



Interview mit Daniel Humbel, CEO Transa

«Wir haben eine organische Hierarchie»

Mit seiner Firmenorganisation zieht der Transa-CEO Parallelen zur Natur. Und sieht in der Entwicklung der Mitarbeitenden das einzig wirklich disruptive Element im Detailhandel. Transa-CEO Daniel Humbel hat völlig neue Ansätze – und Erfolg damit.

Text: Hansjörg Honegger, Bilder: © Daniel Brühlmann, 30. Juni 2017

Wie verändert sich Ihrer Meinung nach die Führungsfunktion eines CEOs in Zeiten der Digitalisierung?

CEO ist für mich kein Job, sondern eine Haltung. Wir brauchen ein neues Hierarchieverständnis. Die herkömmliche Machthierarchie ist zu starr und zu langsam und gibt den Mitarbeitern keinen Freiraum. Wir wollen mit Menschen arbeiten, die sich bewegen und entwickeln.

Machen Sie ein konkretes Beispiel, wie das bei Transa umgesetzt wird.

Arbeitsgruppen beispielsweise stelle ich nicht Hierarchisch zusammen, sondern rein inhaltlich und thematisch.

Die Skills der Leute sind entscheidend?

Ja, aber auch der Ehrgeiz, die Lust, das Interesse und wie die Leute zusammen interagieren.

Dazu muss man die Mitarbeiter aber sehr gut kennen. Geht das überhaupt noch bei einem Betrieb in der Grösse von Transa?

Daniel Humbel

Der vierzigjährige CEO von Transa hat eine wechselhafte Biografie. Nach der Grundschule im Libanon und der Bezirksschule in Lenzburg absolvierte er das Diplôme de Commerce in Neuenburg. Die nun folgenden Wanderjahre führten ihn durch die halbe Welt: Gärtner, Koch, Segelinstruktor, Sekretariats- und Aussendienstmitarbeiter. Er gründete diverse Firmen und ist seit 2011 CEO der Transa.

Die gut 50 Mitarbeitenden in der Administration kenne ich alle sehr gut. Ich weiss, wo die Leute persönlich stehen und welche Geschichten sie – auch mit Transa – verbindet.



Will mit Menschen arbeiten, die sich bewegen und entwickeln: Daniel Humbel.

Braucht es in so einer Struktur noch ein mittleres Management?

Klar, es ist einfach die Frage, wie man die Struktur lebt. Es kann also durchaus sein, dass jemand zwar eine hierarchische Funktion hat, aber mehrheitlich in einer anderen Rolle arbeitet. Es ist ein Spagat zwischen alten Strukturen und neuen Rollenverständnissen, den man im Kopf vollziehen muss.

Dieses Rezept funktioniert nicht in allen Firmen.

Nein, sicher nicht. Aber bei Transa haben sehr viele Leute ein organisches Verständnis, wie Prozesse laufen sollen.

Warum ist das so?

Viele unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind oft draussen in der Natur und erleben dabei die natürlichen Prozesse hautnah. Sie entwickeln dadurch ein intuitives Verständnis über organische Hierarchie und natürliche Organisation. Man erfährt bei jedem «Raus aber richtig»-Erlebnis, wie man Teil dieses grossen Ganzen ist und wie der eigener Körper mit diesen existentiellen Prozessen ständig in Interaktion ist. Der Körper selbst ist ja die komplexeste Organisationsform die es gibt und hier läuft alles auf wundersame Weise von selbst und unglaublich effizient. Von dieser Bewusstseinsressource profitieren wir unmittelbar.

«CEO ist für mich kein Job, sondern eine Haltung.»

Zwischen einem Betrieb mit Mitarbeitern mit eigenen Interessen, Fähigkeiten und Motivationen ziehen Sie eine Analogie zum hierarchielos funktionierenden Körper?

In der Natur und demnach auch in unserem Körper herrscht eine hochdifferenzierte Hierarchie. Oder würden Sie freiwillig Ihrer Leber die Aufgabe des Herzens übertragen wollen? Natürlich nicht, denn

Sie vertrauen dem Kompetenzzentrum Leber zu 100 Prozent und Sie würden niemals dem Herzen die Aufgabe übertragen, die Leber zu «führen». Mit diesem Beispiel versteht man den radikalen Unterschied zwischen Machthierarchie und organischer Hierarchie (bzw. Hierarchie der Kompetenzen oder Anlagen). In die Sprache der Unternehmensorganisation übersetzt bedeutet das, dass Sie von Mitarbeitenden, die beispielsweise ehrgeizig sind und Karriere machen wollen, nicht dasselbe erwarten können wie von jemandem, dem das völlig unwichtig ist. Das sind Interessen, die sich vielleicht sogar zuwiderlaufen. Oder mit anderen Worten: Eine Person, die sich eher schwer tut mit Verantwortung muss man in einem Setting einsetzen, die ihrem Charakter bzw. ihren Anlagen entspricht.

Und wie man schafft das?

Das ist die interessante Frage. Wie aktiviere ich diese existentielle und natürliche Organisationsintelligenz in meinem Betrieb? Die Antwort lautet: Fördern sie die Aufmerksamkeit, Neugierde, Faszination, sowohl für die natürlichen Prozesse ausserhalb des Körpers, aber auch für die inneren Prozesse. Die Voraussetzung dazu ist, dass ich mich als Chef sowohl mit meinen persönlichen Prozessen ernsthaft auseinandersetze, als auch mit denen meiner Mitarbeitenden. Dann läuft alles auf wundersame Weise von selbst und unglaublich effizient (schmunzelt). Eines ist aber klar: Die Unternehmen müssen viel agiler und schneller werden. Der Markt wartet nicht, darauf, dass die mächtigen in der Machthierarchie auf Veränderungen reagieren.



Im Zeitalter der Digitalisierung sind herkömmliche Hierarchien und Führungsprinzipien für Hummel nicht agil genug.

Von welchen Veränderungen sprechen Sie? Neuen Produkten oder dem Wandel der Einkaufsgewohnheiten?

Das gesamte Umfeld verändert sich rasend schnell. Die Kunden verändern sich, die Angestellten, die ganze Gesellschaft.

Ausgelöst durch die Digitalisierung.

Klar, die Digitalisierung verändert alles: Das Handeln und Denken der Menschen, wie sie interagieren. Davon ist schlicht jeder Mensch betroffen. Es ist eine riesige Chance für einen Arbeitgeber, diese Lernprozesse zusammen mit den Mitarbeitenden zu machen, denn

die Menschen müssen lernen, mit der Digitalisierung umzugehen, sowohl im privaten als auch im geschäftlichen Bereich.

«In der Natur und demnach auch in unserem Körper herrscht eine hochdifferenzierte Hierarchie. Oder würden Sie freiwillig Ihrer Leber die Aufgabe des Herzens übertragen wollen?»

Sie haben hohe Ansprüche. Verstehen Ihre Mitarbeiter, was Sie erwarten?

Ich habe ja nicht meine Philosophie verkündet und gefordert, dass jetzt alle so funktionieren müssen. Das ist ein Veränderungsprozess, der organisch wachsen muss. Um noch ein Beispiel aus der Natur zu nennen: Ich kann einem Baum auch nicht sagen, dass er plötzlich mit anderer Erde und der Hälfte des Wassers zu wachsen hat. Man muss ausprobieren, wie viel Erde man auswechseln kann, damit es dem Baum noch wohl ist.

Um in diesem Bild zu bleiben: Gab es Moment, in denen Sie feststellten, dass Sie zu viel Erde ausgewechselt haben?

Ja, es gab durchaus Momente, in denen ich verunsichert war, ob meine Haltung funktioniert. Aber bei uns arbeiten sehr viele Leute, welche die Passion und den Ehrgeiz haben, das Transa-Projekt mitzutragen. Wenn es mal nicht so gut läuft zeigt sich, ob diese Bereitschaft nachhaltig ist.

Und wenn nicht?

Dann muss man der betreffenden Person vielleicht eine neue Rolle zuweisen oder die Prozesse weiterentwickeln. Das muss im Dialog geklärt werden.

Dann entscheidet aber der Chef, was passiert?

Nicht unbedingt. Meistens merkt die Person ja selber, dass etwas nicht stimmt und versucht, das Problem zu lösen. Das ist ein organischer, interaktiver Prozess.

Eine neue Rolle kann aber auch heissen: Bei einem anderen Unternehmen?

Wenn man auf einer langen Reise seinen persönlichen Weg geht, dann gibt es Reiseetappen, die man mit anderen Reispartnern geht. Grundsätzlich muss Entwicklung möglich sein, alles andere ist ein «Gwürg» und blockiert beide Seiten. Nur, wenn ein Mensch seine eigene Geschichte entwickeln kann, kommt er in einen Flow, in dem er sein Potenzial entfaltet. Das ist die grosse Chance als Arbeitgeber: Dass ich den Mitarbeitern diese Entwicklung ermögliche.

«Der Mensch will sich entwickeln und wir als Arbeitgeber haben die Chance, das zu unterstützen. Daraus entsteht der Erfolg, nicht umgekehrt.»

Wie sind Sie zu diesem Führungsansatz gekommen? Wohl kaum aus Büchern.

Nein (lacht). Jeder Mensch besteht aus Geschichten. Ich nahm mir im Alter zwischen 20 und 30 den Freiraum, aus Konventionen auszubrechen und verschiedene Lebensformen auszuprobieren. Ich lebte ein Jahr in Indien in Klöstern, ich segelte als Matrose über den Atlantik, tingelte als Koch durch die Karibik und war Velokurier in Zürich. Meist hatte ich wenig bis kein Geld und kein festes Ziel. Reisen war ein grosser Lehrmeister, aber auch die Pantomimen- und die Jazzschule.



«Wir werden als Gesellschaft organischer, holokratischer und integraler funktionieren müssen.»

Sie führen ein grosses Unternehmen und letztlich müssen die Zahlen stimmen. Können Sie noch sich selbst sein?

Wenn ich nicht mich selber und authentisch sein kann, dann habe ich meine persönliche Reiseroute verlassen und mich verirrt. Mein Arbeiten bei Transa ist wie eine Reiseetappe in meinem Leben und solange ich mich auf diesem Weg entwickeln kann und sich meine Talente und Potentiale entfalten können, bin ich motiviert und leistungsfähig und es profitieren alle Beteiligten. Transa ist kein Wohltätigkeitsverein, unter dem Strich muss es aufgehen. Aber wir brauchen Mitarbeitende, die sich in einer komplexen, schnellen Welt zurechtfinden. Henry Ford sagte einmal: «Jedes Mal wenn ich nach einem Paar Händen frage, kommen sie mit Gehirn dran...». Er wollte keine Angestellten, die selber denken. Heute sind wir dringend auf solche Menschen angewiesen und müssen – wie bereits erwähnt – diese Leute vor allem dazu befähigen, ihr Potenzial auszuschöpfen.

Es ist im Klartext ein wirtschaftlicher Vorteil?

Ich würde noch weitergehen: Es ist der einzig mögliche Weg. Im Zeitalter der Digitalisierung sind herkömmliche Hierarchien und Führungsprinzipien zu wenig agil.

Die Digitalisierung ist für Mitarbeiter im Detailhandel in erster Linie eine Bedrohung. Onlinehandel, Selfscanning, was auch immer: Jobs werden abgebaut. Wie verhindern Sie eine Abwehrhaltung Ihrer

Mitarbeiter?

Unser Fokus liegt auf den Bedürfnissen der Mitarbeitenden: Was brauchen sie, damit sie mit Leidenschaft und Begeisterung arbeiten? Wir haben beispielsweise sehr flexible Arbeitszeitmodelle. Jeder unserer Mitarbeiter soll sein Leben so gestalten können, wie es optimal ist für ihn. Wer eine Abenteuerreise machen will, oder eine Ausbildung, der soll das tun können. Wir haben sogar verschiedene Lohnmodelle: Mehr Geld oder mehr Ferien.

Das bringt aber sehr viel Arbeit fürs HR.

Ja, klar. Aber wir wollen unseren Mitarbeitern ihre individuellen Lebensentwürfe ermöglichen. Das ist eigentlich das einzig wirklich disruptive im Detailhandel, das ich erkennen kann: Der Mensch will sich entwickeln und wir als Arbeitgeber haben die Chance, das zu unterstützen. Daraus entsteht der Erfolg, nicht umgekehrt. Nur so kann sich auch der Detailhandel nachhaltig verändern.

Die Digitalisierung ist keine Bedrohung?

Nein, im Gegenteil. Sie ist eine riesige Chance – auch für die Gesellschaft. Unser bisheriges System setzte auf Macht und Kontrolle von oben. Dieses Konstrukt wird mit der Digitalisierung nicht mehr funktionieren. Wir werden als Gesellschaft organischer, holokratischer und integraler funktionieren müssen.

Die Digitalisierung empfinden viele Menschen auch als Nachteil. Die ständige Erreichbarkeit beispielsweise. Stellen Sie das Handy ab, wenn Sie in der Natur unterwegs sind?

Ich finde diese Frage genauso eigenartig wie die Diskussion um die Work Life Balance. Ich möchte nicht die Mitarbeitenden bevormunden und ihnen vorschreiben, wann sie ihr Handy und die Mailbox abschalten müssen. Ich möchte viel lieber darüber sprechen, was sie brauchen, damit sie einen reifen, eigenständigen Umgang damit finden und sich so entwickeln können. Genau so können sie dann auch in privaten und beruflichen Projekten handeln und entscheiden. Ich schreibe auch niemandem vor, welche Kletterroute er klettern darf, es ist viel effektiver, den Kletterpartner dabei zu unterstützen. So kann er selbst herausfinden, was er sich zutrauen kann. Das macht sogar Spass und verbindet.

Transa

Die Transa Backpacking AG ist ein führender Anbieter von Outdoor-Ausrüstung in der Schweiz. Vor gut 40 Jahren als Trans-Sahara gegründet, hat das Unternehmen heute Niederlassungen in sechs Deutschschweizer Städten mit rund 300 Mitarbeitern.