



### Teambildung

Mitarbeiterführung – Welche Strategien zum Erfolg führen  
▶ Seite 10



### Süßwaren

Weihnachtsartikel – Wann die Kunden kaufen und was sie wollen  
▶ Seite 24



### Energy-Drinks

Erfrischungsgetränke – Wer wann kauft und nach welchen Kriterien  
▶ Seite 32

# Fit für die Herbstsaison

**Aktionswochen** ▶ Der Edeka-Kaufmann Konrad Kreuzberg versetzt seine Kunden mit Ideen rund um Trauben, Wein, Bier, Weißwurst, Säften und Obst in Kauflaune. Was er genau macht ▶ **ab Seite 14**





Experten sagen: Für das Wohlbefinden im Job ist in erster Linie der Chef verantwortlich.

Der Umgang mit den Mitarbeitern steht heute im Blickpunkt des öffentlichen Interesses. Viele Handelszentralen geben ihren Märkten deshalb soziale Richtlinien an die Hand.

**E**thischer Konsum und Nachhaltigkeit liegen im Trend. Verbraucher schauen sich genau an, was sie einkaufen – und wo. Dazu gehört verstärkt auch die Frage, ob unter sozialen Gesichtspunkten alles fair verläuft. Nach dem Interesse für die Bedingungen in den Erzeugerländern ist nun der Umgang mit den eigenen Mitarbeitern in den Vordergrund gerückt. Das Institut für Handelsforschung (IFH) hat das Kriterium als sogar wichtigsten Nachhaltigkeitsaspekt bei der Wahl der Einkaufsstätte ermittelt – noch vor Aufrichtigkeit bei der öffentlichen Information, Umwelt, sozialen und ökologischen Werten im Produktangebot, Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Kultur sowie Fairness im Wettbewerb. „Unsere Befragungsergebnisse zeigen, dass faire Behandlung der Mitarbeiter für Konsumenten ein Kernthema im Kontext nachhaltigen Konsums ist. Die Relevanz nimmt stetig zu. Nicht zuletzt, weil zahlreiche Skandale hierfür sensibilisiert haben“, sagt Dr. Kai Hudetz, Geschäftsfüh-

# Fairness als Erfolgskonzept

rer des IFH Köln. Nach Nachrichten über Mitarbeiterbespitzelungen, verbotenen Betriebsräten und Schikane durch Vorgesetzte haben zuletzt monatelange, unbezahlte Praktika für Schlagzeilen gesorgt. „Das sind Einzelfälle, die für die Branche keineswegs repräsentativ sind“, sagt Kai Falk vom Handelsverband Deutschland. Dem gegenüber stehen nämlich die laut Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin rund 92 Prozent der Beschäftigten im deutschen Einzelhandel, die mit ihrem Arbeitsplatz zufrieden oder sogar sehr zufrieden sind. Rein rechnerisch betrachtet, ist das bei insgesamt knapp drei Millionen Beschäftigten in der Branche immerhin eine Zahl in siebenstelliger Höhe.

Und dennoch: Wer heute mit solchen Nachrichten von sich reden macht, riskiert, öffentlich an den Pranger gestellt zu werden. Nicht zuletzt durch unsere vernetzte Gesellschaft mit Arbeitgeber-Bewertungsportalen wie „kununu“ oder „Jobvoting“ werden solche Vorfälle

öffentlich und schädigen das Image eines Betriebes nachhaltig. „Umgekehrt kann das Thema Personal – gerade für Handelsunternehmen – ein wichtiger strategischer Baustein in der Kommunikation sein und sollte über reine Recruiting-Themen hinausgehen“, so Dr. Kai Hudetz weiter. Viele Unternehmen stellen sich deshalb heute dieser Verantwortung. Die Personalberatung Intersearch hat festgestellt, dass die meisten deutschen Unternehmen (86 Prozent) heute mit Werte-Leitbildern arbeiten, in denen teilweise (52 Prozent) auch das interne Miteinander festgehalten ist. Eines davon ist Rewe.

Dort heißt es: „Wir gehen fair, offen, und respektvoll miteinander um. Wir stehen zu unserem Wort“, sagt Sprecher Thomas Bonrath.

Allerdings steht insbesondere der Handel vor der Herausforderung, dass die von den Zentralen formulierten Werte auch in den Märkten ankommen müssen. „Die räumliche Trennung erschwert die direkte Kommu-

## Richtlinien zur Orientierung



Foto: Thomas Fedra

## Tipps zur Mitarbeiterführung

- ▶ **Ehrenwort:**  
Machen Sie nur Zusagen, die Sie auch einhalten können.
- ▶ **Ehrlichkeit:**  
Reden Sie Klartext und nicht um den heißen Brei herum.
- ▶ **Freiheit:**  
Definieren Sie einen Entscheidungsspielraum, in dem Ihre Mitarbeiter selbstständig agieren können.
- ▶ **Gerechtigkeit:**  
Zahlen Sie Gehälter, die untereinander stimmig und den Aufgaben der Mitarbeiter angemessen sind.
- ▶ **Kritikfähigkeit:**  
Führen Sie regelmäßig Mitarbeitergespräche. Nutzen Sie die
- Gelegenheit, für sich selbst Feedback einzuholen.
- ▶ **Menschenkenntnis:**  
Sie sind für die Leistung Ihrer Mitarbeiter verantwortlich. Setzen Sie sie so ein, dass sie ihr Potenzial entfalten können.
- ▶ **Offenheit:**  
Prüfen Sie die Verbesserungsvorschläge Ihrer Mitarbeiter. Ansonsten riskieren Sie, dass die Ideen versiegen.
- ▶ **Sinnhaftigkeit:**  
Erklären Sie Ihren Mitarbeitern, warum die ihnen gestellten Aufgaben wichtig sind.
- ▶ **Transparenz:**  
Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter in Entscheidungen ein und halten
- Sie nicht mit Informationen hinter dem Berg.
- ▶ **Verständnis:**  
Gehen Sie tolerant mit den Fehlern Ihrer Mitarbeiter um. Nur so werden sie eingestanden und nicht verschwiegen.
- ▶ **Vertraulichkeit:**  
Loben Sie ruhig öffentlich. Kritik aber sollte nur unter vier Augen geäußert werden.
- ▶ **Vorbild:**  
Leben Sie Ihren Mitarbeitern vor, was Sie umgekehrt von ihnen erwarten.
- ▶ **Weiterentwicklung:**  
Schulungen helfen Mitarbeitern, sich zu verbessern. Setzen Sie realistische Ziele.

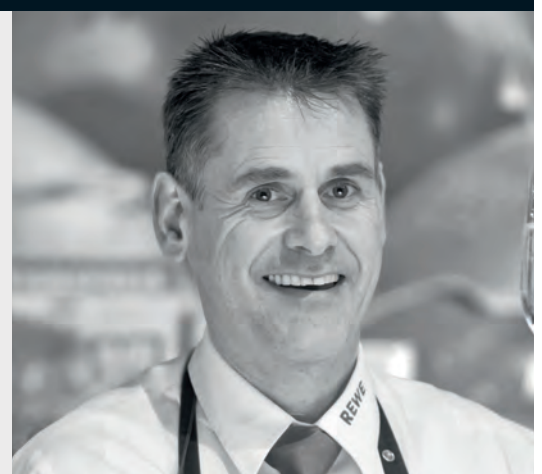
## „Mitarbeiter sind das Herz des Marktes“

### Herr Schönwälder, was sind die Säulen eines guten Miteinanders zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer?

Ehrlichkeit, Offenheit, Verständnis, und zwar von beiden Seiten. Ich habe einen kleinen Mokassin an der Pinnwand hängen. Der erinnert mich jeden Tag daran, dass ich nicht vergesse, wie es sich in den Schuhen der anderen läuft. Man darf nie das Verständnis für die Arbeit seiner Mitarbeiter verlieren.

### Wie leben Sie diese Werte im Alltag?

Es sind die kleinen Rituale, die sich aufsummieren. Wir starten jeden Morgen um 6.30 Uhr mit einem Personaltreffen. Dabei gratulieren wir Geburtstagskindern, verteilen Aufgaben und sprechen über das, was uns erwartet. Meine Abteilungsleiter informieren aus ihren Bereichen. Wir vergleichen die gestrigen Umsätze mit denen des Vortages und Vorjahres. Haben wir uns verbessert, ist Schulterklopfen angesagt. Liegen wir drunter, überlegen wir, woran das gelegen haben könnte. Für einen reibungslosen Arbeitsablauf habe ich Ideen-, Problemlösungs- und Kundenwunschblätter eingeführt. Darauf notieren meine Mitarbeiter ihre Anregungen und erhalten innerhalb von 24 Stunden eine Rückmeldung. Der Vorteil: Ich vergesse nichts und meine Mitarbeiter sehen, was aus ihren Anregungen geworden ist. Die besten Ideen werden sogar prämiert. Natürlich gibt es Events, bei denen das private Miteinander im Mittelpunkt steht.



Dieter Schönwälder, Inhaber von Rewe Schönwälder in Schönau am Königssee, setzt neben den Zentralvorgaben eigene Ideen um.

Foto: Hans-Rudolf Schulz

### Warum ist Ihnen Transparenz und Einbindung der Mitarbeiter so wichtig?

Meine Mitarbeiter sind das Herz des Marktes. Ohne sie hätte ich es nicht geschafft. Aber auch zum Weiterentwickeln brauche ich Menschen, die ihre Aufgaben verstehen, mitdenken und kreativ sind. Deshalb sind Fehler auch ausdrücklich erlaubt – jeder sollte aber nach Möglichkeit nur einmal passieren. Fehler entstehen nämlich nur dann, wenn die Mitarbeiter privaten Ärger haben, überfordert sind oder zu viel Arbeit haben. Für die beiden letzten Aspekte wäre ich verantwortlich.

### Haben Sie trotzdem Nachholbedarf?

Absolut! Jede Führungskraft, die von sich sagt, sie kann nichts mehr verbessern, hat die Bodenhaftung verloren. Stillstand ist ein Rückschritt.

Interview: Inka Stonjek

nikation“, weiß Winfried Berner von der Umsetzungsberatung Berner und Kollegen. Globus setzt deshalb auf interne Seminare. „Jeder Mitarbeiter, der von Verkäufer-ebene in die erste Führungsebene aufsteigen will, durchläuft einen Seminartag bei mir. Dort beschäftigen wir uns intensiv mit den Werten, die Globus ausmachen“, sagt Thomas Bruch, geschäftsführender Gesellschafter der Globus Holding. Bei Edeka erhalten die selbstständigen Kaufleute Unterstützung von ihrem jeweiligen Großhandelsbetrieb, der einen umfassenden Katalog an Förderprogrammen und Bildungsangeboten für die Mitarbeiter bietet. Rewe gibt allen Filialmärkten der Region West Standards für eine familien- und lebensphasenbewusste Personalpolitik an die Hand, die auf der Zertifizierung mit dem Gütesiegel „audit berufundfamilie“ basieren. Die Initiative ermittelt vorhandene Potenziale und bietet spezifische Lösungen für Unternehmen an, die sich rechnen.

Inka Stonjek