

Thema dieser Ausgabe:  
**Vertrauensbildung  
im Detailhandel**



**Silvia Wieland / Jolanda Keller**  
**Chancen und Hürden bei der  
Vertrauensentwicklung** Seite 07



**Top-Autor Reinhard K. Sprenger:**  
**Das Vertrauen startet mit der  
eigenen Verwundbarkeit** Seite 10



**Futurologe Lars Thomsen:**  
**Vertrauensbildung in den  
nächsten 520 Wochen** Seite 11



Hansueli Loosli, Vorsitzender Coop-Geschäftsleitung

**«Vertrauen ist  
die Grundlage jeder  
Beziehung»**



## 02 PROLOG

## 03 EDITORIAL

## 04 EXKLUSIV-INTERVIEW

Hansueli Loosli:  
Vertrauen ist die Grundlage für  
jede Partnerschaft

## 07 REPROTAGÉ

Silvia Wieland / Jolanda Keller:  
«Es braucht den täglichen Dialog  
auf allen Ebenen»

## 10 BACKGROUND / BUCHTIPP

Reinhard K. Sprenger:  
Warum Vertrauen mit  
Verwundbarkeit startet

## 11 INTERVIEW

Lars Thomsen:  
Vertrauensvoller Blick in die  
nächsten 520 Wochen

## 14 INPUT / GLOSSAR

Vertrauen braucht Wissen und  
Verständnis

## 15 SIU-WEITERBILDUNG

Eidg. dipl. Verkaufsleiter/in –  
auch als Tageskurse geführt

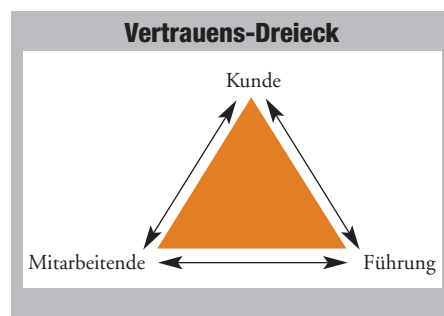
## Vertrauensbildung im Detailhandel braucht klare Werte

# «Ich bin stolz, hier zu arbeiten»

Praktisch alle Firmenleitbilder betonen zu Recht die Wichtigkeit des Vertrauens im Unternehmen. Kaum ein anderer Begriff schafft aber so viel Misstrauen und Demotivation, wenn dort alles andere als Vertrauen herrscht. Von Thomas Tobler.

Verantwortung und Vertrauen sind untrennbar miteinander verbunden. Ohne diese beiden Grundwerte können wir weder zusammen leben noch zusammen arbeiten. Wenn wir in den Ferienflieger steigen, *müssen* wir darauf vertrauen, dass die Piloten ihren Job verantwortungsvoll ausüben, nicht sturzbetrunken im Cockpit sitzen, den Zielflughafen finden werden und wissen, wie man die Kiste sicher dorthin fliegt. Die Unfallstatistiken fördern unser Vertrauen in das weltweit sicherste Verkehrsmittel. Was aber, wenn am Gate die Nachricht kursiert, die Triebwerke Ihres Jets hätten beim letzten Flug Probleme gemacht und das Risiko eines Totalausfalls liege bei 50 Prozent? Würden Sie trotzdem einsteigen?

*Vertrauen und vertrauen können ist offensichtlich nicht das Gleiche.* Das Unfallrisiko bei Flugreisen ist verschwindend



*Nur wenn das Vertrauen auf allen Ebenen im Unternehmen solid aufgebaut ist und störungsfrei fliessen kann, wird der Kunde seinerseits Vertrauen in «sein» Unternehmen gewinnen und behalten können.*

klein. Wir können mit Recht darauf vertrauen, dass auch unser Flug unfallfrei vonstattengehen wird und übertragen diesen Vertrauensvorschuss auf die gewählte Fluggesellschaft. Bei einem Unfallrisiko von Fifty-Fifty würden wir hingegen kaum in ein Flugzeug dieser Airline steigen. Vermutlich würden wir auch ihre Ersatzlösungen ablehnen und in Zukunft eine andere Gesellschaft wählen. **Dieses simple Beispiel macht deutlich, wie schlimm es wäre, wenn wir nicht mehr vertrauen dürften.**

## Vertrauen ist im Nu zerstört

Das gilt in besonderem Mass auch für den Detailhandel. Etwa bei dem Vertrauen der Kunden in die Produktinformationen, Labels oder in die Fach- und Beratungskompetenzen. **Je positiver unsere Erfahrungen, desto höher wird unser Vertrauensvorschuss einem Laden gegenüber und umgekehrt.** Wenn eine versprochene Leistung nicht so ist, wie wir sie vertrauensvoll erwarten, reagieren wir mit Misstrauen. Ist die Fehlleistung schwerwiegend, meiden wir den Laden. Selbst dann, wenn die bisherigen Erfahrungen gut gewesen sind. Verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen ist äusserst schwierig. **So betrachtet, ist jeder Kundenkontakt wie die Neueröffnung eines Ladens – für die Kunden wie für die Läden selber.**

Als Kunden haben wir von klein auf gelernt, dass nicht alles, worauf wir in einem Laden vertrauen möchten, tatsächlich so ist. Wir haben uns daher die Fähigkeit

angeeignet, Risiken und Wahrscheinlichkeiten zu beurteilen. Intuitiv, aus Bauchgefühlen heraus oder rational auf Grund von Fakten und Erfahrungen. Jeder Kunde setzt diese instinktiv funktionierende Bewertungsgabe bei jedem Einkauf ein. Mehr oder weniger bewusst, je nach dessen Wichtigkeit.

### Klare Betroffenheit schaffen

**Vertrauen braucht Verantwortung.  
Verantwortung braucht Betroffenheit.  
Betroffenheit braucht Bewusstsein.**

Die Verantwortung für das Kundenvertrauen kann nicht einfach auf ganze Läden oder Teams abgewälzt werden. Sie liegt stets bei der für den jeweiligen Kundenkontakt zuständigen Person. **Diese persönliche Betroffenheit allen Mitarbeitenden genau zu erklären und bewusst zu machen, ist eines der wichtigsten Elemente der Führungsverantwortung.** Ohne dieses Gefühl der persönlichen Betroffenheit wird es mit dem Aufbau von Vertrauen niemals klappen. Weder im

de gegenseitige Gewissheit, sich auf andere verlassen zu können, auch in nicht alltäglichen Situationen. Wo gearbeitet wird, passieren Fehler. Massvolle, auf Förderung und Lerngewinne ausgerichtete Kontrollen helfen Pannen und Rückschläge einzudämmen. Speziell wenn der Umgang untereinander respektvoll ist und die positiven Leistungen die anerkennende Wertschätzung finden.

**Auch im Handel wird Vertrauen nur jenen Anbietern entgegengebracht, die ihre Glaubwürdigkeit und Geradlinigkeit immer wieder beweisen können, indem sie die geweckten Erwartungen und Ansprüche mit erstklassigen Leistungen erfüllen und nicht mehr versprechen als sie tatsächlich einhalten können.**

Dazu braucht es *zwingend* klare und verbindliche Werte, Normen und Überzeugungen. Vertrauensbildung ist stets als Investition in die Zukunft zu betrachten und wie jede andere am Unternehmenserfolg orientierte Investition anzugehen. Oder wie es



*Der Vertrauensbildungsprozess zeigt den Weg zur soliden Vertrauenspyramide auf.*

Kontakt mit den Kunden noch in der Zusammenarbeit untereinander. **Nur wer die direkten Auswirkungen des persönlichen Engagements auf das Vertrauen verinnerlicht hat, wird bewusst Verantwortung übernehmen und tragen.** Allein durch die Übernahme von Verantwortung bildet sich noch kein dauerhaftes Vertrauen. Es braucht die allmählich wachsen-

Silvia Wieland, Filialverantwortliche bei Kurz Schmuck und Uhren (*vgl. Seite 7*) auf den Punkt bringt: «In einem Unternehmen müssen alle sagen können: Ich bin stolz hier zu arbeiten!»

Thomas Tobler  
SIU-Redaktionsleiter  
[thtobler@tobler-tobler.ch](mailto:thtobler@tobler-tobler.ch)



### Ehrlichkeit im Mittelpunkt

Glaubwürdigkeit ist der Schlüssel zur Vertrauensbildung. Ohne Vertrauen ist der Aufbau von dauerhaften, stabilen Beziehungen zwischen Unternehmen, Mitarbeitenden und Kunden nicht zu schaffen. Glaubwürdigkeit und Vertrauen bilden das wesentliche Fundament der zwischenmenschlichen Kommunikation. Voraussetzungen dafür sind Transparenz, Wahrhaftigkeit und Authentizität. Das bedeutet Übereinstimmung von Reden und Handeln.

Die Ehrlichkeit steht im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Was gesagt wird, muss wahr sein. Verlässliche, belastbare und ehrliche Informationen entstehen keinesfalls auf der Basis von Unwahrheiten. Abweichungen in Reden und Taten werden schnell offensichtlich und tragen massgeblich zum Vertrauensverlust bei. Deshalb braucht es Authentizität in der Art und Weise wie Informationen übermittelt werden und Mut, sich treu zu bleiben. Auch und gerade in schwierigen Situationen und ohne sich zu verrenken. Vertrauen schaffen ist ein langer Prozess, für dessen Verlust genügt ein kurzer Augenblick!

Herzlichst

Attilia Chiavi  
Geschäftsleiterin SIU im Detailhandel

[a.chiavi@siu.ch](mailto:a.chiavi@siu.ch)

Hansueli Loosli, Coop-CEO und Unternehmer des Jahres 2010

# Vertrauen ist die Grundlage für jede Partnerschaft

Unter der Führung von Hansueli Loosli hat Coop eine beeindruckende Entwicklung gemacht und die Marktstellung in einem beinhalten Wettbewerbsumfeld laufend ausgebaut. Im UP-Interview erklärt der von der Handelszeitung zum «Unternehmer des Jahres 2010» gekürte Spitzenmanager, welche Rolle Aspekte wie Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit und Vertrauen dabei spielen.

**UP: Herr Loosli, wann entsteht bei Ihren eigenen Einkäufen das Gefühl von Glaubwürdigkeit, Sicherheit, und letztendlich Vertrauen?**

**HANSUELI LOOSLI:** Ich erwarte klare Versprechen und deren Einhaltung.

**Ihre Mutter führte einen Volg-Laden. Für sie muss es wohl viel einfacher gewesen sein, das Vertrauen ihrer Kundschaft zu gewinnen als für Sie als oberster Chef von Coop.**

Es war wohl früher einfacher, Vertrauen zu gewinnen. Man kannte die Kundschaft auf Anhieb mit Namen, wusste, was nachgefragt wurde und war so nah an der Kundschaft. In vielen Coop Filialen kennen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Kundschaft auch, doch sind in unserer Informationsgesellschaft die Bedürfnisse komplett verändert. Die Kundinnen und Kunden sind heute besser informiert, und

## «Vertrauen ist die Grundlage jeder Partnerschaft.»

sensibilisiert. Skandale, beispielsweise um BSE, machen hellhörig und kritisch. Coop nimmt ihre Verantwortung auf gewissenhafte und doch innovative Weise wahr.

**Sie haben sicher ein Beispiel dafür.**

Jüngstes Beispiel ist die neu eingeführte «Naturaplan-ID». Damit erhalten interes-

sierte Konsumenten per Computer oder Handy Informationen über den Produzenten und dessen Hof. Man erfährt mehr über die Bauernfamilie und kann sich rasch und unkompliziert über die Art der Bewirtschaftung informieren. Coop beweist damit als Marktführerin im Bereich Bio, wie wichtig ihr Transparenz und Glaubwürdigkeit sind.

**Der Aspekt des gemeinsamen Schaffens von Vertrauen ist im Coop-Leitbild fest verankert. Wie müssen wir uns diesen äusserst anspruchsvollen Prozess vorstellen?**

Vertrauen ist die Grundlage jeder Partnerschaft. Das gilt im Privaten ebenso wie im Geschäftsleben. Bei Coop wird ein offener und aktiver Kommunikationsstil gepflegt. Es gibt keine Berührungsängste. Das ist wichtig. Wer miteinander spricht, wer sich dabei in die Augen sieht und ehrlich handelt, der schafft Vertrauen. Das erwarte ich von meinen Kadern ebenso wie von allen Mitarbeitenden.

**Wie können Sie als oberster Chef von Coop vertrauensbildenden Einfluss nehmen?**

In dem ich vorlebe, was ich von den Mitarbeitenden verlange: Gradlinigkeit, aktive Kommunikation und transparente Entscheide.

**Die Mitarbeitenden in Ihren Filialen sind sehr stolz, wenn Sie ihren Laden besuchen und sprechen noch nach Monaten sehr positiv über Ihren Besuch. Wie schaffen Sie das?**



*Bei seinen eigenen Einkäufen erwartet Hansueli Loosli «klare Versprechen und deren Einhaltung.»*

Es gefällt den Mitarbeitenden, dass ich mich vor Ort und persönlich um ihre Anliegen kümmere. Mir war das immer schon wichtig. Viele, auch strategische Entscheidungen gründen auf Erfahrungen an der Front. Und

## «Wir möchten alle ernst genommen werden.»

ich kann gut zuhören. Wenn ich auf Verkaufsstellenbesuch bin, schaue und höre ich ganz genau hin. Es ist einfach: wir möchten alle ernst genommen werden.

**Nicht zuletzt durch den Eintritt der Harddiscounters nimmt der Druck auch**



*«Bei uns gibt es keine Berührungsängste. Das ist wichtig. Wer miteinander spricht, sich dabei in die Augen sieht und ehrlich handelt, der schafft Vertrauen. Das erwarte ich von meinen Kadern wie von allen Mitarbeitenden», sagt Coop-Chef Hansueli Loosli.*

**auf Ihren Konzern zu. Das spüren auch Ihre Leute an der Verkaufsf front in Form von Leistungsdruck und Stress. Wie stark wird dabei das gegenseitige Vertrauen strapaziert?**

Wir sind ein Team. Und wir stehen auf einem starken Fundament. Die Mitarbeitenden sind stolz, für Coop zu arbeiten. Gemeinsam sind wir stark und erbringen die beste Leistung im Markt. Wir glauben an unseren Erfolg und können deshalb mit neuen Herausforderungen auch gut umgehen.

**Coop hat sich über Jahre hinweg mit seinem Bio-Engagement und anderen auf Nachhaltigkeit fokussierten Massnahmen eine solide Reputation verschafft. Diesen Vertrauensbonus versuchen andere Ihnen streitig zu machen. Wie stark beunruhigt Sie das?**

Der Erfolg unserer Bioprodukte ist ein schönes Beispiel dafür, dass sich Ehrlichkeit eben auszahlt. Mit einem Marktanteil

von 50 % sind wir seit vielen Jahren unbestrittene Marktführerin im Bio-Markt. Coop ist mit der 1993 erfolgten Lancierung von Naturaplan Bio-Pionierin der ersten Stunde. Coop fördert Bio-Produkte und damit die Bio-Landwirtschaft aus Überzeugung und nicht nur aus kurzfristigen Marketingüberlegungen heraus. Wir setzen nicht nur auf einzelne Leaderprodukte zu günstigen Preisen, wie einige Harddiscounter, sondern tragen der Tatsache Rechnung, dass die Bio-Landwirtschaft als gesamtheitliches System funktioniert.

**Tiefe Preise tragen nicht unwesentlich zu einer stetigen Verunsicherung der Konsumenten bei. Mit welchen vertrauensbildenden Werten geben Sie Gegensteuer?**

Diese Vermutung hat natürlich etwas an sich. Wer immer nur auf die Kostenbremse steht, muss zwangsläufig mit Qualitätseinbussen rechnen. Wir sind heute auch bei den Preisen voll und ganz konkurrenzfähig,

weil auch alle Mitarbeitenden mit ihrer Produktivitätsverbesserung einen Beitrag geleistet haben.

**Die heutigen Konsumenten sind sehr gut informiert und möchten immer mehr wissen. Sie wollen mitreden und tauschen sich in vielen sozialen Netzwerken aus. Wie beurteilen Sie diese Vertrauensbildung ausserhalb Ihrer direkten Einflussmöglichkeiten?**

Es kann nicht falsch sein, wenn sich die Konsumenten untereinander austauschen. Ich finde es wichtig, dass ein Dialog stattfindet. Die neuen Medien eröffnen hier ungeahnte Möglichkeiten.

**Ist eine Internet-Plattform, wie sie die Migros mit Migipedia in eine Testphase geschickt hat, eine Möglichkeit der Vertrauensbildung, die Sie ins Auge fassen?**

Die Entwicklung im Bereich der neuen Medien behalten wir im Auge. ►



*Langfristig aufgebauter Vertrauensbonus: «Der Erfolg unserer Bioprodukte ist ein schönes Beispiel dafür, dass sich Ehrlichkeit eben auszahlt.» Fotos Coop*

**Welche Werte würden Sie sich wünschen, wenn Ihnen die sprichwörtliche gute Fee die Möglichkeit offerieren würde, sie über Nacht felsenfest in Ihrem Unternehmen zu verankern?**

Ach, wissen Sie, ich bin mit unseren Werten sehr zufrieden. Und noch viel wichtiger: Ich spüre tagtäglich, dass diese Werte auch tatsächlich gelebt werden.

**«Ich finde es wichtig, dass ein Dialog mit den Kunden stattfindet.»**

**Immerhin haben Sie ja die Möglichkeit, mit Ihren Führungsgrundsätzen vertrauensbildenden Einfluss zu nehmen. Was sind Ihre wichtigsten Führungsgrundsätze?**

Wir haben zehn Führungsgrundsätze formuliert, die auf allen Stufen gelten: 1. Wir führen durch Vorbild. 2. Wir hören zu. 3. Wir beteiligen uns am Entscheidungsprozess. 4. Wir setzen Entscheidungen konsequent um. 5. Wir arbeiten an unserer Unternehmenskultur. 6. Wir agieren offensiv. 7. Wir beschäftigen uns primär mit den Kunden. 8. Wir nutzen unsere Systeme. 9. Wir bauen

auf die Stärke unserer Mitarbeitenden. 10. Wir fördern den Mut zur Kreativität und den Willen zur Veränderung.

**Nächstes Jahr werden Sie den Vorsitz der Coop-Geschäftsleitung abgeben. Welche Ratschläge werden Sie Ihrem Nachfolger oder Ihrer Nachfolgerin mit auf den Weg geben?**

Ungefragt werde ich keine Ratschläge erteilen. Ich stehe aber jederzeit für Fragen zur Verfügung.

**Sie gelten als charismatischer, bodenständiger und stark auf das tatsächliche Geschehen an der Verkaufsfond fokussierter Macher, der bei Bedarf sehr direkt interveniert. Wird Ihnen diese direkte Einflussnahme als Verwaltungsratspräsident von Coop und Swisscom nicht fehlen?**

Ich werde im Verwaltungsrat eine andere Rolle haben. Trotzdem brauche ich Nähe und den Kontakt zu Menschen, um Ideen zu entwickeln und Entscheidungen zu fällen. Somit bleibe ich nah am Geschehen und bleibe weit entfernt von einem «Schreibtisch-täter».

**Was kann ein Konzern wie Swisscom vom Detailhändler Hansueli Loosli lernen?**

Swisscom und Coop haben viele gemeinsa-

me Kunden und für beide Unternehmen ist es wichtig, Mehrwerte für die Kundschaft zu leisten. Dazu habe ich in den Jahren meiner Berufstätigkeit etwas gelernt. ◀

*Interview: Thomas Tobler*

## Kurzporträt

**Hansueli Loosli** (55) leitet seit 2001 als Vorsitzender der Coop-Geschäftsleitung die Geschäfte des zweitgrössten Schweizer Detailhändlers. Lehre bei Volg, Handelsschule, Buchhalterdiplom und Controllor-Lehrgang sowie diverse Ausbildungen (z.B. St. Galler Executive Management Programm). Nach beruflichen Stationen in Buchhaltung und Controlling erfolgte 1982 sein Wechsel zu Mövenpick (Produktion und Handel) und später in die Geschäftsleitung von Waro. 1992 Berufung in die Coop Direktion (Sanierung Coop Zürich) und ab 1997 Vorsitzender der Geschäftsleitung Coop Schweiz und Coop Gruppenleitung. Loosli ist verheiratet und Vater von zwei erwachsenen Kindern.

**Coop** ist hinter Migros die Nummer zwei im Schweizer Detailhandel. 1. Januar 2001 Fusion der regionalen Genossenschaften und Coop Schweiz in ein Unternehmen mit heute fünf Verkaufsregionen. 2008 stieg der Marktanteil von 15,7 auf 17,2%. Mit einem Nettoumsatz von 18,3 Mrd. CHF erwirtschafteten die rund 54000 Mitarbeitenden einen Gewinn von 390 Mio. CHF. 2009 konnte der Umsatz um 2,1% auf 18,7 Mrd. CHF gesteigert werden. Per Anfang 2011 übernimmt Coop den Gastro-Grosshändler Transgourmet allein (bisher 50%-Beteiligung). Transgourmet (rund 8 Mrd. CHF/21000 Angestellte). Mit der Übernahme will Coop sich ein zweites Standbein sichern und überholt umsatzmässig die Migros (knapp 25 Mrd. CHF), wobei die beiden Konzerne nicht direkt miteinander vergleichbar sind.

[www.coop.ch](http://www.coop.ch)

## Vertrauensaufbau und Führungskompetenz in der Fachgeschäftspraxis

# «Es braucht den täglichen Dialog auf allen Ebenen»

Wer glaubt, dass sich Kundenvertrauen allein auf der Angebotsebene gewinnen lässt, bleibt in der Gefahrenzone der Austauschbarkeit gefangen. In einem Umfeld, in dem tiefere Preise und Leistungsabbau oftmals höher gewichtet werden als Vertrauen. Die Profis von Kurz Uhren und Schmuck zeigen, wie sich Vertrauen nach innen und aussen entwickeln und festigen lässt.

Der graue Himmel hängt tief über Zürich. Schmuddel-Wetter im November. Der erste Schnee liegt in der Luft. «Erstklassiges Shoppingcenter-Wetter», schmunzelt Silvia Wieland. Die Geschäftsführerin der Basler Filiale von Kurz Schmuck und Uhren ist zu Besuch bei ihrer Kollegin Jolanda Keller im vorweihnächtlich geschmückten Glattzentrum. Die Frequenzen sind an diesem nasskalten Montagmorgen beachtlich. «Wir achten sehr darauf, dass die vorbeigehenden Passanten sofort das Gefühl erhalten, willkommen zu sein und sich ohne Kaufdruck im Laden umsehen zu können», erklärt Jolanda Keller und zeigt auf die gut zugänglichen Auslagen und Informationspunkte im Laden. Die beiden Profis wissen, dass der erste Moment nach dem Betreten des Ladens ein prägender Schlüsselmoment im Verkauf ist. Jeder Kunde soll sich spontan wohl fühlen und eine unaufdringliche Zuwendung spüren. **«Für uns ist es auch kein Problem, wenn ein Kunde nichts kauft. Viel wichtiger ist es, dass er ein positives Erlebnis mitnimmt, das ihn hoffentlich wieder zu uns zurückbringen wird.»** Wenn ein Kunde diesen Erstkontakt einmal erlebt habe, könne er Vertrauen fassen und sei für weitergehende Kontakte bereit.

## Empathie hat hohen Stellenwert

Den Anliegen und Gefühlen der Kunden mit Zuwendung und Verständnis begegnen zu können, setzt voraus, dass im Laden selber empathisch gefühlt, gedacht und gehandelt wird. Die Wichtigkeit der Empathie wird bei Kurz in regelmässigen Schu-



*«Wenn wir im Laden von den Werten und Leitgedanken im Unternehmen nicht überzeugt sind und dahinterstehen können, spürt das der Kunde sofort und wird kaum Vertrauen in unsere Leistung haben», sagt Silvia Wieland.*

lungen und Teamgesprächen aufgegriffen, erklärt und vertieft. **«Unser Ziel ist es, nicht uns und unsere Produkte in den Vordergrund zu stellen, sondern die Bedürfnisse**

**«Wir freuen uns, dass wir klare Konzepte haben, die unsere Arbeit leiten.»**

**und Gefühle unserer Kunden. Nur so lässt sich Vertrauen entwickeln und festigen»,** erklärt Jolanda Keller. Dazu trägt auch ein eigens entwickeltes Beratungskonzept bei, das sicher stellt, dass ein Kunde in Basel, Bern

oder im Glattzentrum die gleich gute, vertrauensfördernde Beratungskompetenz erhält. «Wir freuen uns, dass wir klare Konzepte haben, die unsere Arbeit leiten. **Das macht uns letztendlich auch sicherer in unserer Arbeit und erhöht unser Selbstvertrauen, das es braucht, damit jemand mit der Überzeugung und Authentizität auftreten kann, die der Kunde tatsächlich spürt.»**

## Vertrauen durch Selbstvertrauen

**Kundenvertrauen ist immer vom gegenseitigen Vertrauen im Unternehmen abhängig.** Bei Kurz wird eine sehr offene Kommunikation und Feedbackkultur auf allen Stufen und in alle Richtungen stark gefördert. Die Teams diskutieren syste- ▶



«Damit Vertrauen entsteht, braucht es den täglichen Dialog auf allen Ebenen. Wir müssen uns immer wieder gegenseitig den Puls fühlen!», ist Jolanda Keller überzeugt.

matisch die wesentlichen Erfahrungen und Probleme im Verkauf und leiten die Erkenntnisse daraus umgehend an die massgebenden Stellen im Unternehmen weiter. «Bei uns wissen alle ganz genau, dass sie bei Problemen sofort Unterstützung durch die Vorgesetzten anfordern können und erhalten.». Über diese bewusste Kommunikation auf und zwischen allen Stufen verankert sich das Vertrauen im Unternehmen fast automatisch, weiss Silvia Wieland. **«Die bewusste, unkomplizierte Kommunikation und das Wissen, dass sie von ihren Vorgesetzten unterstützt werden, gibt den Mitarbeitenden Vertrauen und stärkt wiederum ihr kundenorientiertes Selbstvertrauen.»**

Unterstützung bietet auch das Unternehmensleitbild, dessen Inhalte immer wieder thematisiert werden. Es sei entscheidend wichtig, sind die beiden Kurz-Kaderfrauen überzeugt, dass diese Leitgedanken gut erklärt und von allen verstanden und akzeptiert werden. Silvia Wieland bringt es auf den Punkt: **«Wenn wir im Laden nicht von diesen Werten überzeugt sind und dahinter stehen können, spürt das der Kunde sofort und wird kaum Vertrauen**

**in unsere Leistung haben.»** Deshalb nehme man sich im ganzen Unternehmen sehr viel Zeit, alle Mitarbeitenden in die Firmenkultur einzubeziehen und dabei auf ihre Anliegen einzugehen, ihre Gedanken und Bedürfnisse zu erkennen und gemeinsam nach den besten Lösungen für die Arbeit in unseren Filialen zu suchen. **«Im Prinzip ist es gleich wie bei den Kunden: Jeder Mensch will ernst genommen werden und will fühlen, dass seine Bedürfnisse und Ideen einbezogen werden.»**

## Wichtiges Talentmanagement

«Wenn wir wollen, dass sich jemand betroffen fühlt und Verantwortung tragen will, heisst das für uns primär, dass wir interes-

## «Betroffenheit und Verantwortung brauchen weiterbringende Arbeitsinhalte.»

sante, weiterbringende Arbeitsinhalte schaffen müssen», ist Silvia Wieland überzeugt. «Als Führungsleute müssen wir uns immer wieder fragen, wer in welchen Bereichen

spezielle Talente hat, die wir im gegenseitigen Interesse fördern und nutzen können. **Der Mensch übernimmt dann gerne Verantwortung, wenn er sich auf Grund seiner individuellen Fähigkeiten in seinem Wirkungs- und Verantwortungsbereich sicher und wohl fühlt und sich weiterentwickeln kann.»**

Im Talentmanagement sei es überdies genauso wichtig, individuelle Fähigkeiten und Wissen untereinander im Dialog auszutauschen. «So können wir auf allen Positionen immer wieder neue Talente aufbauen und fördern und dadurch intern für Kontinuität und Stabilität sorgen.»

## Hürden und deren Überwindung

Der Aufbau von Vertrauen ist auch bei Kurz Schmuck und Uhren keineswegs problemlos, wie die beiden aufgeschlossenen Filialleiterinnen durchaus selbstkritisch anmerken. Sie verweisen dabei auf **wesentliche Hürden, die sich immer wieder hochziehen:**

- ▶ **Unsicherheiten:** Die eigene Person tangierende Veränderungen und Massnahmen (z. B. in wirtschaftlich schwierigen Zeiten)
- ▶ **Ignoranz/Untätigkeit:** Wesentliche Unstimmigkeiten und grössere Probleme werden nicht angesprochen und gelöst.
- ▶ **Gruppendynamische Prozesse:** Beispielsweise bei Wechseln in Teams oder im Kader.
- ▶ **Verstösse gegen klare Regeln und Abmachungen.**
- ▶ **Unaufrichtigkeit:** Falsche Versprechungen, leere Floskeln und Drohungen sowie Schönrederei.

Bei Problemen oder Unzufriedenheit im Team, sei wohl bei ihr als Führungsverantwortliche etwas falsch gelaufen oder nicht richtig erkannt worden, ergänzt Jolanda Keller lächelnd. Deshalb sei **«der Mut zur**

**Kritik»** bei der Vertrauensbildung ein sehr zentrales Element. **«Vertrauen ist nie Zufall, sondern immer das Resultat von Grundhaltungen.»** Dazu nennt sie zusammen mit ihrer Kollegin aus Basel ein paar für beide Kaderfrauen wichtige **Grundsätze zur Überwindung von Hürden und Problemen:**

- ▶ **Keine Schranken:** Gemeinsam, offen, einfach und angstfrei über Probleme oder Fehler diskutieren können.
- ▶ **Positive Lerngewinne:** Fehler ausdiskutieren und als wertvolle Verbesserungschancen begreifen.
- ▶ **Kritikfähigkeit:** Mut zur Kritik entwickeln, Kritik akzeptieren. Selbstkritisch sein und bleiben.
- ▶ **Toleranz und Augenmass:** Pingeligkeit von wirklicher Notwendigkeit trennen.
- ▶ **Ehrlichkeit:** Offene Erklärungen, keine leeren Versprechungen in schwierigen Situationen. Niemals «Scheinwelten» verbreiten!
- ▶ **Authentizität:** Konsequenz berechenbar und sich selber bleiben, egal wie schwierig es im Moment sein mag. Dazu zählt auch das Einhalten von Abmachungen und Grundwerten!
- ▶ **Keine Tabu-Themen:** Dazu gehören auch Emotionen und Gefühle hinter denen sich oft viel mehr verbergen kann als vermutet...

Bei den allermeisten Problemen in der Zusammenarbeit und im Verkauf komme es sehr stark auf die emotionale Kompetenz der Filialverantwortlichen an, die stabilisierend wirke und ein Team auch in schwierigen Phasen stärken könne, ist Silvia Wieland überzeugt. **Hier liege eine der Hauptverantwortungen einer Führungsperson.** «Mitarbeitende durchschauen falsches oder unaufrichtiges Verhalten sehr schnell. Vertrauen aufbauen braucht extrem viel Zeit und Engagement und ist sehr schnell zerstört.»



*Der perfekte Erstkontakt schafft das für alle weiteren Kontakte nötige Grundvertrauen.*

### Vertrauen braucht Kontrolle

In einem grundsätzlich offenen, auf gegenseitigem Vertrauen basierenden Betriebsklima können Teams viele Pannen oder Fehlverhalten ausdiskutieren und ohne Interventionen der Führungsleute lösen. **Trotzdem bleibt die Kontrolle für Silvia Wieland und Jolanda Keller ein wichtiges Führungselement.** «Es ist unsere Pflicht, die Qualität unserer Leistungen sicherzustellen», sagt Silvia Wieland. Zu-

**«Vertrauen aufbauen braucht extrem viel Zeit und Engagement und ist sehr schnell zerstört.»**

dem gebe es im Umfeld der Sicherheit Weisungen, die mit Nulltoleranz einzuhalten seien und entsprechend intensiv erklärt und geschult werden müssten. «Unser Controlling hat darüber hinaus die wichtige Aufgabe, interessante Verbesserungspotenziale offen zu legen und aufgedeckte Fehler inskünftig zu vermeiden», rundet Jolanda Keller ab. Sie ist überzeugt, dass damit schlussendlich die Teamfähigkeit und das Vertrauen innerhalb der Unternehmung zusätzlich gefördert werden. **«Damit Vertrauen entsteht, reichen standardmässige Standortbestimmungen wie zum Beispiel die Qualifikationen nicht aus. Es braucht den täglichen**

**Dialog auf allen Ebenen. Wir müssen uns immer wieder gegenseitig den Puls fühlen!»**

### SIU-Profi-Wissen in der Praxis

Silvia Wieland ist Geschäftsführerin bei Kurz in Basel und im Basler Stüchi-Zentrum. Jolanda Keller ist in gleicher Funktion im zürcherischen Glattzentrum tätig. Beide sind profunde Branchenkennerinnen, haben den Verkaufsberuf von der Pike auf gelernt und sich kontinuierlich weitergebildet. So 2007 mit dem Diplomabschluss als Ausbilderinnen. Ihr Fachwissen teilen die beiden aufgestellten Kaderfrauen zudem mit den Studierenden am SIU im Detailhandel, wo sie als Referentinnen für Personalwesen und Mitarbeiterführung tätig sind. ◀

### Info-Box

Das 1962 von Armin Kurz in Zürich gegründete, 2004 in **Kurz Schmuck und Uhren** umbenannte Unternehmen gehört seit 1989 zur Luzerner Bucherer-Gruppe. Es betreibt 12 Filialen in Zürich, Basel, Bern, Luzern und Genf und beschäftigt 170 MA. Die Bucherer AG (100% Familienbesitz) publiziert keine Umsatzzahlen. Die 2002 von Grund auf neu gestalteten Fachgeschäfte richten sich nach eigenem Bekunden konsequent an ein urbanes, trendbewusstes Publikum und bietet für jeden persönlichen Geschmack und Preisvorstellung das breiteste und vielfältigste Edelschmuck- und Uhrensortiment der Schweiz an. [www.kurzschmuckuhren.ch](http://www.kurzschmuckuhren.ch)

Bestsellerautor und internationaler Top-Berater Reinhard K. Sprenger:

# Warum Vertrauen mit Verwundbarkeit startet

Warum überhaupt Vertrauen? Was ist dabei wichtig? Wie wird Vertrauen praktiziert und wie funktioniert der ökonomische Vertrauensmechanismus? Vertrauen als zentrales Führungsprinzip? In seinem fesselnden Bestseller *Vertrauen führt* gibt Reinhard K. Sprenger die Antworten. Praxisnah, gut verständlich und wie immer äusserst pointiert.

Zum Vertrauen gebe es keine Alternativen, ist Reinhard K. Sprenger überzeugt. Nur wenn sich das Management auf das «Abenteuer Vertrauen» einlasse, erreiche ein Unternehmen die entscheidenden Wettbewerbsvorteile für globalisierte, schnelle Märkte, flexible Strukturen und virtuelle Organisationen. «Wer als Manager Vertrauen zum zentralen Führungsprinzip macht, der muss bereit sein, Macht und Kontrolle abzugeben», sagt Sprenger. **Erst wenn sich die Unternehmensleitung von der Zustimmung und der Leistung ihrer Mitarbeitenden abhängig mache, sei Vertrauen möglich.**



Für Reinhard K. Sprenger ist klar: «Vertrauen schafft mehr Werte als jedes wertsteigernde Managementsystem. Vertrauen ist sicherer als jede Sicherungsmassnahme und kontrolliert effektiver als jedes Kontrollsystem.» Foto: Campus/Mareike Foecking

Diese «Risikobereitschaft», die Bereitschaft «verwundbar» zu werden, lanciere den eigentlichen Vertrauensmechanismus. Wer dazu den direkten, schnellen, aktiven Weg gehen wolle, komme nicht umhin, sich ganz bewusst und offenkundig «verwundbar» zu machen, wie Sprenger in seinem Buch mit vielen Praxisbeispielen sehr anschaulich belegt. «Sie machen sich beispielsweise verwundbar, wenn sie in schwierigen Situationen die Dinge nicht an sich reissen und

zur Chefsache erklären, sondern die Mitarbeiter in der Verantwortung belassen. Sie sind verwundbar, wenn der Mitarbeiter Mühe hat zu kündigen, weil er spürt, dass Sie sich auf ihn verlassen, dass er wirklich *gebraucht* wird.» **Das eigene «Risikoangebot» werde von der Umwelt sehr genau beobachtet. «Es sind Signale des Vertrauens.» Je stärker dabei der mögliche Schaden sei, desto grösser die damit verbundene Vertrauensleistung.**

## Kurzporträt und Buch-Tipp

**Dr. Reinhard K. Sprenger** (57) gilt im deutschsprachigen Raum als einer der einflussreichsten Berater für Personal- und Managemententwicklung. Der promovierte Philosoph lebt in Zürich und Santa Fe (USA). Er ist Lehrbeauftragter an verschiedenen Universitäten. Seine Bücher haben Kultstatus und erzielen Rekordauflagen.

campus



Reinhard K. Sprenger, **Vertrauen führt – worauf es im Unternehmen wirklich ankommt**. 3. Auflage, 2007, 192 Seiten, CHF 43.70, Campus Verlag, ISBN 978-3-593-38502-0

### *Vertrauen führt*

«In der künftigen Wirtschaftswelt geht es um Geschwindigkeit. Die kann nur eine Firma erreichen, die ihren Leuten vertraut.» In seinem zum Standardwerk gewordenen Buch etabliert Sprenger den Begriff des Vertrauens als ökonomische Kategorie. Überzeugend stellt er den Zusammenhang zwischen Vertrauen und Wettbewerbsvorteilen wie Kostenminimierung, Schnelligkeit und Innovation her. Er zeigt, dass Vertrauen das Grundprinzip funktionierender Zusammenarbeit und erfolgreicher Führung ist. Er macht deutlich, wie Vertrauen in das Kerngeschehen der modernen Ökonomie eintritt und dass wirtschaftlicher Erfolg zunehmend vom Mass des gelebten Vertrauens in Unternehmen abhängt. Seinem Ruf als Querdenker folgend, fordert Sprenger auch in diesem Buch nachdrücklich zum Wagnis auf, neuem Denken und Handeln Platz zu geben und entstaubt den Begriff Vertrauen, indem er ihn in den Mittelpunkt einer rationalen Unternehmenspolitik stellt.

[www.campus.de](http://www.campus.de) [www.sprenger.com](http://www.sprenger.com)

Die Bedeutung des Vertrauens in Zeiten rascher Veränderungen

# Vertrauensvoller Blick in die nächsten 520 Wochen

Die Referenzenliste von Lars Thomsen liest sich fast wie ein «Who is Who» der europäischen Wirtschaft. Im UP-Gespräch zeigt der renommierte Zukunftsforscher auf, wie wir mit Veränderungen in Zukunft besser umgehen können, vor welchen Entwicklungen wir uns im Detailhandel in acht nehmen sollten und welche Chancen in den nächsten 520 Wochen auf uns zukommen werden.

**UP: Herr Thomsen, können Sie als Zukunftsforscher vertrauensvoll in die Zukunft blicken?**

**LARS THOMSEN:** Ja, denn je mehr man sich mit der Zukunft beschäftigt, desto mehr Vertrauen hat man in sie.

**Weshalb blicken so viele Menschen mit Skepsis oder gar Angst in die Zukunft?**

Zukunftsangst entsteht oft aus Ungewissheit. Man weiss nicht, in welche Richtung es geht. Wir leben in einer Zeit, in der sich sehr vieles viel schneller verändert als je zuvor. Das kann in vielen Menschen die Angst wecken, nicht mehr mithalten zu können. Oft entstehen auch völlig falsche Ängste, etwa wenn wir Medieninformationen nicht richtig einordnen können.

**Liegt es nicht in der Natur des Menschen, Veränderungen mit Misstrauen zu begegnen?**

Das stimmt. Trotzdem sollten wir uns intensiver mit der Zukunft befassen. Je stärker man in die auf uns zukommenden Entwicklungen hineinschaut, desto besser kann man erkennen, dass es häufig nicht schlimme, sondern positive Entwicklungen sind. Veränderungen im Sinn von Innovationen sollten letztendlich dazu dienen, unser Leben sinnvoller, einfacher und lebenswerter zu machen. Die Geschwindigkeit, mit der die Welt heute funktioniert, wirft natürlich auch neue Fragen auf.

**Zum Beispiel?**

Etwa wie wir mit der Kommunikation um-



*«Je mehr wir uns mit der Zukunft beschäftigen, desto mehr Vertrauen haben wir in sie», setzt der renommierte Zukunftsforscher Thomsen der Zukunftsangst entgegen.*

gehen. In unserer heutigen globalisierten Welt werden so viele Botschaften ausgesendet, dass unsere Köpfe davon fast platzen. Trotzdem glaubt das Marketing immer noch, möglichst vielen Menschen die gleiche Botschaft senden zu müssen und hofft dabei, dass die sich alles merken können. Unsere Kommunikation muss intelligenter werden.

**Was heisst intelligentere Kommunikation?**

Im Detailhandel weiss man schon lange, dass Botschaften uns dann erreichen müssen, wenn wir ein spezifisches Bedürfnis haben. Eine Verkäuferin wird einem Kunden nie einfach irgendetwas aus dem

Sortiment anbieten, das sie gerade loswerden will. Sie wird im Gegenteil abklären, wonach ihr Gegenüber tatsächlich sucht. Intelligentes Marketing wird das tun, was schlaue Menschen schon immer richtig gemacht haben und dieses Wissen aus der alten Welt mit den Technologien der neuen Welt verbinden.

**Wird der Detailhandel in Zukunft genügend schlaue Menschen haben, die Wissen und Vertrauen aufbauen können?**

Sie sprechen einen nicht nur für den Detailhandel extrem wichtigen Trend an. Die Ressource Mensch und Mitarbeiter wird in Zukunft für alle Unternehmungen zur ►



*«Es ist eine zentrale Führungsaufgabe, den Mitarbeitenden Orientierung und Visionen zu geben und vor allem bei der Einordnung der Veränderungen zu helfen», umschreibt Lars Thomsen den Managementbeitrag zur Vertrauensentwicklung im Unternehmen.*

grössten Knappheit werden. Egal ob im Verkauf, im Marketing oder in der Buchhaltung.

## «Die Ressource Mitarbeiter wird zur grössten Knappheit in den Unternehmen.»

### Was führt zu diesem Personalmangel und welche Auswirkungen sehen Sie voraus?

Die Lebenserwartung steigt auch in der Schweiz jedes Jahr um drei bis vier Monate. Die älteren Leute werden immer mehr, die jüngeren immer weniger. Das ist weder neu noch schlimm, führt aber dazu, dass wir in Zukunft zu wenig Nachwuchs haben werden. Es wird für Unternehmen laufend schwieriger, gute Leute zu finden. Dieser Kampf um Fachkräfte führt dazu, dass sich immer weniger Menschen bei den Unternehmen bewerben. Vielmehr werden die Unternehmen sich bei den Menschen bewerben müssen, um dem Mangel an talentierten Mitarbeitenden begegnen zu können.

### Zählen Sie das etwa auch zu den positiven Entwicklungen?

Ja, sicher! Ich finde es sehr positiv, dass die Menschen sich nicht mehr verbiegen müssen, um in ein Unternehmen zu passen. Die Unternehmen werden sich vermehrt überlegen müssen, wie sie bezüglich ihrer Kultur und Wertevermittlung aufgestellt sein müssen, um als interessanter Arbeitgeber gute Mitarbeitende zu finden. Zukünftige Führungskräfte werden sich darauf einstellen müssen, dass sie nicht nur ihre Zahlen im Griff haben, sondern auch ein Umfeld anbieten können, in dem die Menschen gerne arbeiten wollen.

### Das bedingt, dass Führungsleute nicht nur über das Tagesgeschäft nachdenken ...

... sondern sich ein Bild machen, wie sich unsere Welt in den nächsten Jahren entwickeln könnte und welche Veränderungen sie und ihre Teams mitmachen müssen. Wenn wir vom Führungsmodell ausgehen, kann man nicht einfach darauf hoffen, dass alle Mitarbeitenden die Komplexität unserer Welt von allein begreifen. Es ist eine zentrale Führungsaufgabe, ihnen Orientierung

zu geben, Visionen zu entwickeln, Strukturen zu schaffen und vor allem auch bei der Einordnung der Veränderungen zu helfen. Führungsleute brauchen eine positive Grundeinstellung, um neugierig an die Dinge herangehen zu können.

### Wie sehen Sie die Zukunft des Detailhandels in der digitalen Welt?

Die Zukunft wird kein «Entweder-oder» sein, sondern eine Kombination aus verschiedenen Dingen. Der Detailhandel braucht keine Angst zu haben, dass er in Zukunft völlig durch das Internet abgelöst werden wird. Beide Welten haben grosse Qualitäten, die sich verbinden lassen. Es ist viel schlimmer, sich nicht mit dem Internet zu beschäftigen und es abzulehnen. Wer bereit ist, sich damit zu beschäftigen, kann unter Umständen attraktive Möglichkeiten entdecken, aus denen sich interessante Potenziale schöpfen lassen.

### Geben Sie uns bitte ein Beispiel.

Im Umfeld des mobilen Marketings wird mein Smartphone mit mir mitdenken. Wenn meine Frau Geburtstag hat, wird es mir

unterwegs vorschlagen, doch einmal in diesen oder jenen Laden zu gehen und eine bestimmte Geschenkidee anzuschauen. Daraus ergeben sich sehr interessante Verbindungsmöglichkeiten zwischen Smartphone und stationärem Handel. Er kann neue Kunden ansprechen, die ohne diese Technologie vielleicht gar nie in den Laden gekommen wären.

### **Wie kann ein Detailhändler im Internet-Zeitalter das über Jahrzehnte aufgebaute Vertrauen seiner Kunden halten?**

Indem er erkennt, dass die ganze aus Vertrauen, Nähe, Zuwendung und Wohlfühlen entstandene Beziehungsebene ein Vorteil ist, den das Internet so nie erreichen kann. Deshalb meine ich, dass der Detailhandel gut beraten ist, genau in diese Werte zu investieren. Er muss sich daran orientieren, dass die Menschen bei ihren Kaufentscheidungen immer wieder die Beratung und Orientierung einer kompetenten, neutralen Verkaufspersönlichkeit brauchen.

### **«Der Servicegedanke kürt den Detailhändler.»**

#### **Vertrauen durch persönlichen Service?**

Ganz genau. Der Servicegedanke kürt den Detailhändler. Es macht für den klassischen Händler keinen Sinn, sich auf Preiskämpfe mit den Online-Anbietern einzulassen. Den Mehrwert in Form von kundennaher Beratung und persönlichem Service werden die Menschen auch in Zukunft zu honorieren wissen, auch wenn sie wissen, dass sie beim billigsten Internetanbieter ein paar Franken weniger bezahlen müssen. Es wird aber genauso wichtig sein, neue Technologien nicht einfach abzulehnen, sondern sie klug in sein Umfeld zu integrieren.

#### **Wo geht der Trend im Detailhandel sonst noch hin?**



*«Auch in zehn Jahren werde ich im Laden Emotionen suchen, die mir Freude machen!»*

Ein ganz klarer Trend geht dahin, dass das Mittelmass verschwinden wird. Vom Detailhandel wird eine klare Form der Exzellenz in Form von sozialer und fachlicher Kompetenz erwartet, die nicht einfach nur normal ist. Wenn ich in einen Laden gehe, will ich das gute Gefühl haben, dass dort Menschen am Werk sind, mit denen ich über meine Bedürfnisse und Kaufentscheidungen sprechen kann. Scheinen die Leute nur dort zu sein, damit ich einem mürrischen Verkäufer meine Kreditkarte in die Hand drücken kann und noch selber danke sagen muss, werde ich mir überlegen, ob mir der persönliche Einkauf im Laden den Aufwand wert ist.

### **«Das Mittelmass wird im Detailhandel verschwinden.»**

#### **Wie wird Ihr Lieblingsladen in 520 Wochen aussehen?**

In zehn Jahren werde ich sicher verschiedene Produkte online besorgen, bei denen die einfache, schnelle Form des Einkaufens wichtig ist. Es wird aber immer wieder Momente geben, in denen ich mich positiv überraschen lassen will, eine menschliche Erfahrung suche, etwas entdecken möchte,

das mich anspricht und mir Freude macht. Das hat nichts mit bunten Laserlichtern oder sonst welcher Technologie zu tun. Ich möchte einfach das gute Gefühl haben, mit wirklich kompetenten Menschen zu tun zu haben, die mit Freude und Zuwendung arbeiten und eine Wertschätzung für das entwickelt haben, was sie tun. Menschen, die mir das Gefühl geben, am richtigen Ort zu sein. ◀

*Interview: Thomas Tobler*

#### **Kurzporträt**

**Lars Thomsen**, Gründer und Chief Futurist von future matters, zählt zu den wichtigsten Zukunftsexperten Europas. Der ebenso inspirierende wie prägende Vor- und Querdenker ist Impulsgeber für zahlreiche Industrien und steht für eine neue Generation von Führungskräften und Unternehmern. Die Zürcher future matters AG berät Firmen, Institutionen und regierungsnahe Stellen bei der frühzeitigen Erkennung von Chancen und Risiken, die sich aufgrund von Trends, Entwicklungen und Veränderungen in Technologie, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft ergeben.

[www.future-matters.com](http://www.future-matters.com)



Begriffe auf den Punkt gebracht.

# Vertrauen braucht Wissen und Verständnis

Gemäss dem Online-Nachschlagewerk Wikipedia stammt der Begriff «Glossar» aus dem Griechischen und bedeutet «fremdartige Wörter». In diesem Sinn will die Wörterliste auf dieser Seite Fach- und andere möglicherweise erklärungsbedürftige Begriffe deuten helfen und zu eigenen Recherchen animieren. Damit ein Wort nicht bloss gut tönt, sondern weiterhilft.

**Emotionen** sind gefühlsbezogene Zustände (Freude, Erregung, Ärger usw.), die durch bewusste und/oder unbewusste Wahrnehmungen und Interpretationen von Situationen, Mimik, Gestik Bildern usw. ausgelöst werden. Im Umfeld der Kundenbindung und Teamentwicklung spielen Wahrnehmungen und Interpretationen von Verhaltensmustern (z.B. Interesse, Akzeptanz, Freude, Vertrauen) eine bedeutende Rolle. Zu vermeidende Emotionen sind dabei z.B. Wut, Panik, Angst, Übertreibung, Verbergen und andere Verdrängungsreaktionen.

**Empathie** (Einfühlungsvermögen) meint die Fähigkeit, Emotionen, Absichten, Gedanken und Persönlichkeitsmerkmale anderer erkennen und nachempfinden und die dadurch ausgelösten eigenen Emotionen und Reaktionen (Mitleid, Trauer, Hilfestellungen usw.) interpretieren und einordnen zu können. **Empathisches Handeln** gehört zu den wichtigen «Soft Skills» (Sozialkompetenz) und meint folglich die Fähigkeiten und Einstellungen, die helfen, eigene Werte, Ziele und Handlungen mit jenen von anderen zu verknüpfen und über korrekte Rückschlüsse deren Verhalten und Einstellungen positiv beeinflussen zu können. Wer empathisch handelt, auf sein Gegenüber mit Respekt und Verständnis eingeht, wird privat und beruflich meist als sozialkompetent und vertrauenswürdig wahrgenommen.

**Gruppendynamik** spielt beim Aufbau von Vertrauen eine zentrale Rolle. Der Begriff wird vielfältig verwendet: Als **Muster**, das

Vorgänge und Abläufe in einer Gruppe von Menschen beschreibt. Als **Methode**, mit der diese Vorgänge dargestellt und beeinflusst werden können. Als **wissenschaftliche Disziplin** (Teilgebiet der Sozialpsychologie), die diese Muster und Vorgänge erforscht. Im Zentrum steht die Erkenntnis, dass die Eigenschaften, Verhaltensweisen und Fähigkeiten einer Gruppe immer verschieden sind von der Summe der Eigenschaften, Verhaltensmuster und Fähigkeiten der einzelnen Gruppenmitglieder. Jede Gruppe entwickelt sich in ähnlichen Prozessen. Am Anfang steht eine gegenseitigen Abhängigkeit (Respekt vor Zielen und Aufgaben). Man hilft, die Erwartungen der Gruppe zu erfüllen. Im Laufe der Gruppenarbeit entwickeln sich Abstimmungsprobleme und Konfliktsituationen (persönliche Ansichten versus Gruppenmeinung). Später wird häufig über Strukturen und Ordnung gestritten. Machtkämpfe, Widersetzungen, oft auch Sabotage prägen das Gruppenbild. Um den Absturz der Gruppe zu vermeiden und die gesteckten Ziele zu erreichen, beginnt sich die Zusammenarbeit in der Gruppe zu festigen (Gruppenruck). Ziele werden bestätigt, Rollen definiert, Regeln etabliert und respektiert. Man ist sich weitgehend einig und beginnt sich gegen aussen (andere Gruppen) abzugrenzen. In der Folge kommt es häufig zu weiteren Konflikten, Machtkämpfen und anderen Störungen. Ziele und Regeln werden hinterfragt, umgestossen, missachtet. Mit der Zeit wird die Gruppe arbeits- und funktionsfähig. Die Rollen sind geklärt,

Normen und Regeln werden flexibel und konstruktiv eingesetzt, wichtige Entscheidungen partnerschaftlich gefällt und umgesetzt. Das gegenseitige Vertrauen hat sich verfestigt, die Gruppenkultur ist etabliert, Kontakte und Zusammenarbeit mit anderen Gruppen sind möglich geworden.

**Vertrauen** meint umgangssprachlich die durch positive Erfahrungen begründete Annahme, dass Ereignisse den gewünschten Verlauf nehmen.

**Zukunftsforschung** (Futurologie) ist die Wissenschaft, die sich mit der Zukunft befasst. Sie ist das Gegenstück zur Geschichte, der Wissenschaft, die die Vergangenheit erforscht. Mit verschiedensten Methoden wie Trendanalysen, Prognoseverfahren und Szenariotechniken ermittelt die Zukunftsforschung mögliche, wahrscheinliche oder wünschbare Zukunftsentwicklungen. Nicht ohne dabei die Erfahrungen der Vergangenheit in ihre Überlegungen mit einzubeziehen. Damit bietet die Zukunftsforschung konkrete Möglichkeiten, sich aktiv auf künftige Veränderungen vorzubereiten. (Quelle: swissfuture, Schweizerische Vereinigung für Zukunftsforschung, [www.swissfuture.ch](http://www.swissfuture.ch))

## SIU-Download-Service

Sie können diese Seite auch auf Ihren Computer herunterladen.

[www.siu.ch/glossar](http://www.siu.ch/glossar)

Eidg. dipl. Verkaufsleiter/in – auch als Tageskurse geführt

# Nah beim Handel auf SIU-Qualitätsniveau

Der neue SIU-Lehrgang «Verkaufsleiter/in» stösst dank klarer Vorteile auf grosses Interesse: **Anerkannt hohes SIU-Qualitätsniveau, Handelsnähe, praktische Tageskurse und interessante Anschlussmöglichkeiten in Richtung Hochschulstudium.**

Verkaufsleiter/innen sind verantwortlich für die absatzorientierten Funktionen in Unternehmen mit eigener Verkaufsabteilung in Handel und Industrie. Mit dem eidgenössischen Diplom weisen sich die Absolventinnen und Absolventen auf dem Arbeitsmarkt als qualifizierte Fach- und Führungskräfte des Verkaufsmanagements aus. Für sie wurde der **Zugang zum akkreditierten Nachdiplomstudium «Executive Master of Business Administration: Integrated Management»** an der Berner Fachhochschule, Wirtschaft und Verwaltung und an der Hochschule für Wirtschaft (HSW) Fribourg geschaffen.

Die Weiterbildung ist für Personen konzipiert, die eine leitende Funktion im Unternehmen einnehmen wollen. Die Teilnehmer am Kurs verfügen über eine solide Grundausbildung (z.B. Verkaufs-, Marketingfachleute, Detailhandelsspezialisten). Sie arbeiten seit einigen Jahren in verantwortungsvoller Stellung im Verkauf und tragen nachweislich die entsprechende Führungsverantwortung.

## Speziell interessant!

Der neue SIU-Lehrgang «Eidg. dipl. Verkaufsleiter/in» kann auch als **praktischer Tageskurs** belegt werden.

**Sie wünschen weiterführende Informationen?** Dann melden Sie sich am besten jetzt gleich für einen der unverbindlichen und kostenlosen Informationsabende an, die wir regelmässig auch in Ihrer Nähe durchführen: **043 243 46 66**. Sie können uns auch den Bestellcoupon schicken und erhalten dann umgehend Ihr Gratis-Exemplar des Spezialprogramms «Marketing/Verkauf 2011» per Post zugestellt. Und noch schneller geht's per Mausclick: [www.siu.ch](http://www.siu.ch) (SIU im Detailhandel/Kurse).



## SIU-Gratis-Dienstleistung

Suchen Sie eine Stelle im Detailhandel? Haben Sie eine solche zu vergeben? Wollen Sie Ihre eigene Stellenbörse **zielgenau verlinken**? Dann liegen Sie mit der **SIU-Gratis-Dienstleistung** genau richtig.

Auf der SIU-Homepage können Sie Bewerbungen und Angebote sehr einfach und schnell selber veröffentlichen. Die ganze weitere Abwicklung – vom Erstkontakt bis zur Anstellung – erfolgt ohne weitere Mitwirkung des SIU und ist in jedem Fall kostenlos.

Zur **SIU-Stellenbörse** kommen Sie einfach und bequem von Ihrem PC aus: [www.siu.ch/stellen](http://www.siu.ch/stellen)

## Impressum

**Herausgeber** SIU im Detailhandel · 8004 Zürich  
Telefon 043 243 46 66 · [detailhandel-zh@siu.ch](mailto:detailhandel-zh@siu.ch)  
[www.siu.ch](http://www.siu.ch) **Redaktion** Tobler+Tobler · Bremgarten/BE  
[www.tobler-tobler.ch](http://www.tobler-tobler.ch) **Fotos** Evelin Füglistaler · Rapperswil-Jona  
**Gestaltung** Vides · Rapperswil-Jona · [www.vides.ch](http://www.vides.ch)  
**Druck** Kalt-Zehnder-Druck · Zug

## BESTELLCOUPON

### Senden Sie mir bitte

- ☐ Jahresprogramm 2011
- ☐ Spezialprogramm «Kurse für Berufsbildner/innen 2011»
- ☐ Spezialprogramm «Marketing/Verkauf 2011»
- ☐ Spezialprogramm «Detailhandelsspezialist/in 2011»
- ☐ Spezialprogramm «Category Manager»
- ☐ Spezialprogramm «Zeit zum Handeln» (Lehrgänge)
- ☐ Kostenloses Exemplar «UP» Weiterbildung im Handel
- ☐ Kostenloses Exemplar «Vision und Leitbild»
- ☐ Bitte rufen Sie mich an

### Adresse

Name \_\_\_\_\_

Vorname \_\_\_\_\_

Strasse/Nr. \_\_\_\_\_

PLZ/Ort \_\_\_\_\_

E-Mail \_\_\_\_\_

Fax \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_

Per Post, Fax oder E-Mail an: SIU im Detailhandel, Postfach 8419, 8036 Zürich, Fax 043 243 46 60, [detailhandel-zh@siu.ch](mailto:detailhandel-zh@siu.ch)



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

## **Verkaufsleiter/in** **Marketingleiter/in**

---

eidg. Berufsprüfung im Handel als

## **Verkaufsfachleute** **Marketingfachleute** **Detailhandelsspezialist/in** **Textildetailhandelsspezialist/in** **Pharma-Betriebsassistent/in**

---

Zertifizierung für die Zulassung zu Berufsprüfungen im Handel als

## **MarKom**

---

## **Kurse für Berufsbildner/innen im Detailhandel**

---

### **Kursorte**

Zürich, Bern, Lausanne, Lugano

Aarau, Basel, Brig, Chur, Luzern, Olten, Schaffhausen, Sion, Solothurn, 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