

FILIALMANAGEMENT

FÜHREN UND VERKAUFEN

ZKZ 19432

Ausgabe
01
Frühling
2011

Ortstermin

Ein Besuch im Drive-In
der Bäckerei Bertermann
in Porta Westfalica

ab Seite 20

Tacheles

Geertje Riethmacher:
Ausbildung mit Leidenschaft

ab Seite 12

Critical Points

Holzbackofen - Feuer und Flamme

ab Seite 34

Storecheck

Rostock: Stadtbäckerei Junge,
Lila Heimatbäcker und Bäckerei Sparre

ab Seite 64

Anzeige



Auf die **Sichtweise** kommt es an

Optimierungsbedarf in der Führung besteht häufig darin, dass unterschiedliche Sichtweisen der Mitarbeiter nicht berücksichtigt werden.

Die Böden sind sauber, das Farbspiel in der Theke stimmt und das Brotregal sieht gut aus. Subjektiv ist damit jedes der vorgegebenen Ziele erreicht. Das heißt aber noch nicht, dass die Sauberkeit des Fußbodens oder eines Farbspiels in der Theke klar definiert sind. Eine Filialleiterin arbeitet seit acht Jahren in einer Bäckerei. Sie hat ihre Filiale im Griff, räumt die Theke jedoch wie gewohnt ein: die mit Zuckerguss verzierten Rosinenschnellen neben die mit Guss versehenen Berliner, daneben ein gedeckter Apfelkuchen mit Glasur und zum Abschluss des rechten Rands den gedeckten Apfelkuchen wieder mit Zuckerguss. Anhand einer neuen Arbeitsanweisung sollte in der Theke jedoch ein sogenanntes Farbspiel eingehalten werden, wie dunkel neben hell, also beispielsweise roter Erdbeerkuchen neben Apfelkuchen mit weißem Zuckerguss. Zur Kontrolle kommt der Bezirksleiter in die Filiale, begrüßt die Filialleiterin und lobt die gut gefüllten Bleche in der Theke, die die Kunden grundsätzlich animieren dürften, näher an die Theke heranzutreten. Er weist dann jedoch auf die letzte Arbeitsanweisung hin, nach der das Farbspiel beachtet werden sollte. Die Filialleiterin ist etwas irritiert und argumentiert, dass sie bei genauer Betrachtung schon ein Farbspiel erkennen würde. Da nur wenige Kunden im Laden sind, bittet der Bezirksleiter die Filialleiterin vor die Theke und fragt, was ihr bei einem entsprechenden Abstand hinsichtlich der optischen Vielfalt der Produkte auffalle. Die Filial-

leiterin gesteht, dass es nur schwer möglich sei, die verschiedenen Produkte auf Grund des relativ einheitlichen weißen Zuckergusses voneinander zu unterscheiden. Sie macht selbst den Vorschlag, die Theke entsprechend umzuräumen. Zügig setzt sie den Erdbeerkuchen neben den Apfelkuchen, Schokodonuts neben die Rosinenschnellen und schon erzielt sie damit das gewünschte Farbspiel. Der Bezirksleiter lobt sie und vereinbart mit ihr, wie und wann sie diese Methode einer anderen Sichtweise bei ihren Mitarbeiterinnen umsetzen kann. An diesem Beispiel soll verdeutlicht werden, dass die Bezirksleitung mit der Filialleitung ihre fachliche Kompetenz eingesetzt hat und zusammen mit der Filialleitung die Lösung vor Ort erarbeitet hat. Hätte sich die Bezirksleitung lediglich auf ihre disziplinarische Kompetenz berufen, wie beispielsweise mit der Anordnung: Ich erwarte die sofortige Umsetzung der Dienst-anweisung ohne Diskussion. wäre der Lernerfolg im Sinne eines umzusetzenden Farbspiels äußerst gering und die Motivation der Mitarbeiterin zudem im Keller. Besonders erfolgreich ist es laut Schlaumann, wenn entsprechende Sichtweisen gemeinsam von Bezirks- und Filialleitung abgestimmt werden. Am besten trifft man sich vor Ort und hält die erarbeiteten Definitionen schriftlich fest. Am Beispiel Sauberkeit dürften die Sichtweisen subjektiv von jedem Betrachter anders sein. Hier wäre es notwendig, die Definition von Sauberkeit gemeinsam mit dem Mitarbeiter abzustimmen, damit er weiß, was konkret von ihm erwartet wird. Gleiches trifft auch zum Beispiel bei der Anforderung einer Warenpräsentation durch Masse zu. Reicht es aus, ein Blech mit nebeneinanderliegenden Rosinenschnellen zu präsentieren, oder erwartet der Vorgesetzte zusätzlich gestapelte Ware?

Foto: GA-Trendagentur



Ludger Schlaumann
Unternehmensberatung
GA-Trendagentur
www.ga-trendagentur.de

Disziplinarischer Durchsatz

Wann kann es nun jedoch erforderlich sein, disziplinarische Maßnahmen beispielsweise zur Verhaltensänderung einzufordern? Pauschal kann man sagen, dass überall dort, wo Gefahren für die Gesundheit bestehen oder die Disziplin gefährdet ist, disziplinarische Maßnahmen eingesetzt werden können: Beispielsweise wenn eine Mitarbeiterin mehrmals auf die Gefahr hingewiesen wird, zur eigenen Sicherheit den Schutz auf einer Brotmaschine aufzusetzen, es aber immer wieder vergisst. Oder die Tür pünktlich zur ausgewiesenen Ladenöffnungszeit zu öffnen ist und die Mitarbeiterin regelmäßig zu spät kommt. Das zumeist aufgrund von Hygienevorschriften geltende Verbot des Handschmucks am Arbeitsplatz, wäre ebenfalls ohne Diskussionen disziplinar durchzusetzen. Ein weiteres Beispiel wäre das häufig erwartete Namensschild an der Berufsbekleidung der Mitarbeiter. Sollte die Verkäuferin trotz häufiger Hinweise das Namensschild nicht tragen, wäre hier ebenfalls ein disziplinarischer Durchsatz gefordert.

Anhand dieser Beispiele wird deutlich, dass bei Missachtung im Ermessen der Führungskraft entsprechende disziplinarische Mittel eingesetzt werden müssen, um das Verhalten des Mitarbeiters anzupassen.

Die am häufigsten angewandten disziplinarischen Mittel dürften die mündliche und im Wiederholungsfall die schriftliche Ermahnung sein. Bei der mündlichen ist es jedoch zu empfehlen, sich hierüber eine Notiz zu machen. Dabei sollte man notieren, wer wofür eine Ermahnung erhält. Sollte der Wiederholungsfall der gleichen Missachtung folgen, so wäre die schriftliche und im weiteren Fall eine Abmahnung die Folge. Grundsätzlich sei jedoch angemerkt, dass es sich um Ermessungsspielräume des Vorgesetzten handelt, dessen vorrangiges Ziel es

sein sollte, eine Änderung des Verhaltens herbeizuführen. Veränderungen beruhen dabei jedoch auch auf der Fähigkeit des Verständnisses des Vorgesetzten. Jede Situation ist spezifisch und sollte auch die Umstände des Mangels, wie beispielsweise ein plötzliches, extrem hohes Arbeitsaufkommen berücksichtigen.

Eins steht jedoch fest: Nur zufriedene Mitarbeiter bringen die besten Leistungen. Sehen die Mitarbeiter die Führungskraft als Vorbild an, ist ein wesentlicher Grundstein für die Entwicklung des Unternehmens und der Mitarbeiter gelegt. Betritt zum Beispiel der Vorgesetzte das Ladenlokal und ist mit der Warenpräsenz völlig unzufrieden, realisiert jedoch einen hohen Kundenandrang, so wäre es vorbildlich, wenn er die Mitarbeiterinnen im Verkauf unterstützen würde und somit durch sein Vorbild führt. Die Mitarbeiter werden es ihm insgeheim danken.

Ludger Schlaumann
Monika Pütz