

Personal-Auswahl

An der **Bewerberfront** bessert sich **die Lage**. Unsere **jungen Unternehmer** genießen jedenfalls den ungewohnten **Luxus**, gute Mitarbeiter **auswählen** zu können.

Back Journal: Die junge Mitarbeitergeneration gilt bei vielen Kollegen als weniger belastbar als ihre Vorgänger. Ist aus eurer Sicht an der Einschätzung etwas dran oder handelt es sich um Vorurteile? Will die Gen Y anders geführt werden als die Gen Z?

Annika Hinkelmann: Hin und wieder kann man das Gefühl bekommen, dass diese Schubladen mit einem gewissen Recht existieren. Auf der anderen Seite finden sich in allen Generationen Mitarbeiter, die etwas leisten möchten und auf die man sich verlassen kann. In der praktischen Arbeit bringt es wenig, mit diesen Schemata zu arbeiten. Jeder Mensch ist anders, und wir versuchen, ihn individuell anzusprechen. Dass sich die Babyboomer in die Rente verabschieden, bringt einen Wandel. Auf der anderen Seite bewerben sich aber im Verkauf nicht nur Kandidaten aus der Generation Z, sondern aus allen Altersklassen. Viele sind nicht vom Fach, und eine gute Einarbeitung auf Basis der vorhandenen Fähigkeiten spielt eine größere Rolle als die Zuordnung zu einer Generation. Das Thema Belastbarkeit würde ich ebenfalls nicht auf eine Generation reduzieren. Die Prioritäten in der Gesellschaft insgesamt haben sich verschoben, weil der Arbeitsmarkt heute ein anderer ist als vor zwanzig Jahren und die Menschen für sich andere Schwerpunkte setzen.

Back Journal: Spielt Geld als Motivationsfaktor heute eine geringere Rolle als früher?

Annika Heislitz: Die Entlohnung ist sicher nicht mehr der alleinige Antrieb. Identifikation mit der Arbeit und dem Arbeitgeber wird für die Menschen wichtiger. Auf der anderen Seite bewegen wir uns in der Branche aber noch nicht auf einem Lohnniveau, auf dem den Mitarbeitern 200 Euro mehr oder weniger am Ende des Monats egal sind. Einer Minderheit der Mitarbeiter ist manchmal nicht mehr

klar, dass ihr Lohn auch etwas mit ihrer Leistung zu tun hat. Eine gute Bezahlung wird als Selbstverständlichkeit gesehen. Das ist ein Punkt, der die Motivation über Bezahlung schwieriger macht.

Back Journal: Milena, du warst eine treibende Kraft, um die Bäckerei Fonk zu einer B-Corp (Benefit for all corporation) zu machen. Ist die zertifizierte Nachhaltigkeit den Mitarbeitern wichtig? Spielt das Thema bei den Bewerbungsgesprächen eine Rolle?

Milena Fonk: Jeder Mensch möchte, dass ihm mit Wertschätzung begegnet wird, und das gute Arbeitsklima hat in den Bewerbungsgesprächen vielleicht sogar die Bezahlung als Faktor Nr. 1 abgelöst. Die Work-Life-Balance gewinnt außerdem an Bedeutung. Bei uns arbeitet im Verkauf nur noch eine Minderheit in Vollzeit, in der Produktion habe ich gerade die ersten Teilzeitkräfte eingestellt. Es hat sich herumgesprochen, dass wir hier flexibel sind. Die Möglichkeit, in der Tagschicht zu arbeiten, hat die Arbeit bei uns attraktiver gemacht. Fast immer zur Sprache kommt außerdem das Thema Planbarkeit der Einsätze.

Back Journal: Das hören wir aus anderen Betrieben auch. Mit welchem Vorlauf gebt ihr im Verkauf die Einsatzpläne heraus?

Milena Fonk: Vier Wochen.

Back Journal: Respekt, das gelingt nur wenigen Betrieben. Oft hört man, eine so langfristige Planung sei nicht möglich.

Annika Heislitz: Doch, das geht. Wir arbeiten mit dem gleichen Vorlauf, und ich kann die Kollegen nur ermuntern, mit einem ähnlichen Planungshorizont zu arbeiten. Für die Mitarbeiter ist es ein großes Benefit, das sie schnell zu schätzen wissen. Man braucht am Anfang etwas Disziplin und Organisation. Die investierte Arbeit zahlt sich aber aus.

Back Journal: Wie sieht es bei Felix mit dem Vorlauf aus?

Felix Abschlag: Annika und Milena haben meinen Respekt, vier Wochen schaffen wir noch nicht. In der Regel sind es zwei oder drei Wochen. Diesen Zeitraum sollte man den Mitarbeitern auch mindestens eingestehen, denn sie möchten diese private Planungssicherheit haben. In meiner Zeit als angestellter Bäcker erfuhr ich von meinen Einsätzen manchmal erst zwei Tage vorher. Das würden die Mitarbeiter heute nicht mehr akzeptieren, sie verlangen völlig zu Recht, dass sie sich ein Leben neben der Backstube aufbauen können. Was sich noch geändert hat: Die Mitarbeiter achten heute genau darauf, wie sich der Chef in Backstube und Verkauf verhält und welche Stimmung herrscht. Gerade erst hat



Die Bäckerei Fonk liegt in einer deutschsprachigen Enklave in Belgien. In Deutschland ist der Betrieb unter anderem wegen seiner interessanten gastronomischen Konzepte und seiner Vielseitigkeit bekannt. Aktuell arbeiten fast ein Dutzend Familienmitglieder im Unternehmen mit, die Übergabe an Milena Fonk und ihre Schwester ist aber weitgehend abgeschlossen.

ein Praktikant im Abschlussgespräch hervorgehoben, wie gut das Arbeitsklima bei uns ist, und dass die Leute auf Augenhöhe miteinander umgehen. Das hat mich natürlich sehr gefreut. Grundsätzlich bin ich kein Freund von langen Bewerbungsgesprächen. Die Kandidaten kommen zu einem Probetag und danach wissen beide Seiten ganz gut, woran sie sind. Ich muss sagen, dass das Team ein gutes Gespür entwickelt hat, wer zu uns passt und wer nicht.

Foto: BJ / Dirk Wackewitz 2026



Felix Abschlager hat im Jahr 2023 Felix Backhandwerk in Jülich gegründet. Voraus gingen sechs Jahre intensiver Planung und Vorbereitung. Herausgekommen ist ein Schaubackkonzept mit Schwerpunkt auf Brotkompetenz, es enthält aber auch eine gastronomische Note. Abschlager wurde 2025 mit dem Trond Patzpahl Young Artisan Award ausgezeichnet.

Dominik Hinkelmann: Wir streben gemischte Teams ausdrücklich an, weil sie nach unserer Erfahrung stabiler sind. Auf den Social Media-Kanälen gab es deshalb schon einen Testballon, mit dem wir zum Beispiel Männer gezielt für den Verkauf ansprechen wollten. Grundsätzlich legen wir die Stellenaussagen aber so aus, dass sich viele Menschen in ihnen wiederfinden.

Annika Hinkelmann: Noch eine Anmerkung zu Felix: Die Probearbeit ist ein sehr gutes Instrument. Inzwischen hat sich die Bewerberlage aber so verbessert, dass wir uns wieder einige Hürden vor der Vereinbarung einer Schnupperarbeit leisten können.

Back Journal: Annika, du hast unter den Bedingungen für eine langfristige Planung die Disziplin genannt. An wen richtete sich die Aufforderung?

Annika Heislitz: An Planer und Mitarbeiter gleichermaßen. Wir arbeiten schon so lange mit dem Vorlauf von vier Wochen, dass ich es gar nicht mehr anders kenne. In anderen Betrieben habe ich aber gesehen, wie stark eine kurzfristige Planung auf die Stimmung schlägt, und deshalb sind wir in der Frage sehr konsequent. Wir verlangen also auch von den Mitarbeitern, dass sie Urlaub und Termine langfristig planen und zum Stichtag ihre Wünsche an die Planung geben. Wer sich nicht daran hält, muss damit rechnen, dass auf seine Wünsche keine Rücksicht mehr genommen werden kann. Es ist für beide Seiten ein Lernprozess.

Back Journal: In der Backstube arbeiten in der Mehrheit Männer, im Verkauf Frauen. Habt Ihr Euch Gedanken gemacht, wie man das jeweils andere Geschlecht für die Arbeit in der Bäckerei gewinnen kann?

Back Journal: Das hört sich gut an. Ein Erfolg Eurer Social Media-Arbeit? Welche Medien sind in der Mitarbeitergewinnung besonders erfolgreich?

Dominik Hinkelmann: Für die Social-Media-Kampagnen arbeiten wir mit einem Partner aus Dortmund zusammen. Zumindest was die Menge angeht, sind sie auch erfolgreich. Wobei wir nicht verlässlich feststellen können, wie die Bewerber auf uns aufmerksam wurden. Wir stellen die Frage immer bei den Gesprächen am Telefon. Rund zwei Drittel können dann gar nicht sagen, wie sie auf uns aufmerksam wurden.

Annika Hinkelmann: Ich würde niemandem raten, allein auf Social Media zu setzen. Unser klassischer Bewerbungsbogen, der in den Filialen ausliegt, sorgt weiter für sehr viele Rückläufe. Wir dachten zuerst, okay, das sind Menschen, die noch in der vordigitalen Zeit aufgewachsen sind. Tatsächlich nutzen ihn auch die jungen Leute. Wie schon gesagt: In der Praxis kommt man mit Schubladendenken oft nicht weiter.

Back Journal: Hat sich die Bewerberlage bei den anderen in ähnlichem Maße gebessert?

NEXT GENERATION – DIE SERIE

- **Mai:** Vorstellung der Teilnehmer
- **Juni:** Familien(betriebs)-Management / Frauen in Führungsrollen
- **Juli:** Mitarbeitergewinnung / -bindung
- **August:** Digitalisierung im Verkauf / Zukunft des Bedienverkaufs / Mehrwert schaffen für den Kunden
- **September:** Modernisierung der Ausbildung
- **Oktober:** Welche Kennzahlen brauche ich? / Wie behalte ich die Übersicht
- **November:** Veränderungen managen / Mitarbeiter einbeziehen
- **Dezember:** Backstube zwischen Handwerk und Technisierung

Mai



Kurzlink:
<https://kurzlinks.de/u8cm>

Juni



Kurzlink:
<https://kurzlinks.de/p6cc>



Annika Heislitz führt zusammen mit ihrem Vater eine Bäckerei, die sich unter anderem durch ausgeprägtes Prozessdenken auszeichnet, was dem Betrieb in seiner Betriebsgröße eine Sonderstellung gibt. Sie wird die Bäckerei einmal weiterführen, einen festen Zeitplan gibt es aber noch nicht.



Foto: BJ / Dirk Waclawek 2026

Annika Hinkelmann startete ihre Karriere in der elterlichen Backstube, merkte aber schnell, dass die Produktion nichts für sie war. Die Freude an der Arbeit im Bäckerhandwerk begann dann im Verkauf. Ihre Bedingung für die Übernahme des elterlichen Betriebs: „Nur zusammen mit meinem Bruder.“

Milena Fonk: Ja, wir hatten die Bewerbung über unsere Website zunächst so einfach wie möglich gemacht. Inzwischen sind einige Hürden eingezogen. Die Bewerber müssen sich etwas Mühe geben und grundlegende Qualifikationen zeigen. So sortieren wir gleich die Kandidaten aus, die den Auswahlprozess nur belastet hätten. Speziell in der Coronaphase mussten wir praktisch jeden Kandidaten einstellen. Heute haben nur noch die guten Leute eine Chance. Wir können in dem Punkt zurzeit wirklich nicht klagen.

Felix Abschlag: Das kann ich so bestätigen. Wobei wir zurzeit schon leicht über dem Personalbestand liegen, den wir unbedingt brauchen. Trotzdem haben gute Kandidaten bei uns weiter eine Chance. Ich möchte nicht noch einmal in eine Situation wie nach der Gründung der Bäckerei kommen, als wir und die Mitarbeiter über die Belastungsgrenze hinaus arbeiten mussten. Im Verkauf berichten die Mitarbeiterinnen, dass sie zum Beispiel im Supermarkt regelmäßig angesprochen werden, ob bei Felix eine Stelle frei ist.

Back Journal: Damit die gewonnenen Mitarbeiter nicht sofort wieder von der Fahne gehen, ist der Onboardingprozess wichtig. Wie ist der bei euch organisiert?

Annika Heislitz: Wie viele Kollegen haben wir Vorgaben, welche Aufgaben die neuen Mitarbeiter in welchem Zeitraum kennenlernen sollen. Es gibt außerdem Listen, wo welche Unterlagen zu finden sind, wie man sich wo anmeldet, wer Ansprechpartner für Thema X oder Y ist und eine Begrüßungstüte. Wir haben außerdem eine etwas kleinere und ruhigere Filiale ausgewählt, in der neue Mitarbeiter idealerweise ihre erste(n) Woche(n) verbringen. In dem Geschäft geht es etwas ruhiger zu, die erfahrene Mitarbeiterin hat mehr Zeit, die Neuankömmlinge zu unterstützen. Das ist alles ganz gut organisiert. Herausforderung ist eher, diesen Plan im Tagesgeschäft auch

durchzuhalten. Wir hatten früher auch noch einen verbindlichen Begrüßungstag in der Zentrale. Eigentlich eine gute Sache, die in der Praxis aber wegen Terminkollisionen oft nach hinten geschoben wurde, bis sie keinen Sinn mehr ergab. In größeren Betrieben mit höherem Durchlauf ist der Tag in der Zentrale weiterhin sinnvoll.

Milena Fonk: Bei uns sieht es ähnlich aus, unser System wurde vor drei Jahren eingeführt. Den Mitarbeitern wird ihr Begrüßungspaket mit Unterlagen, Kleidung und Produkten schon nach Hause geschickt. Die Einarbeitung erfolgt schon in ihrer späteren Einsatzfiliale, wobei sie in den ersten drei Schichten nicht als Team der Filiale mitgezählt werden. Es gibt eine Reihenfolge der Kompetenzen, die die neuen Kollegen erwerben müssen, wobei das nächste Modul erst startet, wenn das aktuelle beherrscht wird. Das können wir aus der Zentrale online tracken. Orientierungstage würden wir gerne noch etablieren, bisher scheitern sie an der Entfernung einzelner Filialen zur Zentrale. Das System ist nicht statisch, wir passen es immer wieder an die Anforderungen an. Die digitale Komponente wurde zum Beispiel erst vor zwei Monaten eingeführt.

Back Journal: Gehört die Fluktuationsquote zu den Kennzahlen, mit denen Ihr regelmäßig arbeitet?

Dominik Hinkelmann: Wir schauen uns einmal in der Woche einen Bericht mit allen Ein- und Ausstellungen an. Wir können also aktiv werden und noch das Gespräch suchen, wenn zum Beispiel eine wichtige Filialleiterin ihre Kündigung abgibt. Die Fluktuationsquote allein betrachtet, sagt nicht viel aus. Man muss sie dezidiert auswerten. Zum Semesterende hören zum Beispiel mehr Aushilfen auf, weil sie ihr Studium abgeschlossen haben. Das muss man auffangen, ist aber kein Alarmsignal in dem Sinne, dass in einem Bereich etwas falsch läuft. Auf der anderen Seite kann die Kündigung von zwei Leistungsträgern genau diesen Hinweis geben, und deshalb suchen wir in solchen Fällen das persönliche Gespräch. Großen Wert legen wir auf die langfristige Bindung an das Unternehmen. Die Ausbildung spielt dabei eine wichtige Rolle. Wer schon die Lehre bei uns gemacht hat, wird später nicht so schnell von der Fahne gehen – insbesondere, wenn vielleicht noch weitere Mitglieder der Familie bei uns beschäftigt sind.

Back Journal: Aussteigergespräche führt Ihr also regelmäßig?

Annika Hinkelmann: Wenn jemand jahrelang bei uns gearbeitet hat und wir gar nicht nach den Gründen für seine Kündigung fragen, wäre das schon sehr traurig. So ein Gespräch sollte in einem Familienunternehmen selbstverständlich sein. Es kann übrigens auch helfen, wenn der Aussteiger festgestellt hat, dass es in unserem Betrieb vielleicht doch ganz schön war und er nach einiger Zeit wieder zurück möchte.

Dirk Waclawek



Foto: BJ / Dirk Waclawek 2026

Im Tandem mit seiner Schwester ist Dominik Hinkelmann der Produktionsexperte. Sein Weg führte ihn durch Backstuben der verschiedensten Größenordnungen. Die größte Herausforderung, die er für die Branche sieht: eine Generation als Kunden zu gewinnen, die mit den Backstationen der Supermärkte aufgewachsen ist.


DRESS[®]
Line
**DIREKT-
KONTAKT**

Jetzt eine erste
Beratung oder
Kollektionsvorstellung
vereinbaren!



BEQUEME ARBEITSKLEIDUNG? KANNST DU DIR NICHT BACKEN, ABER LEASEN!

GEMEINSAM BACKEN WIR DAS!

ÜBER 150 BETRIEBE
BEREITS UMORGANISIERT

Wer nachts Teige vorbereitet, morgens Öfen bestückt und tagsüber frische Backwaren verkauft, braucht Kleidung, die im Arbeitsalltag einfach funktioniert.

In der Backstube zählen Bewegungsfreiheit, Tragekomfort und Hygiene. Im Verkauf und Cafébereich kommen ein gepflegter Auftritt und ein einheitliches Erscheinungsbild hinzu. Denn moderne Bäckereien stehen heute nicht nur für gutes Handwerk, sondern auch für Qualität, Organisation und Vertrauen.

Genau hier beginnt für viele Betriebe allerdings zusätzlicher Aufwand: Kleidung einkaufen, Größen verwalten, verschlissene Teile austauschen, Waschprozesse organisieren oder hygienische Standards dauerhaft sicherstellen. Gerade bei mehreren Mitarbeitenden, Schichten oder Filialen wird Berufsbekleidung schnell zu einem Thema, das neben dem eigentlichen Tagesgeschäft mitläuft – und Zeit kostet. Denn Arbeitskleidung muss in Bäckereien deutlich mehr leisten als nur gut aussehen.

Deine Workwear muss robust sein, hygienisch aufbereitet werden und gleichzeitig angenehm zu tragen bleiben – auch nach langen Schichten, hohen Temperaturen und vielen Waschgängen.

Mit DRESSline wird daraus ein professionell organisierter Service. Von der Traditionsbäckerei bis zum Industriebetrieb begleitet DRESSline Betriebe mit moderner Mietberufsbekleidung für Backstube, Verkauf und Café. Bundesweit organisiert und regional betreut sorgt das System dafür, dass Kleidung zuverlässig verfügbar bleibt – inklusive Abholung, hygienischer Reinigung, Reparatur und Austausch.

Besonders praktisch: Über das digitale Serviceportal bleiben Träger, Größen, Umläufe und Nachbestellungen jederzeit smart und nachvollziehbar organisiert. So entsteht ein System, das im Hintergrund funktioniert, während sich Bäckereien auf das konzentrieren können, was sie am besten können: gutes Handwerk.



BUNDESWEIT
ORGANISIERT



REGIONAL
BETREUT



DIGITAL
NACHVOLLZIEHBAR
& SMART

