



Deloitte.

Human Capital Trends

Digitalisierung verändert alle Arbeitswelten



**MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS**
since 1845

Human Capital Trends im Gespräch mit Dr. Daniela Büchel, REWE Group

Die jüngsten globalen Veränderungen haben viele alte Gewissheiten des Personalmanagements in Frage gestellt. Der feste Arbeitsplatz, eine gefügte, hierarchische Organisation und die Stellenplanung als Basis der Personalarbeit: alles das löst sich auf. Deloitte hat das Gespräch mit Personalverantwortlichen gesucht, um gemeinsam zu erörtern, wie Organisationen zu neuen Grundannahmen finden können. Unsere Reihe, die Human Capital Trends Gespräche, ergänzen den großen Human Capital Trends Report, für den im Rahmen der Deloitte-Studie „Human Capital Trends 2023“ weltweit 10.000 Unternehmensvertreter:innen aus 139 Ländern befragt wurden, unter ihnen 1.500 Führungskräfte.

Digitalisierung verändert alle Arbeitswelten

Digitale Geschäftsmodelle und zunehmend elektronische Prozesse im traditionellen Handel: die Digitalisierung erfasst Schritt für Schritt alle Bereiche. Auch die Mitarbeitenden verlangen einen hohen Servicegrad von den Zentralbereichen, der sich am einfachsten digital über eine Mitarbeiter-App abbilden lässt. Dennoch werden das persönliche Gespräch und der persönliche Austausch auch in Zukunft in der digitalisierten Welt unverzichtbar sein.

Dieses Gespräch führten Dr. Daniela Büchel, Mitglied des Vorstands, Ressort People und Nachhaltigkeit bei der REWE Group, und Maren Hauptmann, Partnerin bei Deloitte.



Dr. Daniela Büchel
Mitglied des Vorstands,
Ressort People und Nachhaltigkeit
REWE Group



Maren Hauptmann
Portfolio Lead Human Capital
Partnerin Deloitte

Maren Hauptmann

Die Digitalisierung hält mit großer Geschwindigkeit Einzug in alle Arbeitswelten – und das ist im Einzelhandel besonders gut zu beobachten. Wir sehen das bei den neuen digitalen Geschäftsmodellen – Online-Bestellung, Multichannel – aber auch im stationären Handel, bei dem beispielsweise die Kassenprozesse digitalisiert werden und die Einsatzplanung für Mitarbeitende mit digitaler Unterstützung neu gesteuert wird. Unsere Studien weisen darauf hin, dass diese neuen, gewissermaßen entgrenzten Möglichkeiten, die Arbeitswelt nachhaltig verändern und von Führungskräften und Mitarbeitenden einen neuen Umgang verlangen. Ist die Digitalisierung mit allen ihren Konsequenzen die größte Herausforderung für einen Handelskonzern, Frau Dr. Büchel?

Daniela Büchel

Tatsächlich teilen wir das Thema Digitalisierung immer in zwei Bereiche: Der erste betrifft unsere Geschäftsmodelle. Wir wollen für uns neue Bereiche oder Märkte mit neuen Technologien erschließen. Beispielsweise im E-Commerce sind wir mittlerweile der größte Lebensmittelhändler im Foodbereich. Der zweite Bereich der Digitalisierung bezieht sich auf unsere Prozesse, bei denen die Digitalisierung als „Enabler“ für höhere Effizienz und Effektivität wirkt. Ein Beispiel hierfür ist die Digitalisierung der Dokumentation bei Warenlieferung. In beiden Fällen wirkt sich das auf die Arbeitswelten der Mitarbeitenden aus, aber die Wirkung ist sehr unterschiedlich.



E-Commerce schafft eine neue Arbeitswelt und ebenso ergeben sich für die beteiligten Mitarbeitenden neue Aufgaben und andere Abläufe, wenn wir Omni-Channel anbieten oder „Pick and Go“ oder einen Lieferdienst einführen.

Digitalisierung spielt aber auch eine wesentliche Rolle, wenn wir die bestehenden Arbeitsabläufe insbesondere in den Märkten weiterentwickeln. Nehmen sie beispielsweise den Kassiervorgang. Den Prozess, so wie wir ihn bisher kennen, würde heute keiner mehr als Idealablauf aufmachen. Also wenn Sie einkaufen, nehmen Sie alles aus dem Regal und legen es in einen Einkaufswagen. An der Kasse stellen Sie sich in eine Warteschlange und legen alle Waren aus dem Einkaufswagen aufs Band, damit diese über den Scanner gezogen werden können. Als Kunde schließlich heben sie alle Waren wieder an und

in den Korb oder Einkaufswagen und füllen sie abschließend noch in eine Tasche um. Das ist nicht der ideale Prozess. Wenn wir dann noch bedenken, dass die Marktmitarbeitenden 30 bis 40 Prozent ihrer Arbeitszeit für die Kassiervorgänge aufwenden, lässt sich schnell erkennen: der Kassenprozess ist einer der wichtigsten Prozesse, den wir durch die Nutzung moderner Technologien verändern müssen.

Wir erproben dazu verschiedene Konzepte: In einigen Märkten arbeiten wir mit Self-Scanning. Das bedeutet, Sie als Kunde können die Waren selbst scannen und zahlen und können dann den Markt verlassen. Das funktioniert mit kleinen Warenkörben schon ganz gut. In anderen Märkten können Sie die Waren mit einer App auf dem Handy oder mit einem Scanner einle-

sen, bevor Sie sie in den Korb legen. Alles, was dort liegt, ist dann bereits registriert und Sie brauchen nur noch an den Checkout für den Bezahlvorgang zu gehen und verlassen mit dem abgerechneten Einkauf den Markt. Das nennt sich dann „Scan & Go“.

Das jüngste Konzept nennen wir „Pick and Go.“ Für registrierte Kunden wird es dann ganz komfortabel. Kameras im Markt registrieren automatisch, welche Waren sie in den Korb legen. Die Abrechnung erfolgt automatisch, wenn sie mit den Waren den Markt verlassen. Solche automatisierten Märkte haben wir in Berlin, München und Köln; weitere Märkte folgen in 2024. Damit hätten wir den ganzen mühsamen Kassenprozess, der dem Kunden eigentlich nicht dient, digitalisiert.

Maren Hauptmann

Verändern diese neuen digitalisierten Abläufe die Anforderungen an die Mitarbeitenden? Gibt es andere Fähigkeiten, die benötigt werden – und wenn ja: wie tragen Sie diese Veränderungen in die Belegschaft?

Daniela Büchel

In den IT-Bereichen sehe ich die Notwendigkeit nach neuen digitalen Kompetenzen und die rekrutieren wir auch systematisch. Beispielsweise hat Data Analytics einen neuen Stellenwert bekommen. Daher haben wir dazu einen Bereich mit Data Engineering Fähigkeiten neu aufgebaut. Das sind ganz spezielle Themen – und diese sehen wir in der Zentrale.

Anders ist das in den Märkten. Dort erwarte ich aktuell nicht, dass sich die Fertigkeiten der Mitarbeitenden grundlegend ändern werden. Wir beobachten hier eher Verlagerungen von Schwerpunkten. Mit Blick auf unsere Kund:innen wird es immer wichtiger werden, dass die Mitarbeitenden beratend tätig werden. Kund:innen stellen zunehmend Fragen zur REWE-App, Payback oder den Self-Checkout-Kassen. Mitarbeitende müssen Prozesse zum einen selbst anwenden, diese zum anderen auch zunehmend mehr erklären können. Die Wichtigkeit der Beratungskompetenz steigt im Übrigen auch mit Blick auf unsere Produkte. Wir besprechen im Personalbereich immer wieder, wie sich die Skills entwickeln müssen. Bisher aber haben wir

noch nichts identifizieren können, das sich nicht lernen ließe. Wir verändern die Arbeitsprozesse und nehmen unsere Mitarbeitenden mit, um in den modifizierten Abläufen tätig werden zu können. Stellen wir neue Mitarbeitende ein, so achten wir natürlich verstärkt darauf, dass diese der fortlaufenden Digitalisierung gegenüber offen sind. Ähnlich verhält es sich in der Logistik. In unseren hochautomatisierten Lagern stellen sich manchmal Anforderungen, für die wir neue Berufsbilder entwickeln müssen. Aber in der Regel haben wir Tätigkeiten, die mit der absolvierten Ausbildung oder durch die Erfahrungen im Berufsleben bewältigt werden können.

Maren Hauptmann

Die Veränderungsprozesse, die Sie angesprochen haben, erfordern in allen Unternehmen, mit denen wir sprechen, eine größere Anstrengung. Mitarbeitende wollen mitgenommen werden. Und selbst wenn manche der neuen Aufgaben leicht zu lösen sind, dann gilt es, die Belegschaft dazu zu gewinnen, das Neue auch zu tun. Wie gelingt Ihnen das bei der Größe Ihrer Organisation?

Daniela Büchel

In der Zentrale geht das leichter. Hier holen wir die Mitarbeitenden ressortweise zusammen und veranstalten „All-Hands“-Veranstaltungen, entweder virtuell oder in Präsenz, damit wir

die Veränderungen besprechen können. Und natürlich haben wir ein umfangreiches Angebot an Schulungen, Online-Kursen oder Lernvideos. In den Märkten ist das eine andere Herausforderung. Hier beschreiten wir unterschiedliche Wege, je nachdem wie kompliziert ein Thema ist. Eine wichtige Rolle können Ansprechpersonen in den Märkten übernehmen, die als Botschafter:innen agieren und sich um die Kolleg:innen kümmern. Natürlich haben wir auch in den Märkten Trainings- und Lernangebote. Durch die Dezentralität der Märkte ist es meist nicht möglich, die notwendigen Kolleg:innen in einer Präsenzveranstaltung zusammenkommen zu lassen. Da der persönliche Kontakt bei vielen Themen und Veränderungen sehr wichtig ist, gibt es häufig Expert:innen oder Multiplikator:innen, die vor Ort offene Fragen beantworten und Tipps geben. Nehmen Sie als Beispiel unsere Mitarbeitenden-App. Die ist schon deswegen komplizierter, weil sie auf dem privaten Handy installiert werden soll. Je nachdem, welche Endgeräte die Mitarbeitenden haben, ist das Vorgehen bei der Installation ein anderes. Ich erlebe hier unsere Belegschaft fantasievoll und lösungsorientiert. Wenn die Unterstützung im Markt mal nicht zur Lösung eines Problems führt, bieten wir natürlich noch eine qualifizierte Hotline an. Und auch hier setzen wir zunehmend auf Digitalisierung, indem wir Chat- oder Voicebots einsetzen.

„Ein weiteres Ziel ist „der papierlose Markt“. Ich stelle mir dabei einen Markt vor, bei dem alle Prozesse – auch HR Prozesse - nur noch digital ablaufen.“

Daniela Büchel | REWE Group

Maren Hauptmann

Sie haben eben schon angedeutet, dass die Digitalisierung die Mitarbeitenden nicht ersetzt, sondern neue Möglichkeiten und Aufgaben eröffnet. Heute haben Sie fast 400.000 Mitarbeitende, und mehr als 90 Prozent davon arbeiten nicht in der Zentrale, sondern in den Märkten, in der Logistik, in den Warenlagern. Vermutlich gilt für Ihre Belegschaft auch, was wir aus unseren Erhebungen wissen: Die Mitarbeitenden stellen heute andere Anforderungen an ihren Arbeitsplatz, suchen einen besseren Ausgleich zwischen Familienzeit und Broterwerb und eine Tätigkeit, in der sie einen Sinn erkennen. Stellt sich Ihnen diese Herausforderung? Wie entwickeln Sie für diese große Anzahl von Mitarbeitenden die Arbeitsbedingungen weiter?

Daniela Büchel

Es gehört tatsächlich zu unseren großen Herausforderungen, in der Fläche ausreichend Arbeitskräfte zu rekrutieren. Wenn wir Mitarbeitende gefunden haben, ist es eine große Herausforderung, diese entsprechend zu binden. Viele unserer Mitarbeitenden haben in der Corona-Zeit gesehen, dass Bekannte in anderen Berufen von zu Hause arbeiten konnten. Das ist im Markt nicht möglich. Durch die langen Öffnungszeiten müssen wir auch Arbeitszeiten besetzen, die als nicht so attraktiv gelten – die Abendstunden zum Beispiel oder Zeiten am Samstag. Daher kann es perspektivisch noch schwieriger werden, Kolleginnen und Kollegen zu finden. In einigen Ballungsräumen sehen wir das heute schon. Wenn sie

in München beispielsweise einen neuen Markt eröffnen und aus dem Stand 40 bis 50 Stellen besetzen wollen, dann ist das eine große Aufgabe. Denn wir wollen auch sicherstellen, dass die Mitarbeitenden in unseren Märkten gut ausgebildet sind.

Wir bemühen uns dementsprechend sehr darum, unsere Mitarbeitenden zu binden. Denn wenn wir die bestehenden Mitarbeitenden bei uns behalten, müssen wir weniger rekrutieren. Daher investieren wir besonders in Modelle, die die Arbeit auf der Fläche oder in der Logistik attraktiver machen.

Eine der Kernfragen dreht sich darum, wie es uns gelingt, Familie und Arbeit gut kombinierbar zu machen. Die REWE ist seit Jahren durch das Audit „Beruf und Familie“ zertifiziert. Wir sind der größte Teilnehmer in diesem Audit – und das zeigt, dass wir hier voraus gehen. Beispiels-

weise waren wir die ersten, bei denen die Aufgabe der Marktleitung auch in Teilzeit geleistet werden kann. Das war lange Zeit undenkbar, weil es einen ungeschriebenen Grundsatz gab, dass die Marktleitung zu 100 Prozent immer präsent sein muss. Wir haben aber festgestellt, dass wir dann insbesondere viele gute Frauen verlieren, denen es um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ging und die auch ihrer Rolle als Mutter mehr Raum geben wollten. Inzwischen machen wir gute Erfahrungen mit Marktleitungen in Teilzeit.

Eine weitere wichtige Herausforderung ist es, in der Personaleinsatzplanung transparent zu sein und alle unterschiedlichen Anforderungen bestmöglich berücksichtigen zu können. Wer bekommt welche Schicht? Wie lassen sich Ferienzeiten und Zeiten für die Kinderbetreuung im Team so verteilen, dass keine:r zu kurz kommt?

Zurzeit erproben wir neue Modelle, wie die Arbeitszeit so über die Woche verteilt werden kann, dass – bei gleicher Wochenarbeitszeit – ein zusätzlicher freier Tag entsteht. Das müssen wir noch ausprobieren, weil die Frage bleibt, wie lange ein Mitarbeitender an der Kasse arbeiten kann und wie wir dann die Pausenzeiten angemessen einhalten. Aber es könnte ein weiteres Modell sein, das die Arbeit attraktiver macht. Da müssen wir sehr tief in die Zeitmodelle einsteigen, damit wir die Bedürfnisse der Mitarbeitenden sehr individuell bedienen können. Ich sage nicht, dass wir das schon überall gut umgesetzt haben. Aber wir arbeiten intensiv daran, das zunehmend besser zu machen. Denn ich glaube, wenn wir in diesen Fragen gute Lösungen finden, dann ist das ein absolutes Bindungsinstrument.



Maren Hauptmann

Mitarbeiterbindung entsteht auch durch Karrieremöglichkeiten. Wie schaffen Sie es, in der großen Menge der Mitarbeitenden die Potenziale zu identifizieren und zu entwickeln?

Daniela Büchel

Da sind wir mitten im Thema Mitarbeitendenentwicklung. Wir haben heute schon sehr ausgefeilte Prozesse, die wir an den Jahresgesprächen ausgerichtet haben. Es gibt Potenzialkonferenzen und die damit verbundenen Mitarbeitergespräche. Das ist – denke ich – gute Praxis. Uns ist es wichtig, diese Methoden auch in den Märkten anzuwenden. Daher machen wir das alles systemgestützt, damit wir sicherstellen können, dass jeder Mitarbeitende mindestens einmal im Jahr ein solches Gespräch führen kann. Die Dokumentation selbst erfolgt digital. Die Potenzialkonferenzen auf den unterschiedlichsten Ebenen erlauben uns festzuhalten, welche Mitarbeitenden künftig eine weiterführende Aufgabe wahrnehmen können. Das machen wir bis in den Vorstand hinein, damit wir die Mitarbeitenden und deren Entwicklung im Blick haben.

Diesen Prozess sowie unsere sehr guten Programme zur Förderung unserer Mitarbeitenden überprüfen und überarbeiten wir stetig, so dass wir sie an die sich verändernden Bedürfnisse

und Anforderungen unserer Mitarbeitenden anpassen können. Wir haben erkannt, dass der Erfolg der REWE Group ganz wesentlich von unseren Mitarbeitenden abhängt. Für Mitarbeitende und deren Zufriedenheit ist es wichtig, eine den Stärken entsprechende Tätigkeit ausüben und sich weiterentwickeln zu können. Der „richtige“ Einsatz der Mitarbeitenden ist ein wesentliches Element bei der Bindung. Daher legen wir großen Wert auf eine stärkenorientierte Kultur. Im Kern stehen dabei die Förderung und Nutzung der individuellen Stärken unserer Mitarbeitenden. Denn: Indem wir uns bewusst auf Stärken konzentrieren, verbessern wir nicht nur die individuelle Leistung, sondern auch die Kollektivleistung unserer Organisation. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist unsere Offenheit für Feedback. Wir glauben daran, dass konstruktives Feedback der Schlüssel zur Verbesserung ist. Indem wir aktiv Feedback geben und nehmen, schaffen wir die Grundlage für persönliches Wachstum und die Steigerung des individuellen und organisatorischen Erfolgs. Neben dieser Offenheit für Feedback ermutigen wir unsere Mitarbeitenden, mutig Neues auszuprobieren. Wir erkennen die Bedeutung von Innovation und Kreativität an und sehen Fehler als Lernchance. So bleiben wir dynamisch und agil, da wir uns kontinuierlich auf die Erprobung neuer Ideen einlassen.

„Der „richtige“ Einsatz der Mitarbeitenden ist ein wesentliches Element bei der Bindung. Daher legen wir großen Wert auf eine stärkenorientierte Kultur.“

Daniela Büchel | REWE Group

Grundsätzlich kann auch an dieser Stelle die Digitalisierung gut genutzt werden, aber was das Mitarbeitergespräch selbst angeht, bin ich persönlich ein wenig „old fashioned“. Ich finde schon wichtig, dass es ein persönliches Gespräch ist. Das sollte nicht digital sein. Denn Mitarbeitende sollten ihre Sicht auch kundtun können und ihre Entwicklungsvorstellungen äußern – und dann gehen die Gesprächspartner in einen konstruktiven Diskurs. An dieser Stelle ist die Digitalisierung eher ein Mittel zum Zweck. Sie soll die Karrierewege zeigen und einen transparenten Überblick über die Entwicklungsmöglichkeiten liefern, damit die bestehenden offenen Stellen und vorhandene Skills und Kompetenzen schnell und bestmöglich gematched werden können.

Kontakt



Maren Hauptmann
Partnerin
Portfolio Lead Human Capital
Tel: +49 89 29036 7919
mahauptmann@deloitte.de

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeitenden liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 457.000 Mitarbeitenden von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte Consulting GmbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.