

Gute Arbeitsbedingungen bei



# Bunter Alltag statt grauer Routine

Der Markt für Drogerien ist auf wenige Wettbewerber beschränkt. Dabei sind die Drogerieketten Rossmann, Schlecker und dm auch aus Arbeitnehmersicht immer wieder Gesprächsthema. Im Gegensatz zu manchem Konkurrenten macht der Branchenriese dm überwiegend positive Schlagzeilen. Grund des Erfolgs ist auch die außergewöhnliche Mitarbeiterführung bei der Karlsruher Drogeriemarktkette.

„Von Anfang an war ich positiv überrascht“ sagt Jutta Kleinschnitger, Betriebsratsvorsitzende bei dm. 1980 wechselte die gelernte Friseurin als Verkäuferin und Kassiererin zur Drogeriemarktkette dm, der Firma, die Ihr Verantwortungsbewusstsein und ihre Selbstständigkeit stärkte. Den starren Arbeitsalltag Ihres ursprünglichen Berufs schnitt Jutta Kleinschnitger dort schneller ab als einen alten Zopf: Bei dm könne sie sich frei bewegen, die Eigenverantwortung sei zunehmend gewachsen.



Fotos: Arthen Kommunikation

**Jutta Kleinschnitger,**  
Betriebsratsvorsitzende bei dm:

„Von Anfang an war ich positiv überrascht.“

Heute ist Jutta Kleinschnitger nicht mehr Teilzeitkassiererin, sondern Filialleiterin, Betriebsratsvorsitzende und Mitglied des Gesamtbetriebsrats. Ein Einzelfall? Nein, bei dm ist Jutta Kleinschnitger ein Beispiel für viele Kollegen, die mit Selbstverantwortung und Engagement in neue Aufgaben hineinwachsen.

### Selbstständigkeit der Mitarbeiter

Bei der Drogeriemarktkette legt man großen Wert auf die Selbstständigkeit der Mitarbeiter. „Als Angestellte kann ich jede Aufgabe sehen und erledigen, die ich selber als solche anerkenne“, lobt Jutta Kleinschnitger ihre Arbeitswelt bei dm. Für jeden Mitarbeiter bestehe die Möglichkeit, eigene Ideen zu entwickeln. Das können Aktivitäten wie Verköstigungen bei neuen Produk-

ten oder Modenschauen sein. Jeder Mitarbeiter könne sich bei dm verwirklichen und einbringen. „Der Kollege soll mit seinen Fähigkeiten die graue Routine in bunten Alltag umgestalten“.

Solche Freiräume sind vor allem dem Gründer der Drogeriemarktkette zu verdanken: Götz W. Werner, bekennender Anthroposoph, hat stets einen schlaun Goethe-Spruch oder ein anderes passendes Zitat parat, um seine offene Mitarbeiterführung zu begründen. In diesem Fall würde Freiherr von Stein herhalten: „Zutrauen veredelt den Menschen, ewige Bevormundung hemmt sein Reifen.“ Alles klar?

Wichtige Wurzel in Götz Werners Leben und Unternehmen ist Rudolf Steiner. Der Begründer der Anthroposophie setzte Werte wie Respekt und Verständnis in den Mittelpunkt seiner Lehre. Das Verhalten des Menschen ist danach Ausdruck seiner individuellen Fähigkeiten und persönlichen Eigenschaften, die es anzuerkennen gilt. Ein Ansatz, der dm auf Erfolgskurs gebracht hat. In wissenschaftlichen Kreisen ist Steiner übrigens stark umstritten.

Der jungen Auszubildenden, die soeben den Raum betritt, sind Steiners Ergüsse alle unbekannt. Von Anthroposophie habe sie keinen blassen Schim-



### Wissenswertes zu dm

Im Jahr 1973 eröffnete Götz Werner in Karlsruhe seinen ersten Drogeriemarkt (kurz dm). Heute sind es deutschlandweit 869 Filialen mit rund 16.000 Mitarbeitern. Im südosteuropäischen Ausland betreibt dm 851 weitere Filialen. Im Geschäftsjahr 2005/2006 erzielte das Unternehmen nach eigenen Angaben einen Umsatz von 3,672 Mrd. €.

Das Unternehmen stellt im Ausbildungsjahr 2006/2007 rund 800 Lehrlinge ein. Sitz der Zentrale von dm-Deutschland ist Karlsruhe.

mer. Aber bei dm könne sie sich verwirklichen, im dm-Multimediakiosk nach Produktinformationen recherchieren oder für die Berufsschule lernen, weil dort am nächsten Tag ein Test geschrieben wird. Also Persönlichkeitsförderung ohne Vermittlung von anthroposophischen Theorien, bestätigt Jutta Kleinschnitger. Sie ist verärgert, wenn vermutet wird, dm sei eine Sekte oder praktiziere einen ‚Kapitalismus aus der Waldorfschule‘. „Solche Sichtweisen werden dem ersten Anliegen nicht gerecht. Es geht darum, die Menschen zu fördern.“

### Bei dm sitzen engagierte Leute im Betriebsrat, die Probleme intern lösen.

nelle Schauspieler und Regisseure mit den Jugendlichen ein Theaterstück, das vor Kollegen und Freunden aufgeführt wird. In diesem ‚Abenteuer Kultur‘ soll die Fähigkeit, mit Sprache umzugehen, sich in der Gruppe darzustellen und das Wort zu

ergreifen geübt werden. Diese Erfahrungen helfen den Lernlingen in ihrer Filiale, erläutert Jutta Kleinschnitger. „Wenn so ein junger Mensch im Theaterworkshop Selbstbewusstsein erlangt hat, kann er viel leichter Verköstigungen bei Kunden oder Schminkaktionen bei Kindern durchführen und offener mit Kunden reden.“

langt hat, kann er viel leichter Verköstigungen bei Kunden oder Schminkaktionen bei Kindern durchführen und offener mit Kunden reden.“

### Außergewöhnliche Personalführung

Solche Elemente der Personalführung sind gleichermaßen ungewöhnlich wie innovativ – und erfolgreich. Während bei anderen Drogeriemarktketten Angst und Misstrauen herrschen, prägen bei dm Freiräume und Zutrauen das Arbeitsverhältnis, bestätigt Achim Neumann, Referent bei ver.di. Götz Werner habe die Mitbestimmung der dm-Arbeitnehmer gefördert. „Werner hat Wahlvorstände eingerichtet. Die Mitbestimmungsrechte wirken und greifen – jedoch mit seinen Leuten“, so Neumann. Bei dm sitzen weniger traditionelle Gewerkschaftler im Betriebsrat, sondern engagierte dm-Mitarbeiter, die Probleme intern lösen. Achim Neumann sieht darin kein Problem. „Die of-

fene Unternehmenskultur führt eben zu einer hohen Identifikation bei den dm-Angestellten. Solange die Beschäftigten keine Probleme haben, brauchen die Gewerkschaften nicht einzugreifen. Der dm-Betriebsrat ist eher eine Betriebsgewerkschaft.“ Dabei sei noch offen, wie sich die Personalführung weiterentwickle, wenn der Wettbewerb zwischen den Drogeriemärkten noch härter werde.

### Branche mit hartem Wettbewerb

Gegenwärtig verdrängen die drei Drogeriemärkte Schlemmer, Rossmann und dm kleine, unabhängige Drogerien. „Die Drogeriemarktketten wachsen jährlich um 3 %, während die traditionellen Drogerien jährlich 18 % Umsatzeinbußen hinnehmen müssen“, analysiert Achim Neumann. Vorteilhaft seien zusätzliche Angebote im Bereich E-Commerce. Karten für Mobiltelefone oder Bestellschops für Digitalfotos und Musiktitel könnten nur von den Drogeriemarktketten erbracht werden. Traditionelle Drogerien könnten da nicht mithalten.

Besonders effizient sei dm, weil die Kette mit 21 eigenen Hausmarken rund 1.500 Produkte anbietet. Die sind rund 30 % preiswerter als die bekannten Industriemarken. Trotz niedriger Gewinnmargen im Einzelhandel erzielt dm breite Umsätze. Die Gewinne mit Produkten aus eigenem Hause gehen eben nicht an externe Firmen.

So dürfte auch in Zukunft ein beständiges Wachstum gesichert sein und für weitere positive Überraschungen sorgen – nicht nur bei Jutta Kleinschnitger. ■ (MM)

### Lernen in der Arbeit

Die Förderung bei dm beginnt in der Ausbildung. Azubis heißen hier „Lernlinge“, weil sie aktiv lernen und sich aktiv entfalten sollen. Das Ausbildungsprogramm „LidA“ (Lernen in der Arbeit) sieht keine Arbeitsanweisungen, sondern Aufgabenziele vor. „Fehler sind ausdrücklich erwünscht, da sie den Lernprozess fördern“, sagt Jutta Kleinschnitger.

Praktisches Fachwissen bringt beispielsweise das selbst angelegte Herbarium. Jeder Lernling sammelt verschiedene, gepresste Kräuter und Pflanzen in einem Buch und lernt so die Inhalte der Tuben und Cremes kennen, die er bei dm verkauft.

Neben den Fachkompetenzen steht Selbstvertrauen als Lernziel oben an. In Theaterworkshops üben professio-