

Branche	Einzelhandel
Leistungsprofil	Verkauf von Schuhen (in zurzeit 6 Filialen)
Beschäftigte	46
Name der Maßnahme:	Werteorientierte Unternehmensführung

SCHUHHOUSE

DR. POTHMANN GMBH & CO. KG

UNNA

Zusammenfassung / Überblick

1987 eröffnete Dieter Pothmann das SchuhHOUSE in der Bahnhofstraße in Unna. Es hatte sich auf eine Zielgruppe festgelegt: die junge, modische Kundschaft. Das war zur damaligen Zeit revolutionär und ist auch heute noch ungewöhnlich. In der Regel fahren die meisten Schuhgeschäfte ein Vollsortiment, d. h. Schuhe für die ganze Familie.

Dieter Pothmanns Sohn Achim studierte BWL, durchlief mehrere (Auslands-)Praktika bei renommierten Unternehmen und hatte am Ende gute Karrierechancen in Industrie und Forschung. Doch Dr. Achim Pothmann entschloss sich, ein eigenes Unternehmen nach seinen Vorstellungen von Unternehmertum und dem Umgang miteinander zu gestalten. So übernahm er 1996 das Geschäft von seinem Vater und begann, es konzeptionell weiterzuentwickeln und innerhalb Nordrhein-Westfalens zu expandieren. Mittlerweile existieren sechs Filialen in Bochum, Lünen, Hagen, Herne, Recklinghausen und Unna. In Kürze wird eine weitere Filiale in der Essener Innenstadt eröffnet.

Parallel zur Filialisierung wurden im Betrieb auch die Spezialisierung vorangetrieben, das Konzept verfeinert und das System beschleunigt. Während die Branche in Halbjahresrhythmen beliefert wird, erhält das SchuhHOUSE 52 Wochen im Jahr neue Ware. Das ist ein erheblicher Aufwand, aber der modebewussten Ziel-

gruppe geschuldet. Nur wenigen Unternehmen gelingt diese Dynamik. Sie kann nur mit einem extrem professionellen, hoch motivierten und glücklichen Team funktionieren. Das Unternehmen hat im Schuheinzelhandel mittlerweile bundesweit Bekanntheit als Spezialist für das Modesegment der modebewussten Kunden/innen erlangt. Lieferanten buchen Dr. Pothmann als Berater, um ihre Kollektionen zu konzipieren. Im Gegensatz zum Branchentrend konnte das SchuhHOUSE im letzten Jahr ein deutliches Wachstum generieren. Um jedoch das Wohl der Mitarbeiter/innen nicht zu gefährden, ist es selbstverständlich, dass im Unternehmen realistische Ziele gesetzt werden. Nach Logik der Geschäftsführung ist dies nur eine konsequente Umsetzung der Unternehmensphilosophie, die in Kurzform lautet: „Wenn ich in meinem Job glücklich werden möchte, muss ich allen anderen auch die Chance dazu geben“. Dieses Ziel wird in der Dr. Pothmann GmbH & Co. KG intensiv und mit viel Engagement verfolgt. Eine Herausforderung bildet dabei die Tatsache, dass die Mitarbeiter/innen nicht unter einem Dach arbeiten, sondern in mehreren Städten auf Filialen verteilt sind. Umso wichtiger ist es, dass die einzelnen Filialbetreuer/innen diese Vision mittragen.

Im SchuhHOUSE arbeiten in erster Linie Frauen, die nicht zwingend ausgebildete Schuhfachverkäuferinnen sein müssen, sondern aus anderen Bereichen kommen können (Studentinnen, Berufsrückkehrerinnen, etc.). Die meisten sind in Teilzeit beschäftigt, nicht weil die



Geschäftsführung das vorrangig befürwortet, sondern hauptsächlich, weil es besser in ihr derzeitiges Lebenskonzept passt. Im Gegensatz zu vielen anderen Betrieben des Einzelhandels erhalten die Mitarbeiter/innen eine feste Stundenzusage und über das ganze Jahr ein gleichbleibendes Gehalt. So kann die/der Mitarbeiter/in auch bei geringerer Arbeitsauslastung mit dem Einkommen kalkulieren. Überhaupt arbeitet das SchuhHOUSE nur mit Festangestellten; befristete Aushilfen sind die Ausnahme, Leihkräfte gibt es nicht.

Unternehmens- und Führungskultur

Das Motto des Unternehmens lautet: „Fühl Dich wohl bei uns – wir tun’s auch!“, und führt dazu, dass selbst die Kunden/innen das außergewöhnlich gute Betriebsklima wahrnehmen und gegenüber den Mitarbeitern/innen zum Ausdruck bringen. Daher stehen in der Unternehmensphilosophie auch die Freude an der Arbeit und die Pflege einer harmonischen Zusammenarbeit, in der Akzeptanz und Hilfsbereitschaft selbstverständlich sind, vorne an. Das Unternehmen ist nahezu hierarchiefrei organisiert. Das kollegiale „Du“, auch mit dem Chef, ist hier selbstverständlich und spiegelt die Atmosphäre im Unternehmen wider.

Die Auswahl der Bewerber/innen läuft dezentral ab. Über die Bewerbungen, die in der Regel bei den Filialen eingehen, wird dort auch durch die Filialbetreuer/innen

im Einvernehmen mit dem jeweiligen Team entschieden. Bei einem Probearbeiten hat der/die Bewerber/in die Möglichkeit, die Produkte, die anderen Mitarbeiter/innen und den Umgang untereinander kennenzulernen. Jedes Teammitglied einer Filiale hat ein Vetorecht bei der Einstellung von Kollegen/innen, um bei eventuellen Einwänden das gute Betriebsklima nicht zu gefährden. Die Entscheidung für oder gegen eine/n Bewerber/in wird von der Geschäftsführung nicht in Frage gestellt. So erhalten die Filialbetreuer/innen die Freiheit zur Zusammenstellung eines Teams, in dem eine entspannte und kollegiale Zusammenarbeit möglich ist. Dr. Achim Pothmann versteht sich dabei eher als Coach denn als Chef. Er kümmert sich bei den Einstellungen um die Formalitäten und die Einweisung in die Unternehmenskultur. Zu diesem Zweck führt er Gespräche mit den zukünftigen Mitarbeiter/innen und erklärt, wie das Unternehmen „tickt“. Eine Voraussetzung, um im SchuhHOUSE zu arbeiten, ist die Freude an der Arbeit. Denn nur wer Freude am Verkaufen hat, kann sich auch vollkommen auf die Kunden/innen einstellen. Ein fairer Umgang miteinander, ein freundlicher Umgangston, gegenseitige Hilfestellungen, gemeinsames engagiertes Arbeiten, sich auf den anderen verlassen können und die Verantwortung für die eigenen Handlungen zu übernehmen stehen im Vordergrund. Dagegen sind egoistische Selbstoptimierung und stumpfes Ausführen von Anweisungen unerwünscht. Jede/r erhält die größtmögliche Freiheit, um sich zu entfalten,



selbstverantwortlich zu arbeiten und Erfolg zu erzielen. Für viele ist dieser Ansatz erst einmal ungewohnt. Im Einführungsgespräch versucht der Geschäftsführer die betriebsspezifische Einstellung zum Arbeitsplatz und die Werte des Teams zu vermitteln, um die außergewöhnlich gute Atmosphäre in allen Filialen zu pflegen.

Viel Engagement wird bei der Einarbeitung der Einsteiger/innen gezeigt. Neuen Mitarbeiter/innen wird ein/e Betreuer/in zur Seite gestellt. Damit ist eine vollständige Einweisung in die Geschäftsprozesse gewährleistet. Das erklärte Ziel besteht darin, dass jede/r am Ende der Einarbeitungsphase ohne Probleme eine Filiale zumindest vorübergehend alleine führen könnte (die Einsatzplanung ausgenommen). Mit Hilfe von Checklisten, ausführlichen Erklärungen, Training und Wiedergabe des Erlernten, zuerst an den/die Filialbetreuer/in und später an den Geschäftsführer, wird dem/der neuen Mitarbeiter/in ein sicheres Gefühl gegeben, alle in der Filiale anfallenden Aufgaben auch allein erfüllen zu können. Sollten doch irgendwann einmal Probleme im täglichen Geschäft auftauchen und der/die Filialbetreuer/in nicht anwesend sein, steht eine Hotline zur Verfügung, die u. a. auch Dr. Pothmann selbst betreut, um Hilfe zu leisten.

Sowohl während der Einarbeitungsphase als auch später ist die Infragestellung von Arbeitsanweisungen ausdrücklich erwünscht, da so Prozesse nicht einfach hingenommen, sondern ggf. optimiert werden. Hier gilt nicht: „Der Vorgesetzte hat Recht“, sondern der Arbeitsablauf soll verstanden und bei Bedarf auch verbessert werden.

Den Filialbetreuer/innen und allen Beschäftigten, die neue Aufgaben übernehmen, hilft Dr. Pothmann durch intensives Coaching dabei, die eigenen Grenzen zu erkennen und sich weder körperlich noch mental zu überfordern.

Natürlich gehören auch gemeinsame Betriebsausflüge wie Kanufahren, Fahrten nach Hamburg, Berlin etc. und

Weihnachtsfeiern dazu, aber das gute Klima entsteht im Wesentlichen bei der gemeinsamen Arbeit. Eine weitere Besonderheit sind sicherlich die Unternehmenstage mit allen Beschäftigten, die 2009 und 2012 stattfanden. Dr. Pothmann gab einen Einführungskurs in den gesellschaftlichen Wandel (adaptiert an die Welt der Mitarbeiter/innen) und einen Vortrag über das „Glücklich werden“.

Work-Life-Balance

Im Hinblick auf die Unternehmensphilosophie bildet die Berücksichtigung der jeweiligen Lebenssituation des/der Mitarbeiters/in und der Ausgleich zwischen Arbeits- und Freizeit einen integralen Bestandteil der Personalarbeit. Gerade bei der Übernahme neuer Aufgaben erfährt der/die Mitarbeiter/in eine intensive Betreuung durch die Geschäftsführung, damit er/sie sich nicht überfordert, sondern an seinen/ihrer Aufgaben wächst. Die Herausforderungen für den/die einzelne/n Mitarbeiter/in werden jedes Jahr individuell neu definiert.

Auch das sogenannte „Schwangerschaftscoaching“ hat sich über die Jahre im Unternehmen etabliert, da diese Situation durch den hohen Frauenanteil in der Belegschaft immer wieder präsent ist. Durch das ausgeprägte Vertrauensverhältnis der Mitarbeiterinnen zu ihrem Geschäftsführer, wird dieser recht früh über eine eingetretene Schwangerschaft informiert. Dr. Pothmann setzt sich dann mit der Schwangeren zusammen und spricht mit ihr über die Möglichkeiten der Betreuung, über ihre Wünsche und Ängste sowie über die Vorstellung, wie es nach der Geburt weitergehen soll. Nach Rücksprache der Mitarbeiterinnen mit ihren Familien wird in einem zweiten Gespräch ein individuelles Modell, das natürlich auch mit dem Team abgestimmt wird, entwickelt. Ein Modellbeispiel ist die Rückkehr mit zunächst 20 Stunden im Monat. Diese Regelung sichert auf der einen Seite die Teamzugehörigkeit, vermeidet aber Betreuungsprobleme oder ein mögliches schlechtes Gewissen in Bezug auf die Mutterpflichten. Die Stundenanzahl kann dann in Abstimmung mit dem Team und den individuellen Bedürfnissen gesteigert werden.

Für Mitarbeiter/innen, die gerade in einer temporären Krise stecken, gibt es die sogenannte „Wattebäuschen-Zeit“, in der sie sanft und rücksichtsvoll behandelt werden und größtmögliche Unterstützung durch das Team erhalten.



Personalentwicklung

Im SchuhHOUSE wird die Teilnahme an einem dreijährigen dualen Studium an einer Berufsakademie mit internationalem Hochschulabschluss „Bachelor of Arts/Business Administration“ angeboten. Darin inbegriffen ist der Abschluss zur/m Einzelhandelskauffrau/-mann. Dabei verbringt der/die Mitarbeiter/in zwei Tage pro Woche in der Akademie und ist drei Tage im Unternehmen tätig. Während dieser Zeit wird er/sie zum/r Filialbetreuer/in ausgebildet und erhält auch die entsprechende Vergütung. Die Studiengebühren an der Akademie übernimmt das SchuhHOUSE. Eine Mitarbeiterin, die 2006 als Lehramtsstudentin ins SchuhHOUSE kam, ist den Weg des dualen Studiums erfolgreich gegangen und betreut nun drei Filialen.

New Deals

Im SchuhHOUSE herrscht eine außergewöhnlich positive Atmosphäre, die durch die konsequente Umsetzung der Firmenphilosophie durch die Geschäftsführung sichergestellt wird. Daraus resultiert ein zeitaufwändiger Prozess, innerhalb dessen der Geschäftsführer auf jede/n Beschäftigte/n intensiv eingeht und vielmehr eine Coach denn eine Cheffunktion ausübt. Die Basis der Personalarbeit bildet die grundlegende Überzeugung von einer

werteorientierten Unternehmensführung und nicht das Streben nach dem höchstmöglichen Profit.

Diese Art der Unternehmensführung sucht ihresgleichen. Sie trägt zu einer größeren Mitarbeiterzufriedenheit und damit zur Fachkräftesicherung bei. Es ist wohl die Kombination von modernen Managementmethoden und hohen ethischen Ansprüchen an das Unternehmertum sowie die Zusammenarbeit im Betrieb, die das SchuhHOUSE zu einem Erfolgsmodell für Unternehmen wie Beschäftigte gleichermaßen macht.