

Vom simplen Regale-Auffüllen zur «assistierten Selbstbedienung»

Seit kurzem werben die 39 Jumbo-Märkte in der Schweiz nicht mehr nur mit ihrem Angebot «Do it o Deco o Garden», sondern zusätzlich mit dem prägnant-kundenorientierten Claim «einfach besser bedient». Hinter dieser Aussage steckt sehr viel mehr als nur ein Werbertrend, denn bei Jumbo läuft seit zwei Jahren ein intensives und durchgängig geplantes Personalentwicklungsprojekt. Es trägt den Namen ASB, was für «assistierte Selbstbedienung» steht. Von Peter Stöckling

Ausbildungsleiter Christoph Bosshard, der intern für ASB verantwortlich ist, will den Zusammenhang zwischen der internen Verkaufsschulung und der neuen Werbebotschaft allerdings nicht so eins zu eins sehen: «ASB hat sicher dazu beigetragen, dass sich die Geschäftsleitung für diese Aussage entschieden hat. Daneben gehören aber noch eine ganze Reihe weiterer Faktoren wie Angebot, Preis oder Präsenz der Marke dazu.» Immerhin: Selbstverständlich ist es nicht, dass ein betriebsinternes Ausbildungsprogramm sogar im Auftritt eines Unternehmens seinen Niederschlag findet. Und das ist zweifellos auch ein Grund, dieses Programm etwas näher unter die Lupe zu nehmen.

Wo noch Potenzial zur Profilierung der Unternehmen brachliegt

Den ersten Anstoss, so erinnert sich Ausbildungsleiter Bosshard, habe Generaldirektor Claude Lewin im Sommer 2002 gegeben. Lewin stellte fest, dass sich die verschiede-

nen Fachmärkte heute in Bezug auf ihr Angebot und auch bei den Preisen kaum noch voneinander unterscheiden. Daraus zog er den Schluss, dass eigentlich nur Bedienung und Beratung ein Potenzial zur Differenzierung bieten – und zwar ein Potenzial, das noch keineswegs ausgenutzt sei.

Dieser Impuls führte einerseits zur Bestandesaufnahme, die Lewins Erkenntnis bestätigte: Bedienung und Beratung waren effektiv von Haus zu Haus sehr unterschiedlich und auch einigermaßen zufällig. Den eigentlichen Auftakt zu dem, was dann relativ rasch zum Ausbildungsprogramm ASB werden sollte, bildete die Zielformulierung: Wie soll die angestrebte Beratung unter dem Label «assistierte Selbstbedienung» denn eigentlich aussehen?

Die Antwort auf diese Frage gibt das «Verkaufslitbild ASB», das in zwei Workshops (Herbst 2002) erarbeitet wurde. Beteiligt an diesem Prozess waren sämtliche Hierarchiestufen, Generaldirektor Lewin und Verkaufsleiter André Afentoulidis machten genauso mit

Die Erfolgsfaktoren von ASB

Als zentralen Erfolgsfaktor des Programms bezeichnet Christoph Bosshard an erster Stelle

- die konsequente Beteiligung der Betroffenen aus der Linie bereits bei der Entwicklung und auch bei der Umsetzung.

Auch die klare Organisation der Abläufe in vier Schritten habe sich positiv ausgewirkt:

1. Erarbeitung des Leitbildes
2. praxisnahe Schulung und Training
3. Umsetzung mit (angepasstem) Coaching
4. Erfolgskontrolle durch Mystery Shopping

Eine Zukunft für die Lernenden

Neben der Personalentwicklung engagiert sich Jumbo seit 1997 auch stark in der Ausbildung von Lehrlingsausbildung: Das Unternehmen beschäftigt zurzeit 56 Lernende (wie die Lehrlinge heute heissen) in den Berufen Verkäufer/Verkäuferin und Detailhandlungsangestellte/-angestellter. «Damit sind wir im Detailhandel ganz vorne», betont Christoph Bosshard: «Die Lernenden sind unser Berufsnachwuchs.» Die Lehrlingsausbildung nimmt auch beim Internetauftritt von Jumbo einen prominenten Platz ein. Und das Unternehmen hat spezielle Kennzahlen für die Erfolgskontrolle in der Lehrlingsausbildung entwickelt. Diese zeigen, dass sich diese lohnt: Bereits sind mehrere ehemalige Lernende zu Leistungsträgern in einzelnen Häusern (Filialen) aufgestiegen. Das Ziel bestehe ohnehin darin, möglichst viele Lernenden auch im Unternehmen zu halten. Um dies zu erreichen, wird

eine interne Stellenbörse organisiert, und junge Leute, die nicht unmittelbar nach der Lehre unterkommen, werden während der Stellensuche noch ein paar Monate weiterbeschäftigt. Auch diese Massnahmen haben bereits Erfolg gezeitigt: Nach der Lehre bleiben über 80 Prozent der Lernenden bei Jumbo. Auch bei der Lehrlingsausbildung wird der Kontakt zur Linie gross geschrieben: Andreas Vogel, Leiter der Lehrlingsausbildung, macht regelmässige «Hausbesuche», koordiniert die Ausbildung der Berufsbildner zusammen mit den Betroffenen und ist als Ansprechstelle bei Problemen. Wie nahe Lehrlingsausbildung und betriebliche Weiterbildung beieinander angesiedelt sind, zeigt sich auch daran, dass Bosshard und Vogel mit ihren (kleinen) Teams am Jumbo-Hauptsitz in Dietlikon in der gleichen Bürönische quasi Pult an Pult arbeiten. jumbo-lehrlinge.ch

wie die regionalen Verkaufsleiter, einige Geschäftsführer, Gruppenchefs und Leute aus dem Verkauf. Irgendwann in dieser Phase sei auch der Begriff «assistierte Selbstbedienung» entstanden, eine Eigenkreation, deren Urheberschaft nicht eindeutig geklärt sei. Christoph Bosshard vermutet auch dahinter die «Handschrift» des obersten Chefs, der in seinem Denken ausgeprägt nahe an der Praxis sei.

Vom detaillierten Leitbild zu den konkreten Ausbildungsschritten

Das Verkaufsleitbild ASB ist kein Papier mit ein paar schönen Formulierungen, das früher oder später im grossen Ordner endet. Es geht zwar ebenfalls von fünf Leitsätzen aus, von «Unsere Kunden fühlen sich willkommen» bis zum Ziel «Unsere Kunden verlassen den Jumbo mit einem nachhaltig guten Gefühl». Damit ist es aber nicht getan: Jeder einzelne Leitsatz wird durch klar ausformulierte Ziele («das wollen wir...») und die entsprechenden Massnahmen («das heisst für mich...») ergänzt. Und

das übergeordnete Ziel heisst: Umsetzung des Leitbildes in einzelne Lern- und Ausbildungsschritte und schliesslich in die Praxis – Personalentwicklung im eigentlichen Sinn des Wortes also.

Ausbildungsleiter Bosshard hatte schon sehr früh, vor der Erarbeitung des Leitbildes, mit dem PE-Spezialisten Ernst Aebi Kontakt aufgenommen. Dieser erarbeitete im Auftrag von Jumbo ein Konzept, das einen ganzen Satz von Ausbildungsmodulen vorsah. Dabei war schon sehr bald klar, dass für ein Programm, das in 39 verschiedenen Filialen einsetzbar sein musste, nur ein Modell in Frage kam, das auf dem Train-the-Trainer-Prinzip aufbaut und hauseigene Leute auch als Ausbilder einsetzt.

Einem ersten Praxistest wurde das Programm in einem dreitägigen Pilottraining (Winter 2003) ausgesetzt. Dabei wurde die Ausbildung Modul für Modul durchgespielt und anschliessend in einer Feedbackrunde besprochen. Da sei von den Leuten aus der Praxis «schon das eine oder andere ziemlich zerzaust worden», sagt Bosshard. Das war auch das Ziel, die «Rückmeldungen von der Front» wurden



CHRISTOPH BOSSHARD

war schon während seinem Studium (allgemeine Pädagogik und angewandte Psychologie in Freiburg) als Lehrer und Sozialpädagoge, aber auch in der Drogenarbeit tätig. Nach dem Abschluss der Studien kam der heute 36-Jährige zu Jumbo, wo er die Lehrlingsausbildung in der Westschweiz aufbaute, «nach einem bereits bewährten Konzept», wie er betont. Seit 2001 ist er Ausbildungsleiter für das ganze Unternehmen. Er ist für das Projekt ASB verantwortlich, das in enger Zusammenarbeit mit den Betroffenen und unterstützt durch den Personalentwickler Ernst Aebi konzipiert worden ist. Mit Aebi arbeitet Bosshard, der selber einzelne Trainingsmodule leitet, weiterhin eng zusammen: «Wir teilen die Überzeugung, dass Weiterbildungsmaßnahmen nur dann Erfolg haben können, wenn sie von der Linie und von den Leuten, die sie umsetzen müssen, mitgetragen und auch mitgestaltet werden.» Neben dem ASB-Programm gehören auch weitere Aufgaben zum Pflichtenheft von Christoph Bosshard: Produkteschulung, Führungsausbildung und Personalrekrutierung.

Ein Kapitel Schweizer Warenhausgeschichte

Biel Ende des 19. Jahrhunderts: In der zweisprachigen Stadt freunden sich die Brüder und Engros-Händler Ernest und Henri Maus mit ihrem Kunden, dem Detailhändler Léon Nordmann an. Es ist die Zeit der allerersten Warenhäuser überhaupt, wie sie Emile Zola in seinem Roman «Das Paradies der Damen» beschrieben hat.

1902 eröffneten die drei weitsichtigen Geschäftsmänner gemeinsam das Warenhaus «Léon Nordmann» an der Weggisstrasse in Luzern. Es gilt als eigentliches Ursprungshaus der heutigen Unternehmensgruppe – auch wenn Léon Nordmann bereits kurz vorher sein Geschäft in Willisau mit dem Zusatz «Warenhaus» versehen hat.

Die Gebrüder Maus haben, ermutigt durch den sich rasch abzeichnenden Erfolg, weitere Kunden motiviert, ebenfalls Warenhäuser zu eröffnen. So entstanden weitere mehr oder weniger eng miteinander verbundene Geschäfte in der ganzen Schweiz, deren Namen vielerorts noch in Erinnerung sind: Au Louvre, Vilan, Magazine zur Rheinbrücke, La Placette, Keller-Ullmann, Inno- vazione und weitere mehr.

Die Unternehmensbezeichnung Manor – zusammengesetzt aus den Namen Maus und Nordmann – wurde erst um 1965 kreiert. Und seit 1994 treten alle zum Unternehmen gehörenden Warenhäuser der Deutschschweiz, seit September 2000 auch alle Häuser in der Westschweiz und im Tessin unter dem einheitlichen Namen Manor auf. Unter den eigenständigen Marken Jumbo, Athleticum (Fachmärkte) und Carrefour (Supermärkte) hat sich die Maus-Frères-Holding diversifiziert und für unterschiedliche Zielgruppen positioniert.



Der Kunde im Mittelpunkt:
Personalentwicklungsprogramm
ASB im Jumbo-Markt Dietlikon.

aufgenommen – und das Programm dadurch noch praxistauglicher gemacht. Nach dem Abschluss der Anpassungen konnten die Ausbildungseinheiten beginnen:

- Die Geschäftsführer (Filialleiter) wurden zwischen Frühling 2003 und Frühling 2004 an vier eintägigen Ausbildungsblöcken in ihre Aufgabe eingeführt.
- Die 110 Gruppenchefs (sie führen in den Filialen die je drei Abteilungen) absolvierten dann in Zwölfer-Gruppen das eigentliche Training. Neben Ernst Aebi kamen auch Christoph Bosshard und Esther Borra (Romandie) als Kursleiter zum Zug. Dieser Teil sei «das eigentliche Herzstück des ganzen Programms».
- Die Geschäftsführer bereiteten sich an einem zweiten Workshop auf die Umsetzung und auf ihre Rolle als Coaches vor. Dafür gab es ein Modell, das einerseits das persönliche Engagement der Geschäftsführer sichern, gleichzeitig aber auch die Erfolgskontrolle ermöglichen sollte.
- Auch die Gruppenchefs als unmittelbare Vorgesetzte der Verkäufer und Verkäuferinnen wurden nach dem gleichen Modell auf die Umsetzung vorbereitet und ins Coaching eingeführt.
- Parallel dazu lief ab Sommer 2003 auch das Verkaufstrainerprogramm (Train the Trainer). Dieses absolvierten die ausgewählten Gruppenchefs on the job, also neben ihrer Arbeit – ohne besondere Entlohnung oder Bonus. Hier windet Christoph Bosshard den Leuten ein besonderes Kränzchen. «Sie liessen sich begeistern und machten engagiert mit. Und die Frage nach Bonus oder Spezialentschädigung tauchte gar nie auf. Das liegt daran, dass die Leute das ganze Projekt aktiv mitgestalten konnten und erlebt haben, dass es nicht nur im Interesse des Unternehmens liegt: Auch ihre Arbeit und ihre Stellen sind dadurch aufgewertet worden.»

Dieses interne Verkaufstraining besteht aus einem Modul pro Leitsatz aus dem Leitbild. So heisst beispielsweise Leitsatz 2: «Unsere Kunden spüren, dass wir für Sie verfügbar sind.» Dabei geht auch die assistierte Selbstbedie-

nung davon aus, dass die Kunden generell nicht aktiv angesprochen werden. Sie sollen aber spüren, dass jemand da ist, wenn sie eine Information oder eine Beratung brauchen. In Leitsätze umgesetzt heisst das: «Wir behalten unsere Kunden im Auge – wir schenken jenen Kunden, die uns ansprechen, unsere volle Aufmerksamkeit – wir gehen auf Kunden zu, die sich offensichtlich für ein Produkt interessieren.» Zwischen dem blossen Regale Auffüllen – im Selbstbedienungsbereich eher Regel als Ausnahme – und diesem Konzept liegt genau jenes Potenzial, das Jumbo-Generaldirektor Lewin ortete, als er den ersten Anstoss zur ASB gab!

Der Zeitplan zeigt: Das Programm wurde mit ziemlich viel Druck durchgezogen: «Während dem ganzen Jahr 2003 war ASB das Unternehmensthema. Bis im Januar 2004 wollten wir alle Module durchspielen, und das haben wir erreicht», bilanziert Bosshard. Dass das nicht ganz ohne Widerstände möglich war, ist eigentlich selbstverständlich. Von «oben» fühlten sich die Verantwortlichen stets gestützt, an der Basis musste der eine oder die andere zuerst einsehen, dass es «so etwas überhaupt braucht».

Coaching: Ja, aber auf die individuellen Bedürfnisse angepasst

Am Konzept selber drängte sich nur eine einzige gewichtige Korrektur auf – und zwar genau dort, wo das Prinzip der engen Zusammenarbeit mit der Linie nicht konsequent durchgezogen wurde: «Das Coaching hat so, wie wir uns das vorgestellt haben, nicht funktioniert. Nur ein paar wenige Häuser haben es geschafft», stellt Bosshard nüchtern fest. Dafür gebe es eine ganze Rehe von Gründen, die vom Zeitmangel über den ungewohnten Führungsstil bis zur Theorielastigkeit reichen. Am Prinzip haben Bosshard und Aebi jedoch festgehalten. Für die Kurskorrektur griffen sie auf ihr bewährtes Rezept zurück: Hinter dem, was die Basis umsetzen muss, muss sie auch stehen können. Darum erhielten an einem weiteren Workshop im Juni 2004 sechs Geschäftsführer Gelegenheit, ihr individu-

elles Coachingmodell vorzustellen – ein Anlass, an den Christoph Bosshard beste Erinnerungen hat, denn «da hat es für viele so richtig gefunkt: Aha, das ist ASB und Coaching!». Das Resultat: Coaching ist weiterhin ein Teil des Programms. Aber jeder Geschäftsführer kann es, auf eigene Initiative oder angeregt durch Beispiele von Kollegen, individuell gestalten.

ASB ist auf die Schienen gebracht und auch schon in den Jumbo-Alltag integriert. Bleiben zwei Fragen: Gibt es bereits (Erfolgs-)Resultate? Und: Wie geht es weiter?

Projektspezifisches Mystery Shopping belegt die Erfolge des Programms

Zum Erfolg zählt Christoph Bosshard einmal die motivierenden und auch gemeinschaftsbildenden Veranstaltungen für das Personal. Daneben wurde parallel zur Einführung auch der Erfolg gemessen – und zwar am Ziel, Jumbo durch bessere Bedienung und Beratung zu profilieren. Das Mittel dazu heisst Mystery Shopping durch

ein aussen stehendes spezialisiertes Unternehmen. Zu Beginn der Schulungen kamen die anonymen Besucher anhand einer auf dem Leitbild beruhenden Punkteskala auf einen Index von 47 Prozent. Bereits in der ersten Hälfte 2004 war dieser Wert im Durchschnitt auf 63 und bis im Herbst auf 65 Prozent gestiegen, wobei mehrere Häuser das MbO-Ziel übertroffen haben. Diese Leistungen wirken sich für die Geschäftsführer auch finanziell aus: ASB ist Bestandteil der MbO-Ziele und mit 20 Prozent in der Leistungskomponente des Lohnes bewertet.

Auch 2005 wird ASB in den MbO-Zielen aufgeführt. Zudem sind neben den Schulungen für neue Leute auch zusätzliche Kadertrainings vorgesehen, denn «wir wissen, dass der Erfolg nur nachhaltig sein wird, wenn wir einen gewissen Druck aufrechterhalten können», betont Bosshard. Und: «Die Tatsache, dass das ASB-Programm sich auch im Auftritt des Unternehmens – «einfach besser bedient» – niedergeschlagen hat, freut uns natürlich. Sie ist aber vor allem eine Verpflichtung, noch besser zu werden.»

Personalentwickler Ernst Aebi: «Veränderungsprozesse aus der Konserve funktionieren nicht»

«Das wichtigste Erfolgsrezept für eine erfolgreiche Ausbildung in einem Unternehmen? Sie darf nicht als Ausbildung daherkommen.» Ernst Aebi, der das Projekt ASB als externer Personalentwickler für und mit Jumbo konzipiert hat, löst das Paradox gleich selber auf: «Nur über tief greifende Veränderungsprozesse kann etwas Neues in der Unternehmenskultur verankert werden.»

Und damit das möglich wird, muss ein Projekt von «ganz oben bis zu den Linienvorgesetzten getragen werden». So sei es sehr wichtig gewesen, dass auch der Generaldirektor und der Verkaufsleiter als Schlüsselfiguren bei den ersten Workshops mitgemacht haben – und zwar als Teilnehmer und nicht nur als höflich interessierte Zaungäste: «Wenn sich die Nummer eins engagiert, spüren die Leute, dass das Thema auch erste Priorität hat», unterstreicht Aebi.

Ein zweiter Erfolgsfaktor: «Die Erwartungen müssen ganz am Anfang klar definiert werden und die Resultate wenn möglich messbar sein – und zwar nicht nur für die Geschäftsleitung, sondern genauso als Motivation für die unmittelbaren Beteiligten, von denen ja ein neues Verhalten erwartet wird.» Bei Jumbo wurde zu diesem Zweck das Mystery Shopping durchgeführt – und zwar ein Mystery Shopping in einer spezifischen, ganz ausdrücklich auf das Projekt ASB zugeschnittenen Form.

Im selbstkritischen Rückblick ortet Ernst Aebi am Konzept «zwei Fehler, die wir gemacht haben: Wir hatten eine unrealistische Vorstellung vom Coaching, und wir haben die Geschäftsführer am Anfang zu wenig eingebunden: Sie absolvierten zuerst nur einen Einführungstag, während die Gruppenchefs, also die nächst untere Stufe, die Lehrgänge besuchten.» Beide Punkte sind korrigiert worden – und das mit sehr gutem Erfolg.

Apropos Korrigieren: Aebis «Rezept» beruht darauf, dass das Konzept zuerst in einem Pilotkurs getestet wird. Bei diesem trennt er den Kursteil nicht nur zeitlich, sondern auch räumlich vom Feedbackteil: Es gibt einen Kursraum und einen Feedbackraum, in denen je eigene klare Regeln gelten: Im Kursraum bestimmt der Trainer Inhalte und Fahrplan, im Feedbackraum hört er vor allem zu. Dabei könne «es durchaus vorkommen, dass der Personalentwickler ziemlich auseinander genommen wird. Das gehört jedoch zum Beruf des Trainers, und wer das nicht erträgt, ist in der falschen Rolle. Ganz abgesehen davon, dass ich dabei immer auch sehr viel lerne.»

Eine Ausbildung, die mit «Konserven» arbeite, sei so oder so zum Scheitern verurteilt, sagt Aebi: «Unabhängig davon, wie gross mein Anteil am ASB-Projekt ist – es funktioniert nur darum so gut, weil alles Jumbo-mässig verarbeitet und wirklich ins Unternehmen integriert worden ist.»



ERNST AEBI ist Unternehmensberater mit Schwerpunkt Führungs-, Kommunikations- und Verkaufsseminare. Er begleitet Entwicklungsprozesse und Change-Management-Programme. Seine Spezialgebiete sind systemische Organisationsentwicklung und Performance Improvement. Er präsident den Schweizerischen Verband für Betriebsausbildung (SVBA).

Ein «gewisses Gespür für das Business, um das es geht, ist bei so grossen Projekten zweifellos von Vorteil», ist der Personalentwickler überzeugt: «Meine eigene Erfahrung aus dem Detailhandel hat mir geholfen, weil ich genau verstanden habe, von was die Leute redeten, wenn sie ihre Probleme geschildert haben.»