

FACHKRÄFTEMANGEL



Werte sind wichtig

Das Thema Fachkräftemangel bleibt in vielen Branchen ein Dauerthema und stellt auch den Lebensmitteleinzelhandel vor große Herausforderungen. Kommunikationsberaterin Christa Krewel geht für **Milch-Marketing** auf die Suche nach Lösungsansätzen.

Am Point of Sale wird immer „gemacht“. Denn täglich aktiv, zielstrebig und schnell zu handeln ist der Kern des Lebensmittelhandels. Die Kunden stehen im Fokus, die Mitarbeiter stehen ihnen gegenüber. Es muss immer weitergehen, die Kunden müssen bedient werden, the Show must go on. Speziell wenn es um die eigenen Mitarbeiter geht, denken viele aber (immer noch) zu selten oder gar nicht über dieses Machen als eigenes Thema in der Tiefe nach. Zwar weiß

es inzwischen jeder: Mitarbeiter sind das wichtigste Gut eines Supermarktes. In etwa genauso gut, wie jeder weiß, dass regelmäßiger Sport mehrfach pro Woche, ganz konsequent, gut ist für die eigene Gesundheit. Wissen ist das eine, Tun ist das andere, wenn doch die Couch lockt – oder die Kundschaft im Laden ungemütlich wird. Die Perspektive reicht oft nur bis zur Oberfläche. Was macht das mit dem Menschen, um den es da geht? Und wie gehen Führungskräfte damit um?

Hier geht es nicht um das Was, das Äußere. Es geht um das Wie, das Innere. Es geht um den Perspektivwechsel. Jeder von uns trägt, nach außen zunächst unsichtbar, eigene Werte und damit Bedürfnisse in sich, die ihr oder ihm wichtig sind. Beispiele sind Wertschätzung, Anerkennung, Ehrlichkeit, Freude, Herzlichkeit, Mut, Respekt, Echtheit, Verbindlichkeit, um nur einige zu nennen. Werden diese Werte dauerhaft verletzt oder nicht berücksichtigt, gibt es irgendwann

FACHKRÄFTEMANGEL

Probleme mit Unzufriedenheit, Konflikten und ähnlichem. Alles zusammen kann sich ganz zuletzt in der psychoemotionalen, mentalen oder als Begleiterscheinung auch körperlichen Gesundheit niederschlagen.

Auch Unternehmen haben Werte, die ihnen wichtig sind. Diese sind explizit benannt. Jede Führungskraft, jeder Inhaber, jeder Geschäftsführer ist in der täglichen Arbeit ganz automatisch Botschafter und Leuchtturm für diese Werte der eigenen Firma. Gleichzeitig strahlen dabei immer die sehr persönlichen Werte eines Menschen durch. Niemand kann sich selbst verstecken und handelt stets auf Basis der eigenen Werte. Alles zusammen ergibt die Kultur eines Unternehmens. Diese Unternehmenskultur, in welcher alle gemeinsam täglich arbeiten, beeinflusst den Umgang miteinander maßgeblich.

Vier mutige, fortschrittliche, herzenswarme Führungskräfte aus dem Lebensmitteleinzelhandel haben ihre Werte und ihren Umgang damit in ihrem täglichen Arbeitsalltag offen mit mir geteilt. Zwei davon in dieser Ausgabe, zwei weitere in der folgenden Milch-Marketing 11. Ein Berater aus dem Gesundheitsmanagement ergänzt das Thema mit seinen Erfahrungen aus dem LEH.

„Was ich bei Übernahme der Geschäftsführung damals unterschätzt habe ist, dass sich 90 Prozent meiner Arbeit um Mitarbei-

terthemen dreht“, benennt Frank Ebrecht die überwältigende Bedeutung des Themas „Mensch“ in seinem Arbeitsalltag. Der erfahrene Geschäftsführer der neun Edeka-Niemerszein-Märkte in Hamburg ist ein empathischer Mann. Er trägt das intuitive Gespür für das Innere anderer Menschen in sich. „Wenn ich durch einen Markt gehe, erkenne ich an den Augen der Mitarbeiter, wie es ihnen geht.“ Diese Empathie kultiviert er bewusst: „Ich finde wichtig, dass der Mit-

arbeiter fühlt, dass ich mich für sie oder ihn interessiere, dass man Wissen weitergibt, ihn fördert, fordert, sieht und auch mal Kritik anbringt. Dass die Menschen merken, dass wir gemeinsame Ziele verfolgen.“ Und: „Ich hoffe, dass jeder Mitarbeiter sich traut, sich an mich zu wenden, wenn er ein Problem hat.“ Erika Rummelhagen, Personalentwicklerin bei Niemerszein, ergänzt diese menschen-verbundene Offenheit „Wir unterstützen uns und sind füreinander da. Unsere



Frank Ebrecht

sind Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit und der Umgang miteinander auf Augenhöhe sehr wichtig. „Ehrlichkeit setze ich als Grundtugend voraus. Offen und ehrlich, geradeaus statt hintenherum – wir sprechen miteinander und nicht übereinander. Dabei finde ich den Umgangston ganz wichtig. Mir macht viel Spaß, wenn ich sehe, wie Menschen sich entwickeln. Ich gebe mir Mühe mir persönliche Dinge zu merken. Es gibt viele Menschen, die diese Wertschätzung verdient haben. Ebrecht ist seit 2013 Geschäftsführer der neun Edeka-Märkte Niemerszein in Hamburg. Gebürtig aus Lüneburg, kam der

BWLer über Stationen bei der damaligen Spar, als Key Accounter des Lachsverarbeiters Gottfried Friedrichs und als Prokurist des Käsehändlers HKL zum Hamburger Familienunternehmen. Sportlich spielte er früher auf „richtig gutem Niveau“ Fußball, heute läuft und radelt er regelmäßig. Selbst beschreibt sich der 54-jährige Vater von zwei Kindern als offenen, interessierten Menschen, der sich gerne mit anderen Menschen umgibt, besonders auf geselligen Sport- oder Firmenveranstaltungen.



Erika Rummelhagen

legt Wert auf respektvollen Umgang miteinander, Achtsamkeit, Rücksichtnahme, gegenseitige Unterstützung, auf Augenhöhe miteinander reden können sowie auf Offenheit und Ehrlichkeit. Weil sie nicht auf Klassenfahrt wollte, jobbte sie im Einzelhandel und landete entgegen ihrer Absichten in der passenden Ausbildung. Ein klassischer Edeka-Lebenslauf folgte: Juniorenauftiegsprogramm, Führungskraft Handel, stellvertretende Marktleitung. Auf einer Käsereise nach Österreich begegnete sie Frank Ebrecht, begann in der Niemerzein-Familie, in der auch ihr Mann als Marktleiter tätig ist, als Marktleitungsassistenz, dann als Marktleitung und ist seit zwei Jahren Personalerin. „Mir liegt die persönliche Entwicklung der Azubis, die ich einstelle, am Herzen“, sagt sie. Sie reist besonders gerne, interessiert sich für internationale Küche und Kulturen, geht kickboxen und mag Sport. Selbst sieht sich die 32-Jährige als optimistischen Menschen, der gerne viel lacht, redet und dabei offen und herzlich ist. Ihr Motto: Sich selbst treu bleiben, du selbst sein. Und: Mutig sein.

FACHKRÄFTEMANGEL

BG prevent

(vormals BAD Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik) ist der größte überbetriebliche Dienstleister für Prävention in der Arbeitswelt mit bundesweit 150 Standorten. Mehr als 3.700 Experten für Arbeitsmedizin, Arbeitssicherheit und Gesundheitsmanagement



bieten vorbeugende Maßnahmen für mehr Gesundheit, Sicherheit und Motivation in der Arbeitswelt. Ein Programm für mentale Gesundheit ist das EAP, Employee Assistance Program: Bei beruflicher Belastung, privater Krise oder plötzlicher Notlage stärkt das Programm Führungskräfte und Mitarbeitenden durch systematische Beratung. BG prevent betreut mehrere Unternehmen im Lebensmittelhandel.

Jens Reppahn ist Berater Gesundheitsmanagement bei BG prevent. Foto: BG prevent

Türen sind offen, auch physisch offen. Man kann jederzeit rein, wenn man was auf dem Herzen hat. So soll es auch in den Märkten sein, die Menschen können jederzeit zu uns kommen.“ Bei relativ konstant 520 Mitarbeitern – davon derzeit 43 Azubis – ist das eine tägliche Herausforderung.

Bei Niemerszein sind als Unternehmenswerte unter anderem Verantwortung, Verlässlichkeit, Offenheit für Veränderungen, Kommunikation und fairer Umgang auf Augenhöhe und gegenseitige Unterstützung festgelegt. Jeder Mitarbeiter erhält diese Werte zur Einstellung auf einer Faltkarte. „Gemeinsam schaffen wir nicht nur einen besonderen Ort zum Einkaufen, sondern auch zum Arbeiten“, lautet der Untertitel. Doch wie wird sowas im Alltag umgesetzt? Und funktioniert das auch wirklich? „Wenn wir bei neuen Mitarbeitern eine Umfrage machen, bestätigen diese uns regelmäßig eine schöne Stimmung und eine echt gute Atmosphäre“, berichtet Ebrecht. Die Inhaber Andrea und Volker Wiem arbeiten beide mit auf der Fläche, mit starker Außenwirkung. Diverse Maßnahmen regeln den Umgang miteinander. In der Betriebsordnung sind der Umgang und das Verhalten, von Betriebsfrieden bis Krankmeldung, von Kundenkontakt bis Pausenzeiten, geregelt. „Wenn man die Regeln gemeinsam aufstellt, kann man sich darauf beziehen“, legt

Ebrecht aus. Das Wort „müssen“ kommt kaum darin vor. Takt, Respekt und Höflichkeit sind wichtige Tugenden. „Wertschätzung ist eigentlich immer das Erste, was ich als Kritik höre“, sagt Ebrecht. Das Unternehmen setzt dabei viele wertschätzende Dinge um: persönliche Inhaber- oder Geschäftsführer-Gratulation mit Geschenk und Geld zu Mitarbeiter-Jubiläen, regelmäßige Firmenfeiern, Berufskleidung gestellt und gewaschen, Arbeitszeitmodelle, frühzeitige, verlässliche Arbeitszeitplanung, Zuschüsse für das Deutschlandticket, Fitness und Leasingfahrrad, Selbstverteidigungskurse und vieles mehr.

Basis der Führung sind regelmäßige Treffen mit den Marktleitungs-Teams. Jedes Leitungsteam hat jemanden mit „Mitarbeiter-Intuition“, also eine Vertrauensperson, die die Nähe zu den Mitarbeitern spürt, hält und pflegt. Für Führungsthemen wird eine Art Spinnennetz-Diagramm genutzt. Es macht Selbst- und Fremdeinschätzung der Marktleitungs-Teams transparent und besprechbar. Auch gibt es Führungskräfte-Schulungen mit einem externen Berater zu Mitarbeiterführung, Motivation und ähnlichen Themen. Für die Azubis gibt es sehr viele professionelle Azubi-Veranstaltungen. Erika Rummelhagen (32 Jahre alt) verantwortet den Azubi-Bereich eigenständig. „Ich muss mich da raus halten, ich bin ge-

führt zu alt dafür“, kommentiert Ebrecht (54 Jahre) lächelnd. Die junge Frau erwidert: „Es ist super wichtig, die Leute zu sehen, wie sie wirklich sind und ihnen zuzuhören. Viele Azubis kennen das gar nicht. Dazu zählt, ihnen oft und regelmäßiges Feedback zu geben, sodass sie auch mal zehn Chancen bekommen, sich zu verbessern. Das bringt uns voran als Unternehmen.“ Dabei legt sie Wert auf Erklärungen. „Wenn man versteht, warum man etwas tun soll, ist es einfacher.“ „Wir brauchen besonders gut ausgebildete Mitarbeiter. Wer sich dafür nicht die Zeit nimmt, wird vom Markt verschwinden“, ergänzt Ebrecht. „Das Thema Onboarding haben wir uns auf die Fahnen geschrieben, wir möchten es unseren neuen Mitarbeitern in unserem Unternehmen leicht machen.“

Das zentralste Problem ist krass und groß, denn es ist systemisch: „Trotz vieler neuer Azubis finden wir keinen Nachwuchs für unsere Bedienungstheken. Was passiert mit den Theken in fünf Jahren? So können wir den Service nicht aufrechterhalten.“ An dieser Stelle haben Ebrecht und Rummelhagen beide keine Antwort.

Fehlende Wertschätzung ist einer der meistverletzten Werte zwischen vor- und nachgeordneten Mitarbeitern im Lebensmitteleinzelhandel. Jens Reppahn, Berater Gesundheitsmanagement bei BG prevent und erfahrener Employee Assistance Program (EAP)-Berater in (Lebensmittel-) Handelsunternehmen, zeigt Hintergründe auf: „Wertschätzung ist ein Überbegriff für verschiedene psychologische Grundbedürfnisse, die wir in uns tragen, beispielsweise nach Bindung und Zugehörigkeit, nach Orientierung und Kontrolle oder aber nach Schutz unseres Selbstwertes. Genau diese Bedürfnisse kommen in der Regel zu kurz, wenn wir dauerhaft überlastet oder in eskalierenden Konflikten verstrickt sind. In der Arbeit mit Führungskräften fällt uns auf, dass diese oftmals im selben Dilemma stecken wie die Beschäftigten selbst. Gerade die hohe Arbeitslast sowie die große Verantwortung trägt dazu bei, dass der eigene Blick auf die Geschehnisse immer enger wird – in der Hoffnung, dass bloß alles irgendwie funktioniert. Das engt natürlich auch den Blick auf die anderen ein und sorgt im Um-

Foto: Edeka Niemerszein



Ein gutes Arbeitsklima mit Kommunikation auf Augenhöhe sorgt für ein gutes Betriebsklima, das auch Kunden an der Bedienungstheke positiv zur Kenntnis nehmen.

kehrschluss oft zum Eindruck der Beschäftigten, nicht gesehen zu werden. Hier raten wir den Führungskräften in der Regel erst einmal zur Selbstfürsorge. Das heißt: das eigene Stresslevel zu regulieren und dann das Team wieder stärker einzubeziehen. Dazu muss ich als Führungskraft zwar erst einmal investieren, beispielsweise in Gespräche mit meinen Beschäftigten, erhalte aber in der Regel Entlastung durch eine stabilisierte Belegschaft zurück."

Fazit: Die Engpässe im menschlichen Wertekanon des Lebensmittelhandels sind überall ähnlich. An erster Stelle stehen als zu wenig empfundene Wertschätzung sowie gefühlte mangelnde Unterstützung. Und doch steht der Mensch schon immer im Zentrum des Lebensmittelhandel(n)s. Dies bezeugen die positiven Beispiele, die bis zu 90 Prozent ihrer Alltagstätigkeiten hierauf ausrichten. Sie alle arbeiten vor allem mit menschlichen Werten, mit bewusster Empathie, aufmerksamem Umgang miteinander, vielfältigen und dabei sehr professionellen Maßnahmen zur Fortbildung rund um Kommunikation, Feedback, Begeisterung oder Konfliktmanagement. Sicher, die Rahmenbedingungen im LEH sind überall straff gespannt, der faktische Alltagsdruck ist hoch, niemand weiß, was die Zukunft bringt. Frank Ebrecht begegnet allem mit seinem unerschütterlich positiven Blick aufs Leben: „Es gibt nunmal keine vernünftige Alternative zu Optimismus.“ Ein Impuls, der der Bran-

che als Zündfunke für einen Wandel und dort für ein ganz neues Wachstum dienen mag – speziell im Bereich der Menschlichkeit.



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.

Welche Klagen oder Impulse gibt es bei Ihnen? Haben Sie Fragen? Schreiben Sie mir gerne Ihre Themen im Bereich Menschen und Mitarbeiter. Oder verraten Sie mir, wie Sie die aktuellen Herausforderungen beim Thema Fachkräftemangel meistern: mail@christakrewel.de.

 **Circana.**



Complexity into clarity

We're the leading advisor on the complexities of consumer behavior. Our unparalleled technology and complete view of the consumer inspire our clients to take action and unlock business growth.

To learn more, contact your Circana representative or email contactus@circana.com

ANZEIGE