

UP



Stefan Gächter: Von der Verkaufslehre zum Uni-Abschluss

Imagepflege im Detailhandel

**Karriere im Detailhandel:
Talente gewinnen, fördern
und halten**

Seite 2

**Personalentwicklung:
An den richtigen Orten
ansetzen**

Seite 5

**BDS-Präsident Steim:
Karrierechancen, Vorurteile und
neue Bildungsansätze**

Seite 8

Plus: Karrierebilder, Hintergründe, Impulse, Karriere-Tipps und vieles mehr



02 PROLOG

03 EDITORIAL

04 KURZPORTRÄT

Warenhaus-Leiter mit
ETH-Sportlehrer-Diplom

05 BACKGROUND

Personalentwicklung:
An den richtigen Orten ansetzen

07 KURZPORTRÄT

Im Handel muss man
die Dynamik gern haben

08 BACKGROUND

Pierre-André Steim
Weiterbildung muss höheren
Anforderungen gerecht werden

11 KURZPORTRÄT

Starke Quereinsteigerin

12 KURZPORTRÄT

MBA-Absolvent mit tiefen
Wurzeln im Verkauf

13 INPUT / CHECKLISTE

Impulse und Tipps
für Ihre Karriereplanung

14 INPUT / GLOSSAR

Karriere und Weiterbildung
im Detailhandel

15 SIU-WEITERBILDUNG

Karriere im Detailhandel

Talente gewinnen, fördern und halten

Fast ein Viertel aller Erwerbstätigen in der Schweiz arbeiten im Detailhandel oder in dessen Umfeld. Trotz der numerischen Anziehungskraft muss sich der Detailhandel in der breiten Wahrnehmung noch besser als hochinteressanter Arbeitsort positionieren.

Die Imagepflege des Detailhandels als attraktiver Arbeitsort ist eine zentrale Aufgabe des Handels», sagt Silvia Wieland, Fachfrau für die Personalentwicklung bei Juwelier Kurz AG. Nur so gelinge es, Fachkräfte gewinnen, entwickeln und halten zu können. Sven Sievi, Geschäftsführer «Bildung Detailhandel Schweiz (BDS)» pflichtet ihr bei. Zwar komme fast jeder täglich mit dem Detailhandel in Kontakt, nehme dabei aber nur einen kleinen Ausschnitt der vielen Aufgaben und Anforderungen wahr.

«Mit den neuen Grundbildungen wird der Stellenwert der Berufe im Detailhandel verdeutlicht. Sie zeigt auf, dass gut gebildete, kompetente Mitarbeitende gebraucht und interessante berufliche Perspektiven und Bildungsmöglichkeiten angeboten werden», sagt Sievi und betont, dass 2006 im Detailhandel 6721 Lehrverträgen abgeschlossen wurden, rund 12% mehr als im Vorjahr.



«Die Anforderungen im Detailhandel werden noch vielfältiger und anspruchsvoller.» BDS-Geschäftsführer Sven Sievi.
Foto zvg

Breit abgestütztes Wissen

Grund- und Weiterbildungen sind die eine, Fördern und Halten von Talenten im Unternehmen die ganz andere Seite einer Berufskarriere. «Um im Arbeitsmarkt attraktiv zu sein, muss der Detailhandel selber aktiv sein und die Verankerung der Personalentwicklung als strategische Führungsaufgabe erkennen», erklärt Silvia Wieland zu Recht. Das zeigt eine aktuelle BAK-Studie (vgl. Linkhinweise) der IG Detailhandel Schweiz. Sie zieht unter anderem den Schluss, dass eine höhere Produktivität nicht allein durch Investitionen in Technologien erreicht werden kann. **Effizienzgewinn ist das Ergebnis des verbesserten Einsatzes von Technologien durch verbessertes menschliches Know-how von gut qualifizierten Mitarbeitenden.**

Wie gut sich Technologien in einem Betrieb entfalten, hängt davon ab, wie internes Know-how entwickelt, Vorbehalte ab- und Kundenvorteile aufgebaut werden können. «Es geht für jeden Detaillisten darum, in einem gesättigten Markt mit immer mehr Konkurrenz und sich rasch wandelnden Kundenerwartungen zu bestehen. Neben den an Bedeutung gewinnenden IT-Prozessen wird der ganze Beratungsbereich mit der fach- und sozialkompetenten Kundenpflege weiter an Bedeutung gewinnen. Die Anforderungen an die Mitarbeitenden im Verkauf werden dadurch noch vielfältiger und anspruchsvoller», sagt Sven Sievi. In diesem Umfeld werden neben technischen Fähigkeiten die



Von Mensch zu Mensch

Wer sich mit Marketing befasst weiss, dass es im Kern immer darum geht, den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen. Soviel zur gelernten Theorie. Ist man als Kunde unterwegs, erhält man oft den Eindruck, eher Störfaktor als Mittelpunkt zu sein. Viele Dienstleistungsbetriebe schliessen, ersetzen Menschen durch anonyme Technologie und entziehen sich dem sozialen Kontakt. Der Kunde wird oft allein gelassen...

Die neue Grundbildung im Detailhandel hilft den Detaillisten, am Kunden orientierte Wege zu gehen. Sie setzt die Wünsche und Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden tatsächlich ins Zentrum und räumt neben den fachlichen auch den sozialen Kompetenzen breiten Raum ein. Sich um Kundenwünsche kümmern, die Produkte erklären, vom Zweck und vom Nutzen sprechen und bei der richtigen Anwendung beraten. Von Mensch zu Mensch. Klar, dass der fortschrittliche Detailhändler neue Technologien, Systeme und Prozesse immer besser kennen und nutzen muss. Der moderne Detaillist avanciert daneben aber auch zum persönlichen Berater, schafft und bindet zufriedene Kunden. Verkaufen wird anspruchsvoller aber auch wesentlich interessanter und Erfolg versprechend!

Attilia Chiavi

Geschäftsleiterin SIU im Detailhandel

a.chiavi@siu.ch

Sozial- und Selbstkompetenzen weiter an Bedeutung gewinnen: Empathie, Kontaktfreudigkeit, Kreativität, Flexibilität, Belastbarkeit, Umgangsformen oder sprachliche Fähigkeiten.

Aufrüttelnde Erkenntnisse

Das Beratungsunternehmen Gallup untersucht jedes Jahr die Loyalität der deutschen Belegschaften ihren Arbeitgebern gegenüber und sorgt für regelmässige Bestürzung. So auch 2006: Nur gerade 13% (!) verspüren an ihrem Arbeitsplatz eine hohe emotionale Bindung, 69% machen «Dienst nach Vorschrift», 18% haben null emotionale Gefühle. Die Folgen? Hohe Absenzen, geringe Gesamtleistung, wenig Flexibilität und Kreativität, sinkendes Firmenimage und miserable Mundpropaganda. Gallup beziffert die Folgekosten mit 250 Mia. Euro!

Böse, ungenügende Mitarbeitende? Zum Glück nur in Deutschland? Das wäre zu kurz gegriffen und schön geredet. Die für die Schweiz von den Gallup-Forschern ermittelte Rate der hohen emotionalen Bindung ist mit 22% der Beschäftigten auch nicht eben berauschend.

Jede Führungskraft ist immer nur so gut wie die Summe der Erfolge und Leistungen ihrer Mitarbeitenden. Verbesserungen machen grundsätzliche Fragen nötig:

Wie vermitteln wir unsere Werte? Welche Anreize setzen wir? Wie gut funktioniert unsere Kommunikation von oben nach unten, von unten nach oben und horizontal? Wie schaffen wir Verständnis für unsere Ziele und Massnahmen? Wie gut wird der Mitarbeitende in Vorgänge und Entscheidungen einbezogen? Aber auch Mitarbeitende müssen sich konkreten Fragen stellen. (Vgl. *Checkliste auf Seite*

«Qualität, Eignung und Engagement der Führungskräfte und Mitarbeiter entscheiden letztlich über den Unternehmenserfolg, da alle Aufgaben und Tätigkeiten von den Menschen im Unternehmen wahrgenommen werden», hält der frühere Nestlé-CEO, Helmut Maucher, in seinem überaus lesenswerten Management-Brevier (vgl. *Literaturhinweis*) fest.

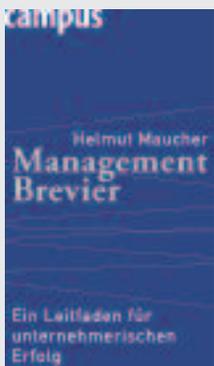
Die nachhaltig erfolgreiche Marktfähigkeit im Detailhandel hängt direkt von der Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden ab. Personalpolitik und Personalentwicklung werden zweifelsohne die wichtigsten strategischen Führungsaufgaben bleiben.

www.bds-fcs.ch

www.igdhs.ch

www.bakbasel.ch

Buch-Tipp



Helmut Maucher:
Management Brevier, Campus Verlag, 2007, Frankfurt,
200 Seiten, ISBN 9783593382807, CHF 29.90

«Der Personalchef ist nicht der Chef des Personals, sondern der Leiter der Personalabteilung.» Hier spricht der Chef, verständlich, spannend und gutes Management auf den Punkt gebracht. Eine Bereicherung des bereits übersättigten Management-Literaturmarkts (NZZ). Helmut Maucher stand fast zwei Jahrzehnte an der Nestlé-Spitze und baute das Unternehmen zum echten Weltkonzern aus.

Urs Jordi, Leiter Coop City Warenhäuser

Warenhaus-Leiter mit ETH-Sportlehrer-Diplom

Sportlich, braun gebrannt, direkt und spontan: Man glaubt es Urs Jordi sofort, wenn er sagt, er sei ein ausgesprochener Bewegungsmensch. Ob beim regelmässigen Joggen, beim Biken oder im beruflichen Leben, die ausgefahrenen Wege widerstreben ihm. «Dort findet man in der Regel nicht die neuen Impulse, die es immer wieder braucht.»

Zehn Minuten Bedenkzeit seien ihm für die Entscheidung eingeräumt worden, ob er die Leitung von Coop City übernehmen wolle oder nicht. «Als ich zusagte, wünschten mir meine Kollegen jedenfalls schon mal viel Glück», sagt Urs Jordi mit breitem Lachen. «Die Coop-



Warenhäuser befanden sich damals in einer ganz schwierigen Lage. Heute ist die Marke etabliert.» Das Faszinierende am Detailhandel sei im Vergleich zu anderen Branchen, dass man rasch Neues ausprobieren, daraus lernen und es noch besser machen könne. «Entscheidungen im Handel verlangen nicht gleich nach neuen Fabrikhallen. Wir können immer wieder neu loslegen, die Reaktionen der Kunden beobachten und die Schlüsse daraus ziehen.» Dabei seien die mit dem raschen «Ja aber...» klar schlechter aufgestellt als jene, die zuerst das «Wieso nicht...» prüfen.

«Ich will nicht über lange Jahre hinweg das Gleiche tun und suche immer wieder nach neuen Wegen.» Dass nicht immer alles exakt berechenbar sei, nehme er in Kauf. Wichtig sei, dass man sich nicht blindlings ins Abenteuer stürze, sondern regelmässig Standortbestimmungen vornehme. Der Erfolg gibt ihm Recht und zeigt, dass eine erfolgreiche Karriere nicht schnurgerade verlaufen muss: Nach der Matura arbeitete Jordi als Primarlehrer und absolvierte an der ETH sein Sportlehrerstudium. Ein paar Jahre später reagierte er auf ein Globus-Stelleninserat und wirkte bald darauf als Rayonleiter Sport. Aus Sportlehrer Jordi wurde der Detaillist Jordi. Zuerst als Personalchef angestellt, leitete Jordi ab Mitte der 1980er Jahre während viereinhalb Jahren die Kosmetikkette Yves Rocher und führte deren europaweite Reorganisation durch. Bedingt durch die Zentralisierung der Gruppe wurde ihm der gebotene Handlungsspielraum zu eng. Es folgten 2 Jahre als Regionaldirektor bei Manpower und 1991 der Einstieg bei Coop: 2 Jahre Verkaufschef, Reorganisation von Coop Zürich und 5 Jahre Leiter Marketing/Kommunikation. «Dann der sportliche Tiefschlag.» Jordi wurde von der Schweizer Sporthilfe angefragt, bei der Olympiakandidatur Sion 2006 mitzumachen. «Das traurige Ende des Projekts kennen wir leider alle», erinnert sich Jordi mit leichter Wehmut. Der Weg führte ihn zurück zu Coop und via Category Management in die Spartenleitung von Bau+Hobby. In 6 Jahren wurden unter Jordis Führung 30 neue Läden eröffnet und 40 bestehende renoviert.

«Der stationäre Handel wird bestehen bleiben. Parallel dazu wird sich E-Commerce weiter entwickeln und zu interessanten Mischformen führen», orakelt Urs Jordi. Für ihn ist sicher, dass zukünftige Detailisten nach wie vor die uralten Fähigkeiten brauchen: «Eine ausgeprägte Freude am «Händeln» und sehr viel Neugierde für alles, was sich rund um den Handel bewegt.» Die berühmten W-Fragen eben: Warum machen die das so? Was heisst das für mich? Wie kann ich es noch besser machen? Wie funktioniert das? «Speziell die letzte Frage wird immer interessanter», weist Urs Jordi auf die rasanten technologischen Veränderungen im Handel hin. «Hier müssen wir alle sehr darauf achten, mit vernünftigen Schritten à jour zu bleiben, uns zu informieren und weiterzubilden.»

Coop City

Im Jahr 2002 übernahm Coop die Warenhauskette EPA, deren Verkaufsstellen sie als Coop City-Warenhäuser weiterführte. Nach einer umfassenden Restrukturierung hat sich die Warenhauskette mit ihren schweizweit 34 Standorten als klare Nummer zwei positioniert und will diese Stellung unter den schweizerischen Warenhäusern mit rund 40 Standorten festigen. 2006 wurden CHF 939 Mio. Umsatz erwirtschaftet (Vorjahr 938 Mio.), 2006 beschäftigte Coop City 3 413 MA.

www.coop.ch/coopcitiy

Personalentwicklung

An den richtigen Orten ansetzen

Die Marktfähigkeit einer Unternehmung ist nur über arbeitsmarktfähige Mitarbeitende nachhaltig zu halten. Auch und speziell in Zeiten rasanter Veränderungen, Innovationen und Margendruck. Die Verlagerung von Prozess- in Personalkosten bleibt im Detailhandel auch in Zukunft strategisch dringend und wichtig.

Das Tagungsthema einer Erfa-Gruppe aus dem europäischen Lebensmittel-Fachhandel war kurz und bündig: Kostenreduktion! Nicht weiter erstaunlich, angesichts des brutalen Konkurrenzkampfes und Margendrucks in den einzelnen Ländern. Erstaunlich war dagegen das Fazit am Ende des 2-tägigen Meetings in München: Erstens: Wir müssen unsere Mitarbeitenden gezielter rekrutieren und weit besser in ihre Arbeit einführen. Zweitens: Wir müssen mehr und gezielter in die Weiterbildung und Mitarbeiterentwicklung investieren. Statt Kosten zu sparen, wie es das Tagungsziel vorgab, standen plötzlich zusätzliche Kosten im Raum. Wie es zu diesem Sinneswandel kam? **Im Verlauf der intensiven Diskussionen wurde es den Teilnehmern immer bewusster, wie stark die eigene unternehmerische Leistungsfähigkeit von der Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden abhängt.**

Mittel sprechen und frei setzen

Was man noch wissen muss: Die Erfa-Gruppe bestand ausschliesslich aus Unternehmerinnen und Firmeninhabern. Das war kein Cüpli-Gespräch mit flotten Schlagwörtern und Smalltalk über Investitionen mit «fremdem Geld». Es ging um eigenes Geld, um eigene Investitionen und persönliche Risiken. Bereits beim nächsten Meeting in Amsterdam wurde über konkrete Massnahmen berichtet. **Der Themenbogen spannte sich erfreulich weit und enthielt einige höchst interessante, bedenkenswerte Impulse. Ein kleiner Auszug:**

- ▶ Mitarbeiter-Qualitätszirkel: Förderung von internem Know-how und interner Kommunikation
- ▶ Qualitative Teambildung (Mix aus älteren Routiniern, jungen Nachwuchsleuten, Lernenden): Know-how-Transfer, neue Denkmodelle, breitere Ideenfindung usw.
- ▶ Professionelle Stärken-/Schwächen-Analyse aller Führungsverantwortlichen und anschliessend aller Teammitglieder: Stärken verstärken, höhere Arbeitsqualität und -zufriedenheit, stabilere Teambildung, gezielte Förderung und Weiterbildung usw.
- ▶ Zusammenarbeit mit Coaching-Profis (jeder Mitarbeitende hat Anrecht auf eine definierte Anzahl Coachingstunden pro Jahr): Persönliche und berufliche belastende Probleme erkennen, daraus lernen und sie gezielt angehen.
- ▶ Anstellung eines eigenen Seelsorgers!
- ▶ Abbau von eigenen Befürchtungen, dass gut ausgebildete Mitarbeitende rasch abgeworben werden (Mitarbeiterbindungsprogramme, Erfolgsbeteiligungen usw.)
- ▶ Benchmark/Job Rotation: Erfolgreiche, gut darauf vorbereitete Filialleiter arbeiten wochenweise in margenschwächeren Filialen und bringen ihre Erfahrungen ein.
- ▶ Mitarbeitergruppen diskutieren die Situation ihres Ladens und besprechen ihre Erkenntnisse mit dem Filialleiter und dem Verkaufsleiter.

Weil jeder Unternehmung der kalte Margendruck ins Gesicht weht, war es parallel dazu **zwingend nötig, die im Personalbereich investierten Mittel in anderen Bereichen**

einzusparen. Beispielsweise in den Prozesskosten der Unternehmungen. Auch dazu wurden sehr konkrete, erfolgreiche und mehrere Seiten umfassende Lösungsansätze erarbeitet, die interessanterweise durchaus auch positive Impulse in die Personalentwicklung einbrachten. Zum Beispiel: ▶

- ▶ In Stosszeiten Mitarbeitende aus Administration und rückwärtigen Diensten im Verkauf einsetzen: Kosteneinsparungen bei gleichzeitigem Training on the job, Know-how-Transfer, besseres Verständnis Filialen/ Administration!
- ▶ Tagesabläufe, speziell Tagesbeginn und -ende, Warenanlieferungen, repetitive Arbeiten usw., analysieren (mit Stoppuhr!): Wie sind die Abläufe *ganz genau*? Wer macht es? Warum und wie wird es gemacht? Sind Quervergleiche mit anderen Filialen möglich und relevant?
- ▶ Abwesenheiten sehr gezielt angehen: Persönliche Ab- und Rückmeldung bei Krankheiten (keine SMS!), während der Krankheit persönliche Erkundigung nach Befinden, nach Rückkehr persönliches Gespräch, Abwesenheiten genau analysieren und (Motivations-) Massnahmen einführen.
- ▶ Vertiefte Analyse der verkaufsaktiven Stunden (inkl. Einsätze der Führungsleute).
- ▶ Mitarbeiter aus verschiedenen Filialen besprechen ihre Kosten und mögliche Senkungsmassnahmen. Konkreter 5-Punkte-Massnahmenplan geht direkt an die Geschäftsleitung.
- ▶ Alle Arbeiten inhaltlich und zeitlich genau analysieren, externe Vergabe prüfen: Eigenes Personal vs spezialisiertes Fremdpersonal.

Notwendige Orientierung

Zurück in die Schweiz: Schon die folgende einfache Portfolio-Ansicht fächert die Detailhandelslandschaft rasch auf und unterteilt sie in Chancen- und Gefahrengebiete. **Dort, wo eine kundenorientierte, aus dem Engagement von gut qualifizierten Mitarbeiterteams heraus entstandene Leistungskompetenz vorhanden ist, entsteht eine solide Marktposition, die auch Tiefpreis Anbietern durchaus Paroli bieten kann.** Gefährdet sind Detaillisten mit einem aus Kundensicht ungenügenden Preis-/Leistungsverhältnis.

Die Defizite entstehen aus den von den Kunden als zu hoch empfundenen Preisen einerseits und von ihnen gleichzeitig als ungenügend taxierten Kompetenzen und Leistungen andererseits. Dies speziell in jenen Bereichen, die stark von gut ausgebildeten, motivierten Teams abhängig sind. Zum Beispiel in der Beratung oder Kundenorientierung. Gefährdet sind auch Betriebe, denen es noch nicht gelungen ist, ihre Kosten über genaue Analysen – speziell der internen Abläufe und angebotenen Kernleistungen – in den Griff zu bekommen.

Umlagerungen im Visier

Auch im Schweizer Detailhandel wird selbstverständlich an sehr vielen Orten

sehr intensiv über die Möglichkeiten und Stossrichtungen der Personalentwicklung nachgedacht. Weit herum ist man sich sehr bewusst, dass die Umlagerungen von Prozesskosten in Richtung Personalkosten mit aller Kraft weitergeführt werden müssen.

«Der Mitarbeitende ist der absolut entscheidende Faktor», sagt Urs Jordi, Warenhausleiter bei Coop City. «Auch wenn wir mit zunehmendem Margendruck als Folge der EU-Marktöffnungen oder der Internationalisierung des Handels im Clinch sind, müssen wir über weitere Einsparungen in den Prozesskosten die nötigen Mittel für die Personalentwicklung aber auch für die weitere Anhebung der Mindestlöhne im Detailhandel freimachen. Wir haben schon viel gemacht und müssen auf diesem Weg weitergehen.»

Pragmatisches Vorgehen

Tatsächlich sind die Grossverteiler im Bereich der Personalentwicklung sehr aktiv. Man dürfe aber nicht nur die Grossen im Detailhandel als Referenz betrachten, sagt Pierre-André Steim, BDS-Präsident und langjähriges Migros-Kadermitglied. «Auch in den kleinen und mittleren Unternehmen wird grundsätzliche und sehr gute Arbeit geleistet.»

Wie zum Beispiel beim Uhren- und Schmuckspezialisten Kurz mit seinem sehr pragmatischen Ansatz. «Primär haben wir die für uns wichtigsten Anforderungen und Aufgaben sehr genau evaluiert und definiert. Daraus wurden die strategischen Massnahmen für die Personalentwicklung abgeleitet. Sie beruhen im Wesentlichen auf klaren Funktionsbeschreibungen, den entsprechenden Anforderungsprofilen und dem Qualifikationsprozess», sagt Silvia Wieland, die als Fachfrau die Geschäftsleitung in der Mitarbeiterentwicklung unterstützt. «Daneben spielten die Definition unserer Kernleistungen und die darauf ausgerichtete Konzipierung von spezifischen Ausbildungen eine zentrale Rolle. Einzelne Trainingsmodule können über ein halbes Jahr dauern.»

Fundierte Evaluierungen

Die Rekrutierung von Kadernachwuchs und die Karriereplanung erfolgt bei Kurz wiederum auf der Basis von fundierten Evaluierungen und den daraus abgeleiteten Förderungsmassnahmen. «Diese umfassen die Verbesserungspotenziale des Mitarbeitenden und die Entwicklung von Fähigkeiten bezüglich der künftigen Anforderungen», erklärt Silvia Wieland. Daraus entstünden klar strukturierte und umfassende Aus- und Weiterbildungsmodule.

«Selbstverständlich müssen auch im Bereich Teambildung entsprechende Programme definiert werden. Ziel ist es dabei, dass jeder einzelne seine Rolle im Team versteht und die Teamleistung nach aussen erkennbar wird.» Alle Konzepte und Massnahmen werden bei Kurz periodisch auf die Zielerreichung und allenfalls nötige Korrekturen hin überprüft.

Auch das soll nicht unerwähnt bleiben: Kurz Juwelen AG bildet jedes Jahr eine Vielzahl von Lernenden aus und engagiert sich mit ihrem Know-how auch in den Prüfungskommissionen. ◀



Silvia Wieland, Geschäftsführerin Kurz Uhren und Schmuck

Im Handel muss man die Dynamik gern haben

Ihre Karriere langsam anzugehen, war Silvia Wielands Sache nicht. Als 20-jährige übernahm sie in Davos eine Dior-Boutique. Nach fünf erfolgreichen Jahren im Bündnerland hiess es für sie, entweder weggehen oder für immer bleiben. Sie verkaufte ihre Boutique und ging. «Nach Zürich, in die Höhle des Löwen», schmunzelt sie heute. Die Weichenstellung war richtig.

Sie wolle ihre Mitarbeitenden immer so motivieren, wie sie es schon ganz am Anfang ihrer Karriere als Unternehmerin selber gewesen sei, lautet kurz und bündig das Credo von Silvia Wieland. Das spürt man, wenn man mit ihr durch die schicke Kurz-Filiale im Glatt-Einkaufszentrum geht, wo sie seit drei Jahren als Geschäfts-



führerin tätig ist. Das ganze Team strahlt hilfsbereite Aufmerksamkeit aus, in der genau richtigen Mischung aus Gastfreundschaft und Kompetenz versprechender Selbstsicherheit.

«Bei Kurz legen wir enorm viel Wert auf die Entwicklung unserer Teams», sagt Silvia Wieland. «Dazu brauchen wir ganz klare Förderungsmassnahmen und evaluieren deshalb laufend das gesamte Umfeld

der Mitarbeitenden. Angefangen bei den Anliegen und Potenzialen der Mitarbeitenden bis hin zu den Kundenanforderungen.» So sei es kein Zufall, dass sie bei ihrer Tätigkeit eigentlich zwei Hüte trage, jenen der vollumfänglich verantwortlichen Geschäftsführerin und jenen der Fachfrau für die Personalentwicklung. «Wir haben die Personalentwicklung als Kernkompetenz und Kernverantwortung erkannt und definiert. Für diesen strategisch wichtigen Prozess brauchen wir selbstverständlich die nötigen Ressourcen. Diese können unter gut ausgebildeten Detailhandelsspezialisten gefunden werden, die sich im Bereich Personalentwicklung weitergebildet haben», weiss Silvia Wieland aus eigener Anschauung. Sie doziert im Nebenberuf als Referentin für Warenbeschaffung am SIU im Detailhandel in Zürich. «Durch diese spannende Tätigkeit bleibe ich selber up to date, spüre den Puls im Detailhandel und kann mich mit interessanten Leuten austauschen.»

Dass die 43-jährige Schmuck- und Uhrenfachfrau Silvia Wieland kompetent zwischen den beiden Polen Betriebsführung und Personalentwicklung pendeln kann, hat viel mit ihrer grundsoliden Ausbildung und Erfahrung im Detailhandel zu tun: 3-jährige Verkaufslehre («Dass ich mein 3. Lehrjahr bei Bucherer in Davos anhängen durfte, war damals eine grosse Ehre für mich!»), fünf Jahre Boutiquebesitzerin in Davos, Fachberaterin und Geschäftsführerin bei Kurz, 1999 eidg. dipl. Kauffrau des

Detailhandels und Weiterbildungen im Personal- und Ausbildungswesen. «Nach den ADA-Weiterbildungsstufen 1 und 2, will ich mich ab diesem Jahr auf die Prüfung zur eidg. dipl. Ausbildungsleiterin vorbereiten.» Ein spezieller Fixpunkt in ihrer Karriere sei die HFP-Vorbereitung am SIU gewesen. «Jetzt wusste ich definitiv, dass der Detailhandel genau das Richtige ist!» Angesprochen auf die Musts für den Erfolg im Detailhandel, nennt Silvia Wieland ohne zu zögern die Dynamik im Handel gern haben, Freude an anspruchsvollen beruflichen Situationen und Aufgaben und ein gutes Gespür für Marketing und Kundenwünsche. «Wissen Sie, der Detailhandel wird immer interessanter und bietet Initiativen, zur persönlichen Weiterentwicklung bereiten Menschen vielfältige Perspektiven.» ◀

Kurz

1957 eröffnete Armin Kurz in Zürich und Basel die ersten Kurz-Geschäfte. Die 9 Geschäfte umfassende Kurz-Gruppe beschäftigt 140 Mitarbeitende. Der Umsatz wird ca. je zur Hälfte mit Uhren und Schmuck erzielt. Die kürzlich erneuerten und zeitgemäss positionierten Geschäfte bieten nach eigenen Angaben das vielfältigste Schmuck- und Uhrenangebot der Schweiz (Schwerpunkt CHF 500 –3000). 1989 Übernahme durch die Luzerner Bucherer-Gruppe und Weiterführung als eigenständiges Unternehmen.

www.kurzschmuckuhren.ch

Im Gespräch mit Pierre-André Steim, Präsident Bildung Detailhandel Schweiz (BDS)

Weiterbildung muss höheren Anforderungen gerecht werden

Pierre-André Steim hat die Entwicklungen und Veränderungen im Detailhandel an vorderster Front miterlebt und auch mitgestaltet. Der Präsident von BDS Bildung Detailhandel Schweiz kennt daher wie kaum ein anderer die Anforderungen, die sich für die Aus- und Weiterbildung daraus ergeben. «Wir müssen viel praxisorientierter werden», lautet sein Credo.

UP: Was heisst für Sie «Detailhandel»?

PIERRE-ANDRE STEIM: Der Detailhandel ist ein ehrliches Geschäft, in dem der Kunde im Mittelpunkt steht. Klar, dass er uns dort manchmal stört (*schmunzelt*). Im Ernst: Der Detailhandel muss möglichst viele Läden erhalten können. Ich sehe darin fast eine soziale Verantwortung. Gerade ältere Leute kommen oft mehrmals pro Tag in ein Geschäft, weil sie sonst niemanden mehr haben. Diesen engen Kontakt zum Kunden kennt keine andere Branche...

... trotzdem hat der Arbeitsplatz im Detailhandel kein speziell positives Image.

Ein Image hat tiefe Wurzeln. In unserem Fall wirken frühere Vorurteile immer noch nach. Zum Beispiel jenes: Wenn du nicht weisst, was du werden willst, dann geh doch in den Verkauf. Seither hat sich vieles verändert.

Zum Beispiel?

Der Detailhandel selbst hat sich dramatisch verändert und damit auch die angepasste Berufsbildungsgesetzgebung. Nehmen Sie nur den Do-it-yourself-Markt. Früher ging man dorthin, um Nägel, Farben und Werkzeuge einzukaufen, heute findet man Hightechangebote mit hochkomplexen Geräten, Vorschriften und Auflagen. Gleiches lässt sich über die allermeisten Branchen im Detailhandel sagen. Das hatte natürlich Auswirkungen auf die Aus- und Weiterbildung. Seit 2005 gibt es im Detailhandel nur noch die 3-jährige Berufslehre. Schon allein dadurch hat sich

das Image deutlich in Richtung einer anspruchsvollen Ausbildung und Tätigkeit gewandelt.

Und gleichzeitig neue Probleme aufgeworfen.

Sie sprechen die Kritik an, die neue Berufslehre mit ihren höheren Anforderungen verunmögliche vielen jungen Menschen eine Verkaufslehre. Dem halte ich klar entgegen, dass der Detailhandel nicht einfach eine Art Sozialpool ist. Es sind primär die gestiegenen Anforderungen im Handel, die eine längere und anspruchsvollere Lehrzeit nötig machten. Kommt dazu, dass es weiterhin eine zweijährige Ausbildung gibt, die aber mit einem Attest und nicht mit einem Fähigkeitszeugnis abgeschlossen wird. Eine fehlende Unterscheidung wäre

«Es sind primär die gestiegenen Anforderungen, die eine anspruchsvollere Lehrzeit nötig machten.»

gegenüber jenen unfair, die eine längere Lehrzeit absolviert haben, die notabene eine Durchlässigkeit bis hin zur Berufsmatura gewährleistet. Genau so falsch ist es von einer «Zweiklassenlehre» zu sprechen. Was ist sinnvoller, den Schulabgängern den Zutritt in die Arbeitswelt zu ermöglichen oder sie ungelern auf die Strasse zu schicken?

Was muss man mitbringen, um im Detailhandel erfolgreich zu sein?

Hier sind die grossen Umwälzungen im Detailhandel zu beachten, die schon an der Kasse sichtbar sind. Aus der einfachen Registrierkasse ist ein Hightech-Arbeits-

«Keine andere Branche bietet jungen Menschen die Möglichkeit, so schnell in eine Führungsposition hineinzuwachsen.»

platz geworden mit PC, Scanner und Lesegerät. Auch in vielen weiteren Bereichen des Ladens haben Systeme, wie zum Beispiel die Warenbewirtschaftung, Einzug gehalten.

Selbstverständlich bleiben die uralten Pluspunkte des Detaillisten wichtig: Die Freude an Menschen, an den Produkten, an einer gelungenen Warenpräsentation, aber auch an Veränderungen und am Finden von guten Lösungen in täglich neuen Situationen. Was mache ich, wenn eine Strompanne den ganzen Betrieb mit allen Kassen lahm legt? Oder wenn, wie an Weihnachten 2000, urplötzlich niemand mehr mit der ec-Karte bezahlen oder Geld abheben kann und mit dem vollen Einkaufswagen an der Kasse steht? Dann braucht es ein gutes Mass an Organisations-talent und Teamfähigkeit!



Wenn jemand in seinem beruflichen Umfeld ganz gezieltes Wissen braucht, soll er dies auch mit entsprechenden Weiterbildungsmodulen abdecken und später nachweisen können. Das ist heute für viele Leute wertvoll, weil es sie in den für sie wichtigen Bereichen fördert.

Werden die beruflichen Fähigkeiten der Detaillisten erkannt?

Ganz sicher. Namhafte Personalchefs sagen mir immer wieder, dass sie erfolgreiche Leute aus dem Detailhandel favorisieren, weil sie es gewohnt seien, selbständig und pragmatisch zu arbeiten. Es gibt keinen Beruf, in dem junge Menschen so schnell in eine Führungsposition hineinwachsen, wie im Detailhandel. Fähige Leute können bereits kurz nach der Lehre Führungsverantwortung im entsprechenden Rahmen übernehmen.

Wie können die kommenden Führungskräfte in ihrer Weiterbildung unterstützt werden?

Für mich ist ganz klar, dass wir in der Weiterbildung wirklich gute Produkte anbieten müssen. Dazu werden wir in einem ersten Schritt den Detailhandels-spezialisten vollständig überarbeiten, um den höheren Anforderungen der Branche entsprechen zu können.

Wo setzen Sie den Hebel an?

Ein bisheriges Grundproblem ist die Tatsache, dass zu viele Kandidaten die Prü-

fungen nicht schafften und auch die Wiederholung nicht bestehen konnten. Es ist schlicht unfair, wenn junge Leute ein ganzes Jahr in eine Weiterbildung investieren und dann durchfallen, weil sie einzelnen Anforderungen nicht gewachsen sind. Das ist weder der Motivation noch dem Image dieser Ausbildung zuträglich. Wir müssen viel mehr darauf achten, die individuellen Fähigkeiten und Bedürfnisse gebührend zu berücksichtigen.

Was wird konkret unternommen?

Wir haben saubere Zielsetzungen und die zur Erreichung nötigen Entwicklungsschritte formuliert und in die Vernehmlassung geschickt. Ganz wesentlich ist dabei, dass wir vom bisherigen Modell der einjährigen Prüfungsvorbereitung mit einer abschließenden Prüfung aller Fächer abweichen möchten. Neu ist geplant, fünf Schulungs-module anzubieten, die separat besucht und separat geprüft werden. Erst wer alle fünf Module absolviert hat, soll zur Schlussprüfung zugelassen werden. Diese Module können nach unseren Vorstel-

lungen in einem oder auch in zwei Jahren absolviert werden. Damit begegnen wir einem häufigen Wunsch nach einer individuellen Abstimmung der Weiterbildung auf das persönliche und berufliche Umfeld. Je nach den individuellen Neigungen und Bedürfnissen kann auch nur ein einzelnes Modul belegt, geprüft und attestiert werden.

Dann gibt es neben dem Detailhandels-spezialisten zusätzliche Atteste?

Den Titel und den Fachausweis des Detailhandels-spezialisten wird es auch in Zukunft geben. Wir sind jedoch der Ansicht, dass neben dem gesamten Lehrgang auch einzelne darin enthaltene Module gewählt werden können und dass das neu erworbene Wissen nach bestandener Prüfung auch attestiert wird. Wenn jemand in seinem beruflichen Umfeld ganz gezieltes Wissen braucht, soll er dies auch mit speziellen Modulen abdecken und später nachweisen können. Das ist heute für viele Leute wertvoll, weil es sie ganz gezielt in den für sie wichtigen Bereichen fördert. ▶



Pierre-André Steim wünscht die Vermittlung von ganzheitlichem Detailhandelswissen.

Wie werden die Module auf die einzelnen Branchen im Detailhandel ausgerichtet?

Wir haben uns intensiv mit der Branchenfrage befasst und nehmen sie ernst. Dabei darf aber nicht vergessen werden, dass es im Kern darum gehen muss, ein möglichst ganzheitliches Detailhandelswissen zu vermitteln und dadurch auch die Durchlässig-

keit innerhalb der Branchen zu verbessern. Auch das BBT (*Bundesamt für Bildung und Technologie, Anm. der Red.*) teilt die Auffassung, dass wesentliche Elemente der geplanten Weiterbildung branchenübergreifender Natur sein sollen. Nehmen Sie beispielsweise die Führungsbereiche Recht, Rechnungswesen oder Personalwesen, die sind in allen Branchen grundsätzlich gleich und können sehr gut branchenübergreifend vermittelt werden. Branchenspezifische Besonderheiten können und sollen in einzelne Module, wie Beschaffung oder Marketing, einfließen.

Die höchste Ausbildungsstufe im Detailhandel ist der Detailhandelsökonom. Gibt es auch hier neue Pläne?

Es ist ein offenes Geheimnis, dass ich mit der augenblicklichen Positionierung des Ökonomen noch nicht zufrieden bin. Wir müssen, um nur ein Beispiel zu nennen, die internationale Verflechtung des Detailhandels mit allen seinen Auswirkungen besser berücksichtigen. Auch ist es mein Wunsch, den Ökonomen mit einem wirklich guten Nachdiplomstudium aufzurüsten. Die Planungen laufen, aber zuerst kommt jetzt die Neupositionierung des Detailhandelspezialisten mit der modularen Ausbildung. Das ist schon ein rechter Sprung mit zahlreichen Knacknüssen!

Welchen Bildungsweg empfehlen Sie als BDS-Präsident jungen Talenten im Detailhandel?

Wir sollten uns davor hüten, immer nur von Diplomen zu sprechen. Der Detailhandel braucht nicht nur Berufsmaturanden, Detailhandelsökonominnen, Verkaufsober- oder Marketingleiter. Wir müssen grössten Wert auf jene Leute im Betrieb legen, die im tagtäglichen Kundenkontakt sehr gute und pragmatische Arbeit leisten.

Dazu brauchen sie keine Weiterbildung?

Doch! Weiterbildung ist die Fortsetzung von Bildung. Wir müssen ihnen deshalb ganz zuerst helfen, jenen Beruf zu ergreifen, den sie gern ausüben wollen. Entscheidend ist, dass sie mit sich selber einig sind. Und wir müssen ihnen über eine grundsätzliche Lehre helfen, eine solide



«Wir müssen grössten Wert auf die Leute im Betrieb legen, die tagtäglich sehr gute und pragmatische Arbeit leisten.»

berufliche Basis zu schaffen. In diesem Zusammenhang darf man nicht nur die Grossen im Detailhandel als Referenz betrachten. Auch KMU machen ihre Ausbildungsarbeit sehr gut und ausgesprochen praxisorientiert. Mit einem gut vermittelten Wissen öffnen sich den jungen Berufsleuten viele Türen zur beruflichen Weiterbildung und Karriere. Die Lehre ist längst nicht mehr das frühere Einwegsystem. ◀

Kurzporträt

Pierre-André Steim (59) dozierte nach dem Betriebswirtschaftsstudium (Uni Zürich) 10 Jahre als Handelslehrer. Von 1984 bis 2007 war Steim im Migros-Genossenschaftsbund, Zürich, tätig, wo er unter anderem während 17 Jahren als Leiter Corporate Development (Koordination der strategischen Planung der Migros Gruppe, Strategieentwicklungen in Migros-Unternehmungen, Leitung Ausbildungsorganisation, Entwicklungsprojekte wie EFTPOS, E-Shopping u.a.) Heute präsidiert Pierre-André Steim den VEZ (Verband Elektronischer Zahlungsverkehr) und BDS (Bildung Detailhandel Schweiz). Steim ist verheiratet, Vater von fünf erwachsenen Kindern und wohnt am Zürichsee, auf dem er bei gutem Wind anzutreffen ist.

Nathalie Raedersdorf, Bezirksleiterin Bonita-Mode

Starke Quereinsteigerin

Glück oder Schicksal? Der Einstieg in den Detailhandel begann für Nathalie Raedersdorf jedenfalls höchst unüblich – auf einer Beisetzungsfeier. Ein paar Monate später war die bisherige Hotelfachfrau Verkaufsleiterin für 12 «Dies & Das»-Geschenkboutiquen.

Die Arbeit an der Verkaufsfond habe sie schon immer fasziniert, sagt Nathalie Raedersdorf. Das bestätigte auch ihr Praktikum, das sie während ihrer Handelsschulbildung in einem Berner Hotel absolvierte. «Seither ist mir klar, wie wichtig der tägliche Kontakt zu anderen Menschen für mich ist.» Mit dem KV-Abschluss in der Tasche arbeitete sie zwei weitere Jahre im Berner Hotel Allegro, dann in einem grossen Hotel in Montreux und schliesslich als Hotelassistentin im

boutique-Kette «Dies & Das» kennen. Man kam ins Gespräch, weitere Kontakte folgten und ebneten den Einstieg in den Detailhandel. Bald darauf war Nathalie Raedersdorf als Verkaufsleiterin für 12 Filialen unterwegs.

«Eine Karriere ist nicht immer planbar. Vielmehr kommt es darauf an, offen für Neues zu sein», sagt die heute 30-Jährige. Das war auch vor anderthalb Jahren wieder nötig, als sie zu der in die Schweiz expandie-

Ihre schulische Vorbildung habe für den Einstieg in den Detailhandel gut gereicht. «Das weitere Rüstzeug holte ich mir in der täglichen Praxis und durch die sehr gute Weiterbildung im jetzigen Unternehmen.» Aus ihrer Erfahrungen sei eine gute Ausbildung wichtig, aber ebenso die tägliche Bereitschaft, immer wieder Neues dazuzulernen.

Als wichtigste Erfolgsfaktoren im Detailhandel nennt Nathalie Raedersdorf Kriterien wie Offenheit, Flexibilität, Freude am Kundenkontakt, die Leidenschaft für kundenbezogene Lösungen und, wie sie speziell betont, die zielorientierte Führung der 40 Mitarbeiterinnen in ihren 9 Filialen. Dazu kommen branchenspezifisch die Begeisterung für Mode und das Flair für Farben, Formen und Kombinationen. ◀



Schweizerhof in Bern. 2003 geriet das einst renommierte 5-Stern-Hotel immer stärker in wirtschaftliche Probleme, die Nathalie Raedersdorf zwingen, sich neu zu orientieren. «Raus mit einem 5-Stern-Zeugnis!», dachte sie sich und das Schicksal nahm seinen Lauf. Im September 2003 lernte sie auf besagter Beisetzungsfeier zufällig den ebenfalls anwesenden Inhaber der Geschenkboutique

rende deutsche Modekette Bonita wechselte. Nein, leicht sei ihr der Entscheid nicht gefallen, resümiert Nathalie Raedersdorf. «Aber die fünf Monate Einarbeitungszeit in Deutschland, davon ein Monat als Filialleiterin in Augsburg, haben mich reifer werden lassen. Weg von der gewohnten Umgebung musste ich mich selber bestätigen. Das hat mir gezeigt, was man alles erreichen kann, wenn man dazu bereit ist.»

Bonita

Der Konzern mit Hauptsitz in Hamminkeln bei Duisburg zählt sich in Deutschland zu den beliebtesten Damenmodemarken und beschäftigt 2 300 MA in 650 Filialen mit Verkaufsflächen von rund 90 m² in Deutschland, Österreich, Dänemark, Holland und der Schweiz (19 Filialen). Für die Schweiz rechnet Bonita in Zukunft mit 120 Filialen, europaweit mit 1000. Gegenwärtig wird unter dem Namen «NIC» (Nicolas Scholz) eine Herrenmarke aufgebaut, die sich auch in der Schweiz etablieren soll.

www.bonita.de

Stefan Gächter, Bereichsleiter Logistik

MBA-Absolvent mit tiefen Wurzeln im Verkauf

Für Stefan Gächter ist klar: Typische Detailhandelskarrieren gibt es längst nicht mehr. «Was ist denn im Detailhandel mit seinen rasanten Veränderungen überhaupt noch typisch?» Für alle, Firmen wie Mitarbeitende, gehe es viel mehr darum, Veränderungen offen und genau zu verfolgen, um dann schnell bereit zu sein, wenn sich interessante Chancen auftun.

Wenn Stefan Gächter frühmorgens in sein Büro im Valora-Handelshaus in Muttenz kommt, liegt die aktuelle Tagespresse bereit. Nicht nur auf seinem Pult, sondern an rund 8100 dazu bestimmten Orten im ganzen Land. Dafür haben zwischen vier und sieben Uhr 220 Chauffeure gesorgt. Jetzt werden ihre Lieferwagen in einem der 11 über die ganze Schweiz verteilten Distributionszentren bereits wieder für die zweite Morgentour beladen. Täglich werden ca. 110 Tonnen Presseerzeugnisse und weitere 80 Tonnen Food- und Nonfoodartikel ausgeliefert. «Das muss in einem Höllentempo und trotzdem absolut sicher abgewickelt werden. Speziell das Zeitungsgeschäft ist sehr zeitkritisch», erklärt Gächter die tägliche Parforce-Leistung seiner Teams. Eine spezielle Knacknuss stellen die Presseretouren dar. «Wir führen jeden Tag beträchtliche Mengen von den Verkaufspunkten zurück in die Verteilzentren und sind momentan daran, diese Prozesse mit komplexen Computersystemen zu optimieren.»

Der 33-jährige Stefan Gächter ist im Valora-Konzern für die gesamte Logistik verantwortlich. Zuvor leitete er in Wangen bei Olten das Nationale Verteilzentrum von Coop mit 450 Mitarbeitenden. Nach 17 guten Jahren bei Coop sei ihm der Wechsel nicht leicht gefallen. Ausschlaggebend sei vor allem die internationale Ausrichtung und die neue Firmenkultur von Valora gewesen, die ihm neue Perspektiven und Erkenntnisse erschliessen. Zur Logistik



ist er als Quereinsteiger gestossen. Die riesigen Herausforderungen und technologischen Entwicklungen in diesem Bereich haben ihn schon immer fasziniert. «Jeder Tag erfordert von uns allen immer wieder neue, flexible Lösungen. Das macht die Arbeit unheimlich abwechslungsreich, auch wenn wir uns oft ganz schön durchbeissen müssen», schmunzelt Gächter.

«Aus meinen früheren Tätigkeiten kenne ich die Bedürfnisse im Verkauf. Dieses Wissen hilft mir bei der Lösung der logistischen Aufgaben», spricht Stefan Gächter seinen beruflichen Werdegang an: Detailhandelsangestelltenlehre bei Coop, Rayonleiter, Geschäftsführer bei Coop. Parallel dazu die umfassende Weiterbildung als Kaufmann des Detailhandels, Marketingplaner, Verkaufsleiter bis hin zum Executive MBA Unternehmensführung/Logistik (HSG

St. Gallen). Eine wichtige Weichenstellung sei die Vorbereitung auf den Detailhandelskaufmann am SIU gewesen. «Ohne dieses Erfolgserlebnis wäre ich nicht Filialleiter geworden und hätte die folgenden Ausbildungen nie angepackt», sagt Gächter. Als Schlüsselqualifikationen im Detailhandel nennt er spontan die Freude und Offenheit gegenüber Neuerungen und Veränderungen. «Wer diese Eigenschaften nicht mitbringt, wird im Handel nie richtig glücklich sein.» In diesem Zusammenhang komme der Weiterbildung eine enorm wichtige Bedeutung zu. Sie müsse die Internationalisierung des Handels weit mehr berücksichtigen. «Wir müssen die grossen wirtschaftlichen Zusammenhänge zwingend besser verstehen, um unsere Chancen wahren zu können.»

Valora

Seit der 2003 gestarteten Restrukturierung (u. a. Verkauf der Traditionsbereiche Kaffee und Merkurläden) und strategischen Fokussierung auf Kerngeschäfte ist Valora in drei Geschäftsfeldern tätig: kleinflächiger Detailhandel, Pressegrosshandel sowie Distribution. 2006 betrug der konsolidierte Gruppenumsatz der Gruppe CHF 2,86 Mia. mit ca. 7200 MA. Sie betreibt in drei europäischen Ländern über 1400 eigene Verkaufsstellen und beliefert ca. 60000 Grosshandelskunden in 10 europäischen Ländern.

www.valora.com

**Gewusst wie:**

Impulse und Tipps für Ihre Karriereplanung

Wer allgemein über seine Karriere nachdenkt, wertet und bewertet berufliche Etappen und Zuwachsraten und zieht Bilanz. Seine Karriere einzuschätzen, um sie *selber beeinflussen* zu können, ist eine andere Sache. Die Checkliste will dazu Gedankenanstösse geben, aber auch Mut machen, das Visier zu öffnen.

1. Einsicht und Klugheit

Zur Auseinandersetzung mit seiner Karriere gehört auch die kluge Einsicht, dass diese erst am letzten Arbeitstag unveränderbar feststeht. Vieles, was zu einer bestimmten Zeit als wichtig bewertet worden war, kann sich im Rückblick als nebensächlich entpuppen. Die Gründe: Aspekte und Entwicklungen konnten nicht genügend überblickt und deren Fortsetzung nicht zuverlässig vorhergesehen werden. Eine Karriere ist eben nur teilweise planbar. Trotzdem sollte man sie planen, damit nicht ausschliesslich Glück und Zufall die Zukunft prägen.

2. Standortbestimmung

- Wer bin ich, was mache ich, was kann ich?
- In welcher Lebensphase stehe ich?
- Auf was bin ich am meisten stolz?
- Was fällt mir besonders leicht, was weniger?
- Womit bin ich zufrieden, womit weniger?
- Was hat mich weiter gebracht, reifer gemacht?
- Was gefällt mir an der jetzigen Situation am besten und wie dauerhaft kann das sein?
- Wie gut schöpfe ich meine Talente aus?
- Welche beruflichen Möglichkeiten habe ich?
- Verfüge ich über die nötigen Schlüsselqualifikationen?
- Welche Defizite bestehen/ wie gravierend sind sie?

- Wo stehe ich im Vergleich zu früheren Zielen?
- Welche Einschränkungen muss ich berücksichtigen?
- Welche Erkenntnisse lassen sich aus Vorstellungs-/Qualifikationsgesprächen ziehen?
- Welche Personen können mich bei der Beurteilung objektiv unterstützen?

3. Ziele und Planung

- Wo möchte ich kurz-, mittel- und langfristige stehen?
- Wie kann ich diese Ziele am besten verfolgen?
- Mit wem kann ich meine internen Entwicklungsmöglichkeiten besprechen?
- Kann ich in der aktuellen beruflichen Situation verweilen?
- Würde mir diese Änderung überhaupt etwas nützen oder verlagere ich unter Umständen die gleichen Probleme nur an einen anderen Ort?
- Was muss ich tun, um allfällige Defizite abzubauen?
- Kann ich diese Lagebeurteilung selber vornehmen oder brauche ich Profi-Inputs?

4. Weiterbildung 1

- Welche Schlüsselqualifikationen sind für mich wichtig?
- Welche Diplome, Lehrgänge werden erwartet/vorausgesetzt?
- Welche Wissensdefizite will/muss ich bis wann abbauen?

- Welche Formen der Weiterbildung helfen mir dabei?
- Welche Voraussetzungen muss ich dazu mitbringen?
- Mit welchen Kosten muss ich rechnen?
- Kann ich zwischen unterschiedlich teuren Formen wählen?
- Können evtl. andere Massnahmen besser sein als zusätzliche Ausbildung?

5. Weiterbildung 2

- Wie kann mein Zeitbudget (Tag/Woche/Monat) aussehen?
- Wie habe ich bisher am besten gelernt?
- Wie viel äussere Motivation/Unterstützung brauche ich?
- Welche Vorbilder motivieren mich bei der Zielerreichung?
- Wer kann mich bei Alltagsaufgaben entlasten?

Profi-Inputs / SIU-Download-Service

können bei der Standortanalyse oder Zielformulierung sehr wertvoll sein. Zum Beispiel von den hilfsbereiten Fachleuten am SIU im Detailhandel: 043 243 46 66 www.siu.ch. Dort finden Sie auch die nützliche [SIU-Ausbildungs-Checkliste](#).

Diese Checkliste ist nur auszugsweise abgedruckt. Die komplette Version mit vielen weiteren Prüfpunkten können Sie bequem auf Ihren Computer herunterladen. www.siu.ch/checkup



Begriffe auf den Punkt gebracht.

Karriere und Weiterbildung im Detailhandel

UP bringt in jeder Ausgabe wichtige Begriffe zum Thema des Hefts. Verständlich auf den Punkt gebracht. Damit ein Begriff nicht einfach nur gut tönt, sondern bei der Anwendung und Umsetzung weiterhilft.

ADA (Ausbildung der Auszubildenden) ist eine modular aufgebaute 3-stufige Ausbildung und richtet sich an Personen, die teilzeitlich in der Ausbildung tätig sind oder eine diesbezügliche Spezialisierung anstreben. Die Ausbildungen führen zum SVEB-Zertifikat (Stufe 1), zum Titel eines Ausbilders/einer Ausbilderin mit eidg. Fachausweis (Stufe 2) und zum eidg. Diplom als Ausbildungsleiter/in (Stufe 3).

Das **Humankapital** einer Unternehmung ist die Kombination von Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen aller darin Beschäftigten. Zusammen mit dem Sach- und Finanzkapital bildet es den Marktwert eines Unternehmens und sichert dessen Fortbestand. Der Begriff wurzelt im 18. Jahrhundert und geht zurück auf Adam Smith, den Begründer der klassischen Volkswirtschaftslehre. Er sprach vom «geistigen Kapital» und würdigte damit die neben dem Sach- und Finanzkapital wichtigen menschlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Das will im Kern auch die heute übliche Bezeichnung «Humankapital», obwohl der Begriff leidenschaftlich, kontrovers und oft auch ideologisch diskutiert wird und 2004 in Deutschland zum «Unwort des Jahres» gekürt worden ist.

Die Begriffskritiker monieren, die Berechnung des menschlichen Anteils an der Leistungskraft einer Unternehmung oder sozialen Gesellschaft sei menschenverachtend, unsinnig und ohnehin unsicher. Fakt ist, dass die Berechnung des Humankapitals

als typischer immaterieller Vermögenswert tatsächlich schwierig ist. Im Vordergrund steht jedoch nicht die frankengenaue Berechnung, sondern die Tatsache, dass es letztendlich immer das Humankapital ist, aus dem der Unternehmung nachhaltige und schwer kopierbare Wettbewerbsvorteile erwachsen. Geplante, sinnvolle, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigende Investitionen in das Humankapital steigern dem zu Folge sowohl den Wert und die Zukunftschancen einer Unternehmung wie die Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden. Die darin enthaltene strategische Relevanz verdeutlicht die Wichtigkeit und Bedeutung der Personalentwicklung, speziell für den personalintensiven Detailhandel.

Karriere oder berufliche Laufbahn (franz. la carrière) meint die persönliche Laufbahn eines Menschen in seinem (Berufs-) Leben. Umgangssprachlich wird der Begriff Karriere dabei häufig verbunden mit Veränderungen in der beruflichen Qualifikation oder Hierarchie-Stellung in einer Unternehmung sowie in der sozialen Stellung, durch die sich auch die Zugehörigkeit zu einer sozialen Schicht ändern kann. (In Anlehnung an Wikipedia.org)

Personalentwicklung (PE) ist ein wesentlicher Teil des Personalmanagements (Human Resource Management/HRM). In ihrer strategischen Ausrichtung ist die PE Teil der Unternehmensstrategie, leitet sich folglich aus der Unternehmensvision und den Unternehmenszielen ab und

unterstützt zielorientiert und nachhaltig die Führungs- und Geschäftsprozesse einer Unternehmung.

Hinsichtlich der aktuellen und künftigen Anforderungen fördert und ergänzt die PE das in der Unternehmung vorhandene und in Zukunft benötigte Humankapital. Unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Qualifikationen der Mitarbeitenden bereitet die PE die zielorientierten Kompetenzen (Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten) vor, stellt sie rechtzeitig zur Verfügung und sichert dadurch die zukünftige Organisationsentwicklung im Unternehmen.

Wesentliche Elemente der PE sind: Aus- und Weiterbildung, Mitarbeiterförderung, Entwicklung von Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen, Karriereplanung und -steuerung, Einsatzplanung und -steuerung, organisatorische Regelungen, Anforderungs- und Fähigkeitsprofile, Bewertungen, Analysen und Beschaffung relevanter Marktdaten (z.B. Absatz-, Beschaffungs-, Arbeits- und Bildungsmarkt), PE-Controlling.

SVEB (Schweizerischer Verband für Weiterbildung) ist der Dachverband der allgemeinen und beruflichen Weiterbildung.

SIU-Download-Service

Sie können diese Seite auch auf Ihren Computer herunterladen.

www.siu.ch/glossar

Interessante Karrierewege anbieten, aufzeigen und öffnen

Variantenreiche Einstiegsmöglichkeiten in den Detailhandel

Gute Talente finden und an die Unternehmung binden ist von strategischer Wichtigkeit. Das gilt nicht nur für den Detailhandel. Er befindet sich längst im direkten «Konkurrenzkampf» mit anderen Branchen. Oder in einem «War for talents», wie es oft martialisch tönt.

Die auf allen Ebenen der Unternehmung erforderliche Anzahl von Talenten zu finden und im Unternehmen zu halten, ist in allen Branchen eine grosse Herausforderung. «Wir nehmen diesen Talentaspekt sehr ernst», sagt Harald P. Stoehr, Gesamtverantwortlicher für den Personalbereich der Credit Suisse. «Es ist eine ständige Herausforderung und wir müssen immer wieder neue Wege überlegen, um uns von der Konkurrenz abzuheben. Auf den Lorbeeren ausruhen können wir uns nicht.» Darauf ausruhen können sich auch jene nicht, die den Detailhandel als interessante Plattform für ihre berufliche Karriere ins Auge fassen. Ihnen stehen grundsätzlich zwei völlig verschiedene Varianten offen, die beide gleichermassen erfolgreich sein können, wie die Karrierebeispiele in dieser Ausgabe gezeigt haben. Einerseits öffnet sich die Karrieretüre über den praxisbetonten

Weg über die Berufsprüfungen und höhere Fachprüfungen. Andererseits über den universitären Bildungsweg. Für beide Varianten gilt, dass Diplome und Aus- und Weiterbildungswege immer nur so viel wert sind, wie das, was die Absolventinnen und Absolventen daraus machen.

Retail-Talents.com

Das Institut für Marketing und Handel an der Uni St.Gallen baut mit Unterstützung namhafter internationaler Handelskonzerne und europäischer Universitäten eine Online-Karriere-Plattform auf. Sie adressiert Studierende, die einen Praktikumsplatz oder Einstieg in der Handelsbranche suchen. Hintergrund der Initiative ist der stark ansteigende Bedarf an gut qualifizierten Hochschulabsolventen und die heute wenig bekannten vielfältigen Karriereoptionen und -chancen im



iStockphoto/Tomasz Trojanowski

Handel. Die Datenbank schafft bei den Studierenden Transparenz für hochinteressante Karrierewege im Handel und bietet Handelsunternehmen die Möglichkeit, ihre Praktika kostenlos auf der Plattform auszu-schreiben. Über 350 Hochschulabsolventen aus ganz Europa frequentieren regelmässig die Website und suchen dort nach Praktikumsplätzen. Das kostenlose Angebot zur Ausschreibung von Praktika wird zurzeit



In dieser Ausgabe entfällt der Bestellcoupon für die SIU-Programme und Kursangebote. Die Programme für das Jahr 2008 sind in Bearbeitung und stehen Anfang September bereit. Stets zur Verfügung steht aber das SIU im Detailhandel: Für alle Ihre Fragen rund um Ihre Karriere- und Weiterbildungspläne: [043 243 46 66](tel:0432434666), detailhandel-zh@siu.ch, www.siu.ch

Impressum
Herausgeber SIU im Detailhandel · 8004 Zürich
 Telefon 043 243 46 66 · detailhandel-zh@siu.ch
www.siu.ch **Redaktion** Tobler+Tobler · Bremgarten/BE
www.tobler-tobler.ch **Fotos** Stephan Hanslin · Nassen
Gestaltung Vides · Villmergen · www.vides.ch **Druck**
 Kalt-Zehnder-Druck · Zug



Vorbereitungskurse auf die
Höhere Fachprüfung im Detailhandel als eidg. dipl.

Detailhandelsökonom/in

Vorbereitungskurse auf die
eidg. Berufsprüfung im Detailhandel als

Detailhandelspezialist/in

Textildetailhandelspezialist/in

Pharma-Betriebsassistentin

Kurse für Berufsbildner/innen im Detailhandel

(Lehrmeisterkurse)

Kursorte

Zürich, Bern, Lausanne, Lugano

Aarau, Basel, Chur, Luzern, Olten, Schaffhausen, Siders, Sion, St.Gallen, Winterthur, Zuoz

Wir beraten Sie und senden Ihnen gerne das Detailprogramm. Rufen Sie uns an.



Hauptsitz:

SIU im Detailhandel

Verena Conzett-Strasse 23

CH-8004 Zürich

Tel. +41 (0) 43 243 46 66 · Fax +41 (0) 43 243 46 60

detailhandel-zh@siu.ch · www.siu.ch