

# Tiefgehende Führungskultur

Foto: AdobeStock.com/ WavebreakmediaMicro



Lebensmittelhändler haben erkannt, dass die mental-emotionale Gesundheit zu zufriedenen Mitarbeitern führt, die Spaß an der Arbeit haben. Ein klarer Gewinn für alle Seiten.

Zum Thema mental-emotionale Gesundheit hat sich **Milch-Marketing** auf Spurensuche bei der Rewe Group gemacht. Wir wollten wissen, welche Konzepte die Handelsgruppe ihren Mitarbeitenden von der Konzern- über die Regionszentrale bis zum Point of Sale bietet, was wie ankommt und was wie wirkt.

„Was ich für meine Mitarbeiter tue? Wir sprechen“, antwortet Martin Maicher, selbständiger Rewe-Kaufmann in Düsseldorf, auf die Frage „Wie kümmern Sie sich um die mental-emotionale Gesundheit Ihrer Mitarbeiter?“. Der 43-jährige verheiratete Familienvater setzt auf zwischenmenschliche Kommunikation. Was nach simplem Allerweltswissen klingt, ist Maichers Zauberformel für eine langfristige Personalbindung. Er hat Personalkosten von unter zwölf Prozent im Gegensatz zu Vergleichsmärkten mit 13 bis 14 Prozent, bei zehn Prozent weniger Mitarbeiterbestand und einer überdurchschnittlich hohen Stundenleistung, dabei gleichzeitig hoher Zufriedenheit und normalen Krankenständen. Eckdaten, bei denen viele Kaufleute ins Schwärmen geraten. Wie macht er das und was steckt dahinter?

„Wir legen sehr viel Wert auf ein vernünftiges und gut zusammenspielendes Team. Dadurch werden Mitarbeitende vor Ort nicht gestresst. Das zählt auf die mental-emotionale Gesundheit ein. Und dadurch sieht sich der Kunde als willkommener Gast. Das ist mein Ziel“, skizziert Maicher die Basis seiner Personalphilosophie. Am Anfang stand bei ihm die Frage: „Wie

# NACHHALTIGE PERSONALFÜHRUNG

schaffe ich es, dass die Arbeit gemacht wird und dass die Menschen Spaß daran haben?“ Er schaffte eine hervorragende Personalstruktur und darin sehr gut organisierte Arbeitsabläufe. Jeder weiß exakt, was er zu tun hat. Die Aufgaben sind planbar, berechenbar und erfüllbar. Das gibt seinem Team innere Sicherheit, Verlässlichkeit und damit Ruhe.

Er betrachtet Menschen im Vorstellungsgespräch zuerst danach, ob sie gut ins Team passen. Alle werden nach ihren Stärken eingesetzt. Ist jemand nicht glücklich in seinem Arbeitsbereich, werden Gespräche geführt und Lösungen gesucht. „Unsere Führungskultur ist tiefgehend. Wir übertragen unseren Leuten viel Eigenverantwortung und leiten sie zur Eigenständigkeit an. Dabei sind die Vorgesetzten und ich immer erreichbar für Rückfragen. Wenn Menschen wissen, weshalb sie etwas tun und worum es am Ende geht – nämlich den Kunden und sich selbst jeden Tag zufriedenzustellen – und wenn sie selbst davon überzeugt sind, dann ist es kein Stress“, ist Maicher überzeugt. Die gute Kaffeemaschine mit den kostenlosen Kaffeespezialitäten ist nicht nur ein Verwöhmungsmoment für die Mitarbeiter, sondern auch Anlaufpunkt zum Zuhören und Austauschen. Genauso gezielt ist das morgendliche Abholen der Kassenschubladen geplant: Alle kommen gleichzeitig zu festen Zeiten. So bekommen die Vorgesetzten jeden Morgen Tuchfühlung mit dem aktuellen Befinden ihrer Mitarbeiter. „Es sind die kleinen Sachen, die den Unterschied machen“, ist Maicher überzeugt. Alle Strukturen sind klar und transparent, dabei auf gegenseitiges Sehen, Zuhören, Mitbekommen und Austausch ausgerichtet.

Märkte wie der von Maicher sind vorbildhaft im Bereich Personalunterstützung. Bei ihm wie überall gilt: Die unmittelbare Führungskraft ist die wichtigste Anlaufstelle für mental-emotionale Gesundheit. Die vielfältigen Gesundheits-Angebote seines Mutter-Konzerns Rewe-Group nehmen er und sein Team kaum in Anspruch. Aber als im Januar plötzlich seine 40-jährige Abteilungsleiterin Frischetheken starb, waren das siebenköpfige Team und auch er selbst tief geschockt, überfordert und litten unter der Situation. „Im Falle einer Krise ist der Teamgedanke besonders wichtig“, be-

tont Maicher. „Die Mitarbeiter gucken ja auch auf den Chef und schauen, wie geht er damit um. Mein Bestreben war, Zeit und Möglichkeit zum Verarbeiten zu geben“, erklärt er.

„Herr Maicher rief bei uns an und fragte, was können wir da machen. Wir haben sofort den psychosozialen Dienst in den Markt geschickt, welcher die betreffenden Menschen sehr schnell, unbürokratisch und psycho-emotional kompetent aufgefangen hat“, berichtet Dr. Corinna Spies, HR-Referentin für betriebliches Gesundheitsmanagement bei der Rewe Region West. Jeder Mitarbeiter, der wollte, konnte ein Gespräch führen. Das Team ging gemeinsam zur Beerdigung. Alles in allem konnte jeder den plötzlichen Verlust so gut wie möglich verarbeiten, die Rückmeldungen waren erleichternd. „Zufriedenheit ist bei meinen Mitarbeitern eine Vorstufe zur mentalen Gesundheit. Und das – so ist meine Überzeugung – ist einfach meine Aufgabe als Chef“, verdeutlicht Maicher.

In den letzten zehn Jahren ist der Bedarf nach entsprechender Unterstützung um 48 Prozent gestiegen – laut „Psychreport“ der DAK-Gesundheit, die als Gesundheitspartner der Rewe fungiert. „Für uns hat mental-emotionale Gesundheit einen hohen Stellenwert“, unterstreicht Spies. „Da wir im Gegensatz zur Konzernzentrale hier eine Ebene näher dran sind an Menschen und Märkten, haben wir einen engeren Blick darauf, was die Mitarbeiter benötigen und wie wir unterstützen können“, erläutert sie. Bei der Rewe-Niederlassung sind HR-Partner als Schnittstellen zwischen den Kaufmannsmärkten und der eigenen Personalabteilung

installiert. „Wir versuchen, für jedes Thema, das aufkommt, eine passende Anlaufstelle zu geben“, legt die HR-Referentin dar.

Akut benötigte psychosoziale Unterstützung, wie im Fall von Maicher, kommt von Kooperationspartner BAD Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik, einem deutschlandweit angesiedelten Dienstleister im Bereich Arbeitssicherheit, Arbeitsmedizin und betriebliche Gesundheitsvorsorge. Der dortige betriebsärztliche Dienst hat ausgebildete Psychologen und systemische Berater, die schnell erreichbar sind. „Dies ist nicht nur in einmaligen Notfällen ein Hilfsangebot“, hebt Spies hervor. „Marktmitarbeiter können sich für weitere Gespräche an diese Fachleute wenden, gerade dann, wenn es mit einem Gespräch nicht getan ist oder wenn sie länger auf einen Therapieplatz warten müssen“, führt sie aus. Ganz wichtig ist laut Spies die strikte Anonymität solcher Beratungen. Die Informationen werden niemals an Vorgesetzte weitergegeben. Gleichzeitig plädiert sie deutlich für eine Enttabuisierung der Thematik mental-emotionale und psychosoziale Gesundheit. „Enttabuisierung und damit Kommunikation sind für uns das A und O. Daher arbeiten wir massiv daran aufzuklären. Gerade hier ist es so wichtig, die Führungskräfte einzubeziehen. Sie sind immer der wichtigste Ansprechpunkt bei Problemen“, hat sie festgestellt. Die Region bietet dazu spezifische Workshops für die verantwortlichen Menschen, welche ganz nah an den Marktmitarbeitern sind.

„Die Bedeutung von mentaler Gesundheit ist draußen angekommen“, ist Bianca van Wijnen

## Geöffnet bis Mitternacht

Martin Maicher ist seit 2016 Rewe-Kaufmann. Der LEH-Fan fand bereits mit 15 Jahren Freude am Handel und jobbte neben der Schule im Supermarkt. Nach dem Schulabschluss durchlief er das komplette Rewe-Entwicklungsprogramm, wurde Marktmanager in einem Regiemarkt, bis er sich vor acht Jahren als Rewe Kaufmann in Düsseldorf niederließ. Er beschäftigt 43 Mitarbeiter, wovon ein hoher Anteil an Vollzeitkräften dauerhaft an Bord ist. Eine Besonderheit des Marktes ist die Öffnungszeit bis Mitternacht, die vor allem durch Aushilfen aufgefangen wird. Die Nähe zur Düsseldorfer Universität und zum Universitätsklinikum bringt viele, auch junge Kunden. Dazu kommen das internationale Publikum aus nahegelegenen Hotels, aber auch viele ältere Kunden. Seit Beginn 2024 werden SB-Kassen als Checkout-Service geboten.

# NACHHALTIGE PERSONALFÜHRUNG



**Bianca van Wijnen sieht, dass immer mehr Führungskräfte die Bedeutung mentaler Gesundheit erkannt haben.**



**Dr. Corinna Spies steht in der Rewe Region West den Mitarbeitern mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement zur Seite.**



**Rewe-Kaufmann Martin Maicher hat erkannt, dass die mentale Gesundheit seiner Mitarbeiter zu mehr Spaß an der Arbeit führt.**

überzeugt. Sie ist in der Kölner Rewe Group Zentrale verantwortlich für Gesundheit und Innovation. „Wir konnten in den letzten Jahren immer mehr Führungskräfte dafür gewinnen“, berichtet sie. Das sensible Thema ist in der Handelsgruppe bei den Themen betriebliches Gesundheitsmanagement und Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben angesiedelt. Im Bereich der Vereinbarkeit ist Rewe einer der größten zertifizierten Arbeitgeber, nach dem „audit berufundfamilie (BuF)“. Die Rewe-Tochter Penny beispielsweise ist der einzige Discounter mit dem BuF-Zertifikat. Die zentrale Online-Plattform für diese Themen ist seit 2018 die Gesundheits-App der Kölner namens Gemeinsam.topfit. Rund 80.000 User des Rewe-Konzerns, der circa 280.000 Mitarbeitende beschäftigt, greifen auf das umfangreiche Angebot zu. Es bündelt alle Maßnahmen rund um Gesundheitsthemen, liefert Informationen und weist Wege zu Ansprechpartnern und Hilfe in Krisenfällen.

Ein bundesweit einzigartiges Modell eines Ersthilfeangebots für Mitarbeiter auf der Fläche bei verschiedenen persönlichen Problemen sind die LoS-Multiplikatoren. Diese „Ansprechpartner für lebensphasenorientierte Selbsthilfekompetenz“ (LoS) aus den eigenen Mitarbeiter-Reihen der Rewe stehen jedem im Markt für persönliche Anliegen zur Verfügung. „Das sind auf der Fläche ganz wichtige Bindeglieder“, erklärt van Wijnen. Dieses Projekt der „Ersthelfer für die Seele“ hat Rewe 2011 gestartet, 2017 waren es erst wenige Multiplikatoren, heute bereits über 300. Viele verschiedene Themenschwerpunkte sind als schriftliche Handlungshilfen auf der Gesundheits-App für jedermann verfügbar, jährlich kommen neue dazu. Da geht es von häuslicher Gewalt über Pflege der alten Eltern, Trauer oder Erkrankungen aller Art – und mental-emotionale Anliegen.

Die Helfer sind Ehrenamtler aus den Reihen der Mitarbeiterschaft. Sie werden zwei Tage lang vor allem im Bereich Gesprächsführung geschult. Dabei geht es ebenfalls um den Selbstschutz der Helfenden: „Unsere LoS-Lotsen sind erste Ansprechpartner für persönliche Anliegen, keineswegs jedoch Psychologen. Sie wissen, wann und wohin sie die Anfragenden weitervermitteln können und wo ihre Kompetenz endet“, sagt van Wijnen.

Im Markt von Maicher sind diese Lotsen grundsätzlich bekannt. Genauso wie die anderen Gesundheits-Maßnahmen der Zentrale hängt der Kaufmann diese Angebote aus. In seinem Markt gibt es keinen Multiplikator. „Wir hatten noch keinen Fall, bei dem ich den Eindruck hatte, jemand bräuchte entsprechende Unterstützung. In einem solchen Fall würde ich mich damit befassen“, sagt Maicher und fügt hinzu: „Ich könnte mir vorstellen, einen LoS-Multiplikator zu installieren.“

Daten zum Bedarf bei Unterstützung für mentale Gesundheit stammen in der Rewe-Zentrale aus vielen Quellen – wie aus dem eigenen Employee Assistant-Programm (EAP). Diese Beratung für Mitarbeiter und Führungskräfte erhebt und erfasst Themen, die im Fokus stehen und spiegelt diese als Auswertung zurück. Derzeit liegt der Fokus auf familiären Themen – beispielsweise Scheidung oder Erkrankung naher Angehöriger. Gerade auch solche Themen bringen oft mental-emotionale Beeinträchtigungen mit sich. Das Einbeziehen der Führungskräfte ist der Dreh- und Angelpunkt einer wirkungsvollen Kommunikation und Unterstützung. „Je nach Intensitäts- beziehungsweise Wirkungshebel-Grad haben wir also verschiedene Stufen für Informationen und Maßnahmen: Mitarbeiter- und Führungskräfte-

# NACHHALTIGE PERSONALFÜHRUNG

te Beratung, LoS-Multiplikatoren oder unsere Online-Gesundheitsplattform“, fasst van Wijnen die wesentlichen Grundstrukturen des Konzernangebots zusammen.

Seit Juni 2024 neu im Programm sind die Checkups für Marktmitarbeiter in Zusammenarbeit mit dem BAD und der DAK-Gesundheit: Freiwillige Teilnehmer bekommen einen kleinen, unauffälligen Sensor unter das Herz geklebt. Dieser erhebt über einen Zeitraum von 48 Stunden eine Vielzahl von körperlichen Messdaten. Falls Daten Hinweise auf gesundheitliche Unregelmäßigkeiten geben, zeigt ein individualisierter Ergebnisbericht Richtungen und vorhandene Angebote auf. So könnten beispielsweise Parameter für ein sehr hohes Stresslevel ein Fingerzeig sein, der sowohl auf kör-

perliche als auch auf immanent drohende mental-emotionale Beschwerden hinweist. Gespräche mit dem Betriebsarzt oder Psychologen könnten dann angeboten werden. Auch hier – wie an allen Stellen der Rewe – gilt: Privacy first und Datenschutzsicherheit. So kann niemand von den sensiblen Daten und Themen des einzelnen Menschen erfahren.

Auf die Frage, was noch wichtig ist, antwortet van Wijnen: „Prävention natürlich und das Machen. Wir analysieren nicht nur, sondern bringen die Mitarbeiter mit unseren Maßnahmen ins Tun.“ Abschließend ergänzt sie: „Es gibt kaum ein Unternehmen, das solche Angebote mit seit über zehn Jahren schon so lange und dabei so breit anbietet wie unser Konzern.“

*christa krewel*



**Christa Krewel**

Ist Kommunikationsberaterin, Emotionsmastercoach und zertifizierte Systemaufstellerin. Sie befasst sich mit Menschen, ihren Anliegen und Nachhaltigkeit. Mit der Foodbranche ist sie seit 30 Jahren vielfältig verbunden. Moderationen, Coachingarbeit, Fachbeiträge und PR-Beratung zählen zu ihrem Portfolio.

*Die Rewe Group verwendet in ihren Beiträgen allgemeingültige Gender-Formen. Aus Gründen der besseren Verständlichkeit verwendet Milch-Marketing generell nur eine Gender-Form. Diese steht stellvertretend für alle anderen Formen m/w/d.*

ANZEIGE

Kundenmagnet  
im Kühlregal?

ok.go!

win

20  
YEARS

festival  
tickets

01.05. bis  
31.08.  
2024

MANY  
other  
prizes

MACCHIATO  
Emmi  
CAFFÈ  
LATTE  
made with hand-roasted  
Arabica beans from  
Guatemala and Honduras  
& creamy milk