

# Vertrauen statt Misstrauen

Kunden wollen immer mehr, neue Wettbewerber tauchen auf, alte verbessern sich. Das Leben des Kaufmanns wird nicht einfacher. Muss sich der Handel ändern? **Reiner Mihr**

>> **Die Welt** wird komplizierter. Überall und ständig verfügbare Informationen, von allem mehr und vor allem schneller – all das macht auch vor dem Lebensmittelhandel nicht halt. Welche Konsequenzen hat das für Unternehmensführung und Mitarbeiter? Diese und mehr Fragen beantworten Daniela Büchel, Geschäftsleitung Personal und Nachhaltigkeit bei der Rewe, und Andreas Hofmann, Hoyck Management Consultants.

**Neue Marktsituationen erfordern Reaktionen. Ist das mit bewährten Unternehmensstrukturen nicht mehr zu meistern?**

**Daniela Büchel:** Auf jeden von uns stürzt heute unglaublich viel und das noch in schneller Abfolge ein. Arbeit, Geschäft, Leben gehen immer mehr ineinander über. Das muss neu organisiert werden. Die Anpassung an Veränderung ist für Unternehmen in immer kürzeren Abständen nötig. Marktnähe gelingt heute nicht mehr anders. Das betrifft Strukturen, Hierarchien und Führungsverständnis.

**Andreas Hofmann:** Die Anforderungen an Mitarbeiter wachsen und sind ganz andere. Langwierige Prozesse kann sich keiner mehr leisten. Das beeinflusst auch den Konkurrenzkampf um Mitarbeiter.

**Büchel:** Das ist tatsächlich ein Kulturthema. Überkommene Hierarchien

lösen sich auf, mit zunehmendem Tempo müssen Fehler, etwas hinterfragen und "unbequem sein" akzeptiert werden. Die Frage ist, wie setze ich das um? Wir brauchen Menschen, die das auch wollen.

Unternehmen müssen sich auf verändertes Kaufverhalten der Kunden einstellen, die Konkurrenz im Onlinehandel in Schach halten, mit neuen Geschäftsmodellen und Verkaufskanälen überraschen. Kurze Reaktionszeiten, schnelle Anpassung und beschleunigte Prozesse erfordern Konsequenzen. Vor allem bei Mitarbeitern und deren Denken. In jüngster Zeit wird in diesem Zusammenhang die „agile Unternehmensführung“ als Lösungsweg propagiert. Dahinter steckt natürlich ein komplexes Theoriegerüst, aber im Prinzip heißt das, sich flexibel auf Veränderungen einzustellen, schnell zu reagieren. Zentrales Element dafür ist die Selbstorganisation der Mitarbeiter. Teams, die nicht erst zig Anträge durch die Hierarchien bringen müssen, sind schneller und innovativer.

**Hofmann:** Sie brauchen vor allem Führungskräfte, die das vorleben.

**Wie sind dafür die Voraussetzungen bei der Rewe?**

Daniela Büchel propagiert ein neues Verständnis von Führung.



Andreas Hofmann plädiert für eine neue Vertrauenskultur in Unternehmen.



**Büchel:** Bestens. Unsere Stärke ist die Individualisierung in den Märkten. Hier bestehen direkte Beziehungen zu Kunden, Landwirten, Erzeugern. Der Marktchef ist der entscheidende Faktor. Wir brauchen hier verantwortungsvolle Personen, die handeln. Befehl und Gehorsam auf der Fläche sind im Handel vorbei.

**Das bedingt ein anderes Führungsverständnis von der Zentrale bis in die Märkte?**

**Büchel:** Ja, das ist ein Führungsprojekt, bei dem es um Werteverständnis, Respekt und Nachhaltigkeit geht. Von der Zentrale über Außendienst bis zur Marktleitung und Verkauf. Die agile Führung verabschiedet sich von der Rolle des einsamen Entscheiders. Entscheidungen werden gemeinsam getroffen. Der Vorgesetzte ist eher Moderator. In einer komplexer werdenden Arbeitswelt kommt es nämlich auf die Experten



Fotos Carsten Hoppen

mit Spezialwissen an. Manager müssen also loslassen und der Selbstorganisationsfähigkeit ihres Teams vertrauen.

#### Was heißt das denn konkret?

**Büchel:** Lange Leine lassen – umschreibt es wohl etwas salopp, aber richtig. Wobei es natürlich Rahmenbedingungen gibt.

**Hofmann:** Es vollzieht sich ein Wandel von der kontrollgeprägten Kultur zu einer Vertrauenskultur mit sehr viel Transparenz. Früher gab es mehr Misstrauen gegen Mitarbeiter. Das ist Vergangenheit.

**Büchel:** Ich vertraue grundsätzlich meinen Mitarbeitern. Denn der Ausgangspunkt ist gleich: Wir wollen gemeinsam den Erfolg. Und in erster Linie haben die Mitarbeiter das Bedürfnis, ihre Sache richtig zu machen. Es geht sehr viel mehr um Ergebnisse, weniger um einen hierarchischen Weg dorthin. Ausprobieren

ist wichtig. Natürlich nicht überall. Zum Beispiel in der Buchhaltung und im Controlling hat das seine Grenzen.

**Hofmann:** Dabei geht es auch darum, dass die vielen Ideen der Menschen bei der Rewe auch auf der Fläche ihren Weg bis in die Zentrale finden.

**Büchel:** Diese Art zu arbeiten ist auch ein wichtiges Argument zur Rekrutierung von Mitarbeitern. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie braucht neue Wege, flexiblere Arbeitszeiten – auch für Marktmanager.

**Nur weil sie jetzt flexibler arbeiten, Fehler zulassen, Hierarchien zurückführen, bekommen sie doch nicht einfacher neue Leute?**

**Büchel:** Nicht nur. Zusätzliche Leistungen zum Grundbedürfnis einer ordentlichen Bezahlung kommen hinzu. Das geht alles etwas leichter in der Zentrale, schwerer wird es auf der Fläche. Aber die nichtmonetären

## BERUF UND FAMILIE: DAS BRAUCHT NEUE WEGE, FLEXIBLE ARBEITSZEITEN – AUCH FÜR MARKTMANAGER.

Daniela Büchel

Benefits werden immer wichtiger.

**Hofmann:** Arbeitgeber werden künftig stärker bei Dingen entlasten müssen, die den Vollzeitbeschäftigten belasten.

**Aber wenn Sie das alles tun, das Image für Jobs im Handel ist dadurch noch nicht besser...**

**Hofmann:** Das muss natürlich kommuniziert werden. Über Social Media geht das ganz gut. Und in den Bewertungsplattformen spiegelt sich das wieder.

**Büchel:** Das Ganze ist ein Prozess und auch nie wirklich zu Ende. Aber es wird zunehmend ein Wettbewerbsvorteil. Bessere Leute, bessere Kundenbindung, besseres Geschäft.

**Mehr Vertrauen, weniger Kontrolle. Ist Erfolg hier messbar?**

**Büchel:** Hier ist Führung über Ergebnisse messbar. Es geht primär um eine andere Art von Führung. Ein guter Umgang mit Fehlern ist wichtig. Mit Fehlern offen umzugehen, ist eine große Chance. Dabei darf man nicht in alte Muster verfallen.

**Hofmann:** Ein Kulturwandel funktioniert nur über Vorbilder. Das funktioniert von der Spitze aus. Hier geht es um authentische Vorbilder. Ein verordnetes Projekt scheitert. Es müssen also möglichst viele Führungskräfte mit auf die Reise genommen werden.

Andreas Hofmann, Daniela Büchel und LP-Chefredakteur Reiner Mihr nach dem Gespräch.

