kunden dienen zu wollen, muß absolut vorhanden sein." Für die Zusammenarbeit seien Sozialkompetenz und insbesondere Teamfähigkeit unerlässlich. "Auf die Einstellung kommt es an" faßt Frau Richter-Kaupp zusammen. "Ansonsten sind wir sehr, sehr offen."

In den Gap-Läden arbeiten gelernte Einzelhandelskaufleute ebenso wie ungelernete Hausfrauen. Schüler und Studenten finanzieren sich Freizeit und Studium. Und Stewardessen und Krankenschwestern verdienen sich im Nebenjob ein paar Mark dazu. In der Kölner Filiale arbeitet eine Juristin, in Stuttgart beschäftigt Gap gar einen promovierten Agrarwissenschaftler. "Mit Akademikern ist es manchmal nicht so leicht", bemerkt Silvia Richter-Kaupp. "Die erwarten, gleich in einer Managementposition anfangen zu können." Dazu seien allerdings Führungserfahrungen unerlässlich, und sei es im außerberuflichen Bereich, etwa bei den Pfadfindern oder als Übungsleiter in einem Sportverein.

80% der deutschen Gap-Mitarbeiter sind übrigens Frauen - in allen Positionen bis hinauf zur Geschäftsleitung. Die liegt bei Monica Gout. Die Zentralverwaltung ist fast durchgehend weiblich besetzt, der für die Standortakquisition verantwortliche Ulrich Nordhorn der einzige Mann in einer Führungsposition. Dahinter steht ausnahmsweise mal

keine Strategie, deutet Frau Richter-Kaupp an. "Das Geschlecht spielt schlicht und einfach keine Rolle."

Ob ein Mensch zu Gap paßt oder nicht, wird in einem "Einstellungstest" ermittelt. Das ist ein circa fünfstündiges Procedere, das die Präsentation von The Gap als Unternehmen, ein Gruppengespräch mit den acht bis zwölf Teilnehmern sowie Einzelinterviews umfaßt. Am Ende entscheidet das Gap-Team auf der Grundlage feststehender Kriterien gemeinsam über eine Einstellung.

Jeder neue Mitarbeiter erhält ein Handbuch. Darin sind seine Aufgaben beschrieben, aber auch die Erwartungshaltung des Unternehmens hinsichtlich der richtigen Einstellung und der gemeinsamen Wertvorstellungen formuliert. Dazu gehören Leistungswille und Toleranz sowie Offenheit und Teamfähigkeit.

Apropos Werte: In den USA und anderen Auslandsmärkten werden Gap-Mitarbeiter im Rahmen des "Community Action Program (CAP)" ermuntert, freiwillig soziale Dienste zu verrichten, etwa bei der Aidshilfe, bei Obdachlosen-Projekten oder in Kindergärten. Knapp die Hälfte der Beschäftigten in der Gap-Zentrale und über drei Viertel der Angestellten in den Läden engagieren sich im Rahmen des CAP. In Deutschland hat das zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch keine Priorität, so Silvia Richter-Kaupp.

In einer Filiale von der Größe Düsseldorf (1085 m<sup>2</sup>) oder Kölns (1150 m<sup>2</sup>) beschäftigt Gap rund 50 Mitarbeiter: ein Store Manager, ein oder zwei Associate Manager, vier oder fünf Assistant Manager sowie rund 40 Verkaufsmitarbeiter (Sales Associates). Die Sales Associates sind nicht auf Dauer fest einem Artikelbereich zugeordnet, sondern jeder muß alles können - Denim-Kunden beraten, die Kasse bedienen, die Kunden am Eingang begrüßen, Mütter und Kinder bei Laune halten. "Von dieser Flexibilität profitiert das Store Management und die Abwechslung bringt auch den Mitarbeitern mehr Spaß", sagt Silvia Richter-Kaupp. Neben dem Umgang mit den Kunden gehört die Lagerpflege sowie die Warenpräsentation zu den Hauptaufgaben der Sales Associates. "Wir legen größten Wert darauf, daß der Laden immer ordentlich aufgeräumt und gut aussieht."

Aufgebaut und umgebaut wird in erster Linie außerhalb der Ladenöffnungszeiten. Je nachdem, ob Warenlieferungen angekündigt sind oder nicht, beginnt der Arbeitstag in einer Gap-Filiale zwischen 7 und 8 Uhr morgens. Abends geht es oft bis 21 Uhr und länger. Diese Arbeitszeiten seien für die Mitarbeiter kein großes Problem, erklärt Silvia Richter-Kaupp. Denn im Gegenzug biete The Gap seinen Beschäftigten ein sehr demokratisches, absolut flexibles Arbeitszeitsystem an. Mit jedem/r einzelnen wird monatlich besprochen, wie er/sie in den darauffolgenden vier Wochen arbeiten will und kann. Das Store Management koordiniert individuelle Wünsche und betriebliche Anforderungen. "Klar", so Frau Richter-Kaupp, "daß das nicht immer alles reibungslos unter einen Hut zu bringen ist."

### **"We do not run a store, we run a business"**

Drei von vier Gap-Mitarbeitern haben eine individuelle Teilzeitarbeit vereinbart. Geringfügig Beschäftigte gibt es allerdings kaum. Das ist so gewollt, sagt die Personalchefin: "Unsere Mitarbeiter müssen viel wissen und können. Wir investieren viel Geld in ihre Ausbildung. Das rentiert sich nicht bei 590-DM-Kräften."

Zum Training der Verkaufsmitarbeiter gibt es ein umfangreiches Schulungsprogramm. Das umfaßt Seminare zu Themen wie Umgang mit Kunden, Warenkunde, Kassenbedienung, Diebstahlsverhütung Verkäufen in Spezialbereichen wie Denim oder Baby, sowie interne Organisation. Jeder Mitarbeiter sollte mindestens einmal alle Schulungen durchlaufen haben. Im Büro des Store Managers hängt dazu neben der PEP auch ein Schulungsplan. Zum Seminarprogramm kommt das permanente Training der Sales Associates durch die Assistant- und den Store Manager. Das Coaching der Mitarbeiter gehört zu den wichtigsten Aufgaben der Gap-Führungskräfte. Die erste Sprosse auf der Gap-Karriere-Leiter ist die Position des Assistant Managers. Der Assistant Manager ist für einen bestimmten Zeitraum (einige Monate) jeweils für einen Bereich im Laden verantwortlich, entweder für eine bestimmte Warengruppe oder auch für Aufgaben wie Training und Organisation. Er übt mehr Kontrollfunktionen im Hinblick auf Verkaufsförderung und Kundenservice aus und ist für die Anleitung, die Motivation und die Schulung der Verkaufsmitarbeiter zuständig.

Für fähige Mitarbeiter, die für die Position eines Store Managers potentiell in Frage kommen, gibt es als Schulungsposition in größeren Gap-Läden eine weitere Managementebene: den Associate Manager. Als Stellvertreter unterstützt er die Filialleitung bei allen Entscheidungsprozessen und erwirbt die Sicherheit, irgendwann einmal selbst die Verantwortung für einen Store übernehmen zu können.

Der Store Manager soll "seinen" Laden führen, als ob es der eigene wäre, sagt Silvia Richter-Kaup. "Da ist unternehmerisches Denken gefragt, ganz nach unserem Motto: "We do not run a store, we run a business". Der Store Manager trägt die Verantwortung für den betriebswirtschaftlichen Erfolg seiner Filiale - für die Umsätze wie für die Kosten. Der Mitarbeitereinsatz ist wegen des demokratischen Arbeitszeitsystems eine besonders komplexe Aufgabe. Ihm obliegt natürlich auch die längerfristige Personalplanung. So muß er sicherstellen, daß jederzeit die optimale Personaldecke vorhanden ist, und er muß den Führungsnachwuchs identifizieren und fördern. Dazu kommt das Coaching der Associate sowie der Assistant Manager. Der Filialleiter trägt die Verantwortung für das äußere Erscheinungsbild seines Ladens. In puncto Ladenlayout und Warenpräsentation hat Gap ziemlich exakte Vorstellungen, die vor Ort nicht immer leicht umzusetzen sind. Der Store Manager arbeitet eng mit seinem District Manager zusammen. Er hat jederzeit Zugriff auf die Ressourcen der Zentrale, etwa was das Visual Merchandising oder die Personalentwicklung angeht. Auf das Sortiment hat er hingegen kaum Einfluß; das wird zentral von San Francisco aus gesteuert und automatisch angeliefert. Es gibt in bezug auf Abverkaufstrends und lokale Sortimentsbesonderheiten neben einem ausgeklügelten EDV-Warenwirtschaftssystem aber wohl eine intensive persönliche Kommunikation zwischen Store Managern, District- und Area Managern, der Düsseldorfer Zentrale und den USA. "Partnering ist ein wichtiges Wort bei uns", erklärt Silvia Richter-Kaup. "Es gibt schon Hierarchien, aber die Kommunikationsstrukturen sind zugleich sehr offen. Aus einem Titel leitet sich nicht automatisch eine alleinige Entscheidungskompetenz ab. Entscheidungen werden in der Regel im Team getroffen."