

Flexible Arbeitszeiten, Teilzeit und eine familienfreundliche Personalpolitik

Faire Arbeit und Wettbewerbsfähigkeit bei GALERIA Kaufhof



Die Kaufhof-Holding durchlief in den vergangenen 20 Jahren verschiedene kapitalgesellschaftliche Veränderungen, wobei das Unternehmen erst 1996 vollständig als eigene Vertriebsmarke in der METRO AG aufgegangen ist. Zu den insgesamt 104 Warenhäusern in Deutschland werden in dieser Konzernsparte noch 16 Sportfachgeschäfte (Sportarena) sowie 16 belgische Filialen des Warenhauses gezählt. Insgesamt beschäftigte diese Warenhausgruppe im Jahr 2013 rund 21.500 Mitarbeiter und erzielte 2013/2014 einen Jahresumsatz von ca. 3,1 Mrd. € netto.

Im Frühjahr 2008 gab es eine Ankündigung seitens des Mutterkonzerns, sich von der Warenhaus-Sparte trennen zu wollen. Obwohl einige Investoren, wie u. a. der ehemalige Karstadt Eigentümer Berggruen, Interesse bekundet hatten und die METRO Group ihre Verkaufsabsichten im September 2013 noch einmal bestätigte, scheint das Vorhaben momentan nicht aktiv weiterverfolgt zu werden.

Sozialer Dialog

Für die Beschäftigten von GALERIA Kaufhof bedeutet die Tarifgebundenheit ihres Unternehmens vor allem ein großes Maß an finanzieller Sicherheit und Verlässlichkeit seitens des Arbeitgebers. Dieser betont auf der anderen Seite sein kontinuier-

Unternehmenskultur

Das Unternehmen sieht sich seinem historischen und kulturellen Erbe verpflichtet, da soziales Engagement bereits vom Firmengründer Tietz vorgelebt wurde. Dieser gründete beispielsweise ein Betriebsferienhaus für Frauen, eine Unternehmenszeitung, eine Krankenkasse und führte zudem ein Urlaubsgeld ein. Diese „grundlegenden Werte der Solidargemeinschaft“ sollen heute weitergeführt werden.

Zusätzlich zeigt sich eine hohe Kontinuität in der zentralen Geschäftsführung, in der der Vorsitzende seinen Posten 20 Jahren innehatte und im Oktober 2014 als CEO der Holding in den Aufsichtsrat wechselte. Nicht nur um die Attraktivität als Arbeit-

nerationsfreundliches Einkaufen“ erhalten. Ferner wurde das Unternehmen vom Landschaftsverband Rheinland (LVR) 2009 für sein vorbildliches Wiedereingliederungsmanagement für langfristig erkrankte Mitarbeiter sowie seine Gesundheitspräventionsprogramme prämiert. Die Stadt Köln zeichnete GALERIA Kaufhof in einem Wettbewerb über kulturelle Vielfalt aus. Als „Top Company“ bzw. Top-Unternehmen erfolgten weitere Auszeichnungen durch kununu und das CRF Institute.

Personalmanagement

Ein für die Beschäftigten wichtiger Faktor „Guter Arbeit“ ist eine verlässliche Personaleinsatzplanung. GALERIA Kaufhof veröffentlicht den Personaleinsatzplan in Abstimmung mit den Betriebsräten einen Monat im Voraus, wodurch eine verhältnismäßig große Planungssicherheit gewährleistet werden kann. Darüber hinaus sind geringfügige Beschäftigung, Leiharbeit oder Werkverträge – bezogen auf den Essener Standort – nicht Bestandteil der Unternehmensstrategie. Lediglich im Rahmen des Weihnachtsgeschäfts werden temporär Aushilfen eingestellt, die im Rahmen eines Vollzeitvertrages in Höhe von 163 Stunden die Stammbesetzung unterstützen. Zusätzlich werden bei hohen Krankenständen Aushilfen mit Verträgen über 30 bis 40 Stunden beschäftigt.

Rund 60 % der Beschäftigten arbeiten in Teilzeit, wovon 80 % allerdings als „vollzeitnah“ beschäftigt sind. Dabei gibt es neben dem Verkaufspersonal auch Führungskräfte, welche in Teilzeit arbeiten. Ähnlich dem Geschlechterverhältnis der gesamten Branche liegt die Frauenquote im Unternehmen bei 75 %, wovon 30 % Frauen in

Übersicht: Konzernstruktur der METRO Group

METRO Group (geordnet nach Bedeutung)				
METRO Cash & Carry	Media-Saturn-Holding	Real	GALERIA Kaufhof	METRO Properties

liches Festhalten an der Tarifbindung. In der betrieblichen Praxis spielt Mitbestimmung über die flächendeckende Präsenz von Betriebsräten in den einzelnen Warenhäusern eine große Rolle. Generell wurden die betrieblichen Arbeitsbeziehungen als sehr kooperativ beschrieben. Regelmäßige Treffen mit Arbeitnehmervertretern, paritätisch besetzte Arbeitsgruppen, permanente Rechenschaft des Managements auch bei nicht mitbestimmungspflichtigen Themen gehören zu den täglichen Routinen im Unternehmen. Als Ergebnis dieses vertrauensvollen Kooperationsverhältnisses gibt es eine Vielzahl von Gesamtbetriebsvereinbarungen, die den funktionierenden sozialen Dialog dokumentieren.

geber aufrechtzuerhalten, sehen sich viele Filialgeschäftsführer in der Pflicht, sich für die Interessen ihrer Beschäftigten und engagieren sich in den Tarifkommissionen der Länder. Die generell hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zeigt sich nicht nur am Beispiel der Führungskräfte, sondern auch an der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit der Belegschaft, die bei aktuell 21 Jahren liegt.

Insgesamt zeigt sich, dass GALERIA Kaufhof großen Wert auf ein gutes Image legt und zwar sowohl gegenüber Mitarbeitern wie auch Kunden. Durch entsprechende Umbaumaßnahmen haben viele Filialen inzwischen das Siegel für ein „ge-

Führungspositionen tätig sind. Das Durchschnittsalter aller Beschäftigten beträgt 46 Jahre. Einen großen Stellenwert bei GALERIA Kaufhof spielen die Ausbildung und Nachwuchsförderung, wobei es hier zu einer strategischen Umorientierung gekommen ist. Während früher nach dem Motto „Ausbildung vor Übernahme“ ausgebildet wurde, verhält es sich heute umgekehrt. Das heißt, es wird dem Bedarf entsprechend ausgebildet. Seit 2014 gibt es eine feste Übernahmegarantie für Auszubildene. Sehr weit ausgebaut im Unternehmen sind die internen Fort- und Weiterbildungs- bzw. Aufstiegsmöglichkeiten. In der Praxis bedeutet dies, dass viele Führungskräfte seit

ihrer Ausbildung im Unternehmen sind und hier den Aufstieg geschafft haben. Diese Personen werden intern als „Kaufhof-Gewächse“ bezeichnet. Im Allgemeinen bemüht sich das Unternehmen allen seinen Beschäftigten „lebenslanges Lernen“ zu ermöglichen. GALERIA Kaufhof beteiligt sich auch am Projekt „Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen“ (WeGebAU) der Bundesagentur für Arbeit, in welchem vor allem geringqualifizierte oder ältere Beschäftigte ohne Berufsausbildung die Möglichkeit erhalten sollen, Teilqualifikationen zu erwerben oder fehlende Berufsabschlüsse nachzuholen.

Darüber hinaus wird betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) als strategischer Faktor für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter begriffen und dementsprechend aktiv von der Geschäftsführung vorangetrieben. Stellschrauben liegen einerseits bei der Arbeitsumgebung und andererseits beim Verhalten der Mitarbeiter. Mit den Themenschwerpunkten Bewegung, Ernährung und mentale Fitness wird das Thema im Unternehmen kontinuierlich verfolgt. Die Initiativen können dabei sowohl von der Geschäftsführung als auch vom Betriebsrat ausgehen und münden oftmals in Betriebsvereinbarungen.

„Fachwissen und Engagement im Unternehmen halten“

In der Studie „Faire Arbeit – Fairer Wettbewerb“. Der Einzelhandel der Zukunft“ wird der Warenhauskonzern „GALERIA Kaufhof“ als ein Beispiel guter Praxis beschrieben. Insbesondere zwei Faktoren werden dabei betont: ein funktionierender sozialer Dialog im Unternehmen sowie eine Unternehmenskultur, die alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördert. Die G.I.B. sprach mit Volker Schlinge, dem Geschäftsführer Personal der GALERIA Kaufhof GmbH, über Wettbewerbsfähigkeit, sozialen Dialog, Unternehmenskultur und Personalmanagement.

G.I.B.: Sie sind einer der ganz großen Warenhauskonzerne in Deutschland mit einer 135-jährigen Unternehmenstradition. Wie viele Menschen arbeiten aktuell für Sie in Ihren Warenhäusern?

Volker Schlinge: Momentan arbeiten rund 21.500 Mitarbeiter für unser Unternehmen in Deutschland und Belgien.

G.I.B.: Trotz aller Herausforderungen wie zunehmender Wettbewerb und

Dynamisierung der Märkte sowie demografische Entwicklung gelingt es GALERIA Kaufhof, erfolgreich am Markt zu agieren. Worin liegt das Geheimnis Ihres Erfolges?

Volker Schlinge: Neben der bedingungslosen Ausrichtung an den Kundenwünschen und einem konsequenten Kosten- und Prozessmanagement sind unsere Mitarbeiter ein wichtiger Faktor: Die unterschiedlichen Persönlichkeiten, ihr

Erfahrungsschatz und ihre Kompetenzen tragen zum Erfolg unseres Unternehmens bei.

Wir fördern unsere Mitarbeiter nach ihren individuellen Fähigkeiten. Das beginnt bei einer hochwertigen Ausbildung, geht über Fortbildung und Talentprogramme bis hin zu individuellen Laufbahnplänen. Damit erreichen wir unser selbst gestecktes Ziel und besetzen 70 Prozent der Führungspositionen aus eigenen Reihen. So halten wir Fachwissen und Engagement im Unternehmen.

G.I.B.: Die deutliche Zunahme des Online Handels ist eine der zentralen Entwicklungstendenzen im Einzelhandel. Wie haben Sie auf diese Entwicklung reagiert?



Volker Schlinge, Geschäftsführer
Personal und Arbeitsdirektor der
GALERIA Kaufhof GmbH

Volker Schlinge: Wir verzahnen konsequent Filial- und Online-Geschäft, denn damit sichern wir auch zukünftig Wachstum. Ein Beispiel: Seit Sommer 2014 setzen wir 1.100 Tablets in den Filialen ein. Damit verlängern wir sprichwörtlich unsere Regale: Ist eine Jeans nicht in der passenden Größe vorrätig oder ein Artikel nicht im Sortiment der Filiale vorhanden, kann der Mitarbeiter für den Kunden via Tablet direkt das gewünschte Produkt bei Galeria.de bestellen. Bei einer solchen Neuerung in einem so traditionsreichen Unternehmen wie unserem ist es besonders wichtig, die Mitarbeiter mitzunehmen, sie zu befähigen und von den Vorteilen zu überzeugen. Deshalb haben wir – in enger Abstimmung mit den Arbeitnehmervetretern – eine große Schulungsoffensive realisiert. Es ist uns bewusst, dass solche Veränderungen Zeit brauchen und nicht auf Knopfdruck funktionieren. Aber wir lernen täglich dazu.

G.I.B.: **Tarifliche Leistungen wie eine 37,5 Stunden Woche, 30 Urlaubstage, Weihnachts- und Urlaubsgeld und eine tarifliche Entlohnung sind für viele Beschäftigte im Einzelhandel mittlerweile nicht mehr die Regel, sondern die Ausnahme. Die Tarifgebundenheit steht in Ihrem Unternehmen nicht zur Debatte. Warum halten Sie daran fest?**

Volker Schlinge: Wir wollen ein attraktiver Arbeitgeber sein, der den Beschäftigten Sicherheit und ein faires Arbeitsumfeld bietet. Dies trägt zur Mitarbeitermotivation und -bindung bei: Immerhin haben wir eine durchschnittliche Betriebszugehörigkeit von mehr als 20 Jahren. Nach außen punkten wir damit als verlässlicher Arbeitgeber.

G.I.B.: **Mittlerweile verfügt nur noch eine Minderheit der Beschäftigten im Einzelhandel über einen Vollzeitarbeits-**

platz, immer mehr Menschen und davon überwiegend Frauen arbeiten im Minijob im Einzelhandel. Wie sieht das in Ihrem Unternehmen aus?

Volker Schlinge: Die klassischen Minijobber gibt es bei GALERIA Kaufhof nicht. Aber rund 75 Prozent der Beschäftigten sind Frauen. Diese Tatsache verpflichtet uns, flexible Arbeitszeiten und Teilzeit anzubieten sowie eine familienfreundliche Personalpolitik zu betreiben – in Grenzen, die einem wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmen gesteckt sind.

Wir unterstützen unsere Mitarbeiter zudem bei der Altersvorsorge, indem wir über den tariflichen Beitrag zur Altersvorsorge hinaus noch einen freiwilligen Zuschuss leisten.

G.I.B.: **Kommen wir zum Thema „Mitarbestimmung“. In Ihren Warenhäusern haben Sie flächendeckend Betriebsräte. Wie würden Sie die betrieblichen Arbeitsbeziehungen in Ihrem Unternehmen beschreiben?**

Volker Schlinge: Bei GALERIA Kaufhof hat die Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern einen hohen Stellenwert. Diese Zusammenarbeit ist nicht immer einfach, wenn man unterschiedliche Interessen vertritt. Aber wir suchen stets Lösungen, die das Wohl der Mitarbeiter im Blick haben, ohne dabei die wirtschaftlichen Notwendigkeiten unseres Unternehmens außer Acht zu lassen.

G.I.B.: **Soziales Engagement scheint ein Teil Ihrer Unternehmenskultur zu sein. Schon für den Firmengründer, Herrn Tietz, war dies ein wichtiges Thema. Können Sie uns Beispiele dafür aus der Vergangenheit und der Gegenwart nennen?**

Volker Schlinge: Leonhard Tietz selbst legte den Grundstein für das soziale Engagement, denn er war ein fürsorglicher Kaufmann, dem ein gutes Arbeitsklima ein wichtiges Anliegen war. So gab es unter seiner Führung für die Mitarbeiter bereits Sommerurlaub mit Lohnfortzahlung, ein Erholungs- und Ferienheim für weibliche Angestellte und eine Personalbibliothek. Unter seinem Sohn wurde 1925 ein Sportverein gegründet, dessen Angebote noch immer von zahlreichen Mitarbeitern genutzt werden. Die Fürsorge für unsere Beschäftigten gehört zu unserem unternehmerischen Handeln. Deswegen gibt es speziell für unsere Mitarbeiter beispielsweise die Möglichkeit, zinsgünstige Darlehen oder zinslose Baudarlehen in Anspruch zu nehmen beziehungsweise in Notfällen finanzielle Unterstützung über den Solidarfonds „Kollegen helfen Kollegen“ zu erhalten.

Aber auch das Engagement für die Gesellschaft hat seit der Unternehmensgründung vor 135 Jahren einen hohen Stellenwert. So engagierte sich Leonhard Tietz schon für den Düsseldorfer Kinderhilftag 1913. Heute ist der Charity Baum in der Adventszeit eine beliebte Aktion, um Menschen, die sozial benachteiligt sind, einen Wunsch zu Weihnachten zu erfüllen.

Wichtig ist uns auch, Schüler früh mit der Arbeitswelt vertraut zu machen. Deshalb kooperiert GALERIA Kaufhof bereits seit 1999 mit Schulen – derzeit gibt es bundesweit 75 dieser Lernpartnerschaften zwischen Filialen, Lagern und Schulen.

Darüber hinaus unterstützen wir das Ausbildungsprogramm VAMB für lernbehinderte Jugendliche. Seit Juli 2014 ko-

operiert unser Unternehmen zudem mit den Berufsförderungswerken, um Menschen, die ihren Job nicht mehr ausüben können, die Rückkehr ins Arbeitsleben zu ermöglichen, indem sie den praktischen Teil ihrer Umschulung zum Einzelhandelskaufmann bei GALERIA Kaufhof absolvieren können.

G.I.B.: Im Internet finden wir unter dem Stichwort „GALERIA Kaufhof als Arbeitgeber“ die Aussage „Raum für Persönlichkeit“. Was haben Sie in den Bereichen Ausbildung und Personalentwicklung zu bieten?

Volker Schlinge: Mit rund 1.000 Azubis ist GALERIA Kaufhof einer der größten Ausbilder in der Branche. Für das Unternehmen ist die Ausbildung nach wie vor der wichtigste Weg, um Nachwuchskräfte für das Unternehmen zu gewinnen. Dies ist nicht immer einfach, weil der Einzelhandel mit anderen attraktiven Branchen konkurriert. Wir überprüfen regelmäßig unsere Ausbildungsinhalte und übernehmen unsere Auszubildenden – bei entsprechender Leistung – seit 2014 unbefristet in Vollzeit. Denn das Thema Sicherheit spielt gerade für junge Menschen eine wesentliche Rolle.

Für Abiturienten, Absolventen und Young Professionals bieten wir attraktive Einstiegspositionen wie ein duales Studium, eine Führungslaufbahn oder Traineeprogramme. Tatsächlich ist bei uns eine Karriere vom Azubi zum Geschäftsführer einer Filiale auch ohne Studium noch immer möglich und durchaus gewollt. Dies erreichen wir mit unseren unterschiedlichen Talent- und Entwicklungsprogrammen.

G.I.B.: Laut PCG-Studie beträgt das Durchschnittsalter der Beschäftigten in Ihrem Unternehmen 46 Jahre. Wie gehen Sie mit dem Thema „Demografie“ in Ihrem Unternehmen um?

Volker Schlinge: Wir sehen den demografischen Wandel als Herausforderung und Chance: Im Mittelpunkt steht ein ganzheitlicher Ansatz, der die Belange der Kunden und der Mitarbeiter jeden Alters im Blick hat. Wir wollen die Galeria für Generationen sein. Ein Beispiel: Gemeinsam mit Ministerien, Institutionen, weiteren Unternehmen und dem HDE haben wir das Qualitätszeichen „Generationenfreundliches Einkaufen“ entwickelt, mit dem mehr als 80 unserer bundesweit 104 Filialen ausgezeichnet sind. Solche Häuser verfügen beispielsweise über breite Gänge, Wickelräume,

möglichst barrierefreien Zugang oder auch gut lesbare Schilder. Außerdem bieten mehr als 80 Filialen eine unentgeltliche Einkaufsbegleitung für blinde und sehbehinderte Menschen an.

Auch in der Personalpolitik gehen wir aktiv mit dem demografischen Wandel um. Das beginnt damit, dass wir die Erfahrung von älteren Kollegen in altersgemischten Teams mit den neuen Ideen jüngerer Mitarbeiter zusammenbringen. Außerdem unterstützen wir die Mitarbeiter mit einem Gesundheitsmanagement oder auch entsprechenden Weiterbildungsmöglichkeiten, bis ins Alter gesundheitlich leistungsfähig zu bleiben und mit Freude ihren Beruf ausüben zu können. Ich persönlich finde besonders wichtig, dass jeder sein Wissen auf ak-



tuellem Stand hält, egal in welcher Lebensphase er sich gerade befindet.

G.I.B.: Ein weiterer Anknüpfungspunkt bei der Demografie-Thematik ist die Frage des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Was tun Sie, um die Beschäftigungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten?

Volker Schlinge: Unser Gesundheitsmanagement gibt den Rahmen vor, damit jeder Mitarbeiter eigenverantwortlich für seine Gesundheit sorgen kann. Neben dem betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz bieten wir unter anderem Gesundheitstage und -kurse, regelmäßige Gripeschutzimpfungen, betriebsärztliche Betreuung, betriebliches Eingliederungsmanagement zum Beispiel nach langer Krankheit, Ergonomieberatung, aber auch Tipps, um Stress besser zu bewältigen. Bei dem Thema Stressprävention stehen wir noch relativ am Anfang, da psychische Belastungen schwierig zu erfassen sind und ihre Ursachen nicht unbedingt oder ausschließlich im beruflichen Umfeld liegen.

G.I.B.: Gibt es andere Zukunftsprojekte in Ihrem Unternehmen? – Was ist in den nächsten Jahren für Sie aus Sicht des Personalmanagements wichtig?

Volker Schlinge: Als Personaler stehen wir permanent vor der Herausforderung, die richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Ort einzusetzen. Die Schnelllebigkeit und Digitalisierung der Handelslandschaft führt dazu, dass es immer wichtiger wird, qualifiziertes Personal zu finden, zu halten und die notwendigen Kompetenzen zu fördern. Dieser Trend wird angesichts des demo-

grafischen Wandels weiter zunehmen. Deswegen stellen wir uns stets den Herausforderungen, damit wir weiterhin als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden.

G.I.B.: Was wünschen Sie sich für 2015?

Volker Schlinge: Menschen begeistern, faszinierende Einkaufswelten schaffen

– das ist unser täglicher Anspruch. Daran arbeiten täglich tausende Menschen in den unterschiedlichsten Bereichen, diesen Anspruch Wirklichkeit werden zu lassen. Ich wünsche mir auch in diesem Jahr gesunde und motivierte Mitarbeiter, die diesen Weg gemeinsam gehen, damit wir eine starke Handels- und Arbeitgebermarke bleiben.

QUELLE

Der Einzelhandel der Zukunft. Eine praxisorientierte Studie im Rahmen der Initiative „Faire Arbeit – Fairer Wettbewerb“ des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (MAIS NRW) in Kooperation mit der Hans-Böckler-Stiftung und dem ver.di Landesbezirk NRW, Fachbereich Handel. Erstellt durch Matthias Klein, Karoline Mis, Reinhard Röhrig, Dr. Jörg Weingarten und Hans Jürgen Wittig. Die Studie kann auf den Internetseiten der Landesinitiative „Faire Arbeit – Fairer Wettbewerb“ heruntergeladen werden: www.landerfairearbeit.nrw.de

DAS INTERVIEW FÜHRTE

Arnold Kratz

Tel.: 02041 767-209

a.kratz@gib.nrw.de

KONTAKT

GALERIA Kaufhof GmbH

Leonhard-Tietz-Str. 1

50676 Köln

Dr. Uta Geppert

Abteilungsleiterin Personalstrategie

Tel.: 0221 223-0

HR@kaufhof.de