

## Regeln contra Routine

Arbeitsabläufe müssen genau geplant und dokumentiert werden: Wer macht was, wann, wie und womit?

### Praxis Tipp

#### Die betrieblichen Abläufe effizient steigern:

- ▶ Arbeitsprozesse sorgfältig analysieren bis zur Auflistung der einzelnen Arbeitsschritte.
- ▶ Arbeitsablaufpläne genau definieren und formulieren.
- ▶ Checklisten – Standard-Arbeitsanweisungen – für Arbeitsabläufe erstellen.
- ▶ Für das gesamte Sortiment Rezepturen (mit Fotos) erstellen und genau festlegen, zu welcher Zeit das einzelne Produkt in der Verkaufsvitrine sein soll.
- ▶ Eine Umsatzplanung erstellen und darauf basierend den Einsatzplan für Mitarbeiter.
- ▶ Standards und Richtlinien täglich kontrollieren.
- ▶ Mitarbeiter regelmäßig schulen – Verantwortungsbewusstsein und Eigeninitiative fördern.
- ▶ Jeder Mitarbeiter muss sein entsprechendes Feedback erhalten.
- ▶ Unter [www.foodservicesolutions.de](http://www.foodservicesolutions.de) Rubrik „Download“ können Sie die Checkliste „10 Schritte zur Besuchswahrnehmung“ herunterladen.

### Die Autorin



Annette Mützel,  
GF, Foodservice  
Solutions

Annette Mützel führt als Spezialistin für System-, Handels- und Markengastronomie die Unternehmensberatung Foodservice Solutions in Wiesbaden. Nach verschiedenen Positionen im Topmanagement bei Nordsee, Burgerking oder Ikea, leitet Sie heute Projekte u. a. für tegut, Marché, Ikea und auch interessierte Bäckereien.  
**Informationen:**  
Telefon 0611 3415455  
[www.foodservicesolutions.de](http://www.foodservicesolutions.de)

#### Von Annette Mützel

Durchdachte und festgelegte Betriebsabläufe führen zu Effizienz. Sie tragen zu Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit – aber auch zur Wirtschaftlichkeit und zum Erfolg bei. Aber was passiert, wenn ein neuer Mitarbeiter anfängt?

Zu Beginn einer neuen Tätigkeit ist jeder Mitarbeiter dankbar für eine klare Aufgabenstellung und gewisse Rahmenrichtlinien. Dafür sollte es ein aktuelles Handbuch, festgesetzte Richtlinien und Standards geben – oder haben die Mitarbeiter und Abteilungsleiter alle Regeln und Abläufe „im Kopf“? Eine gewisse Routine erleichtert sicherlich die Arbeit, aber Routine kann auch gefährlich werden. Neue Abläufe und Veränderungen werden nur ungern angenommen, denn es funktioniert ja auch so.

Deshalb sollte sich der Unternehmer mit dem Analysieren, Gestalten, Dokumentieren und Verbessern der Arbeitsprozesse beschäftigen. Die zentrale Fragestellung lautet „Wer macht was, wann, wie und womit?“

**Die Optimierung** von betrieblichen Abläufen ist eine komplexe, aber lohnende Aufgabe. Jeder Mensch interpretiert unklare Regeln und undeutliche Anweisungen anders. Und dies besonders, wenn es sich um offenbar einfache, alltägliche Aufgaben handelt. Solche Fehler oder Fehlinterpretationen können oftmals negative Auswirkungen auf die Zufriedenheit von Kunden und somit auch auf Firmenimage haben. Aber auch der Umsatz und Ertrag Ihres Unternehmens kann hierdurch beeinträchtigt werden.

#### Nichts dem Zufall überlassen

Anders läuft dies in der System- und Markengastronomie. Durch die so genannte „Standard Operating Procedure (SOP)“ – Standard-Arbeitsanweisung – wird das Vorgehen innerhalb eines betriebswirtschaftlichen Arbeitsprozesses textlich genau beschrieben, mit vielen Fotobeispielen gut erläutert und dem Ausführenden erklärend an die Hand gegeben.

Somit wird nichts dem Zufall überlassen, jeder Schritt ist genauestens geplant und beschrie-



Nichts dem Zufall überlassen: Festgelegte Arbeitsabläufe, klare Regeln und eine gute Organisation schützen vor unangenehmen Überraschungen. Foto: Verband

ben. Das Prozessmanagement steht hierbei im Mittelpunkt und beschäftigt sich mit der Planung, Organisation, Motivation und Kontrolle von Geschäftsprozessen und den verantwortlichen Mitarbeitern.

#### Arbeitsabläufe definieren

Es sollte eine sorgfältige Analyse, eine systematische Untersuchung des Betriebes sowie der einzelnen Arbeitsschritte durchgeführt werden. Dabei wird festgestellt, welcher Arbeitsaufwand wann und wo entsteht. Untersuchen Sie welcher Mitarbeiter welche Fähigkeiten und welches Wissen hat sowie welche Geräte und welche Technik es im Betrieb gibt. Durch die Analyse der anfallenden Arbeiten und Ressourcen zeigt sich, wo Fehler auftreten können, aber auch wo die Effizienz gesteigert werden kann.

**In der Organisationsphase** werden die einzelnen Prozesse kurz und präzise zu einem Arbeitsablaufplan formuliert. Regeln werden aufgestellt und niedergeschrieben; Arbeitsabläufe genau definiert. Für das gesamte Sortiment gibt es Rezepturen (am besten mit Fotos). Es wird genau definiert, zu welcher Zeit welche Produkte in der Verkaufsvitrine sein müssen.

Eine Umsatzplanung für das gesamte Jahr, jeden Monat, je-

den Tag und die einzelne Stunde soll vorliegen. Berücksichtigt werden dabei natürlich Ferien, Feiertage (oder die Tage davor) und besondere Aktionen. Somit wissen Sie genau wie viel Umsatz Sie heute erwarten und dies bezogen auf jede einzelne Öffnungsstunde. Nur so können Sie einen effizienten Einsatzplan für Ihr Team gestalten. Dieser garantiert, dass zu starken Zeiten genügend Mitarbeiter im Betrieb sind und umgekehrt.

#### Freiheit fördert Eigeninitiative

Eine Artikelstatistik macht außerdem sichtbar, welche Produkte des Sortiments zu den verschiedenen Tageszeiten besonders gerne gekauft werden. Somit sind auch die Warenbestellungen, die Warenpräsentationen und Bestückungen der Vitrine nicht dem Zufall oder dem „Gefühl“ überlassen. Und auch für die Verkaufsgespräche, den Service und für evtl. Reklamationen gibt es bestimmte Richtlinien. Innerhalb eines festgelegten Rahmens sollte den Mitarbeitern jedoch eine gewisse Handlungsfreiheit eingeräumt werden. Dies trägt zum Engagement, zur Eigeninitiative und zur Motivation bei.

**Die Regeln** können gemeinsam erstellt werden; das ist für das Team einerseits sehr motivierend, aber auch anspruchs-

voll. Wichtig ist, dass jeder im Team sein genaues Aufgabengebiet, seine Zuständigkeit und Verantwortung kennt und die dazugehörige Kompetenz erhält.

**Damit die** Mannschaft nicht durch die tägliche Routine „blind“ wird, hilft es, ihnen eine Checkliste an die Hand zu geben. Eine Eröffnungscheckliste beispielsweise gibt den Überblick, was wann gemacht werden muss, um eine reibungslose Eröffnung zu garantieren:

Zu welcher Uhrzeit muss welches Gerät eingeschaltet werden? Wann genau müssen wie viele Brote und Brötchen gebacken werden? Wann werden welche Vitrinen in welcher Anordnung bestückt? Und wie lange darf die Ware dort liegen? Wie viel Wechselgeld kommt in die Kassen und welche Reinigungsarbeiten müssen bis zur Eröffnung noch erledigt werden? Sind Eingangstüren, Eingangsbereich und der Gastraum auch wirklich sauber?

#### Regeln täglich kontrollieren

Regeln aufzustellen ist keine große Kunst. Die Herausforderung besteht darin, dass diese auch befolgt werden. Neben klaren Regeln wollen Mitarbeiter vor allen Dingen eine offene Kommunikation; sie wollen informiert sein. Einbindung in das Unternehmen schafft Vertrauen und erzeugt auch Engagement und Motivation. Regelmäßige Besprechungen, ein guter Austausch, aber auch ein direktes Feedback sind wichtig. Das gesamte Team soll den gleichen Wissensstand haben.

**Die Kontrollphase** wird von vielen Vorgesetzten oftmals vernachlässigt. Das Nichteinhalten der Standards, unorganisierte Abläufe und eine schlechte Vorbereitung auf das Geschäft schaffen eine überbelastete und frustrierte Mannschaft. Mangelnde Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit sind die Folge. Wenn dies nicht direkt erkannt wird, kommt es zu Einbußen in der Effizienz und des Erfolgs. Doch mit der notwendigen täglichen unterstützenden Kontrolle wird es zum Selbstverständnis, dass all die festgeschriebenen Regeln zu Service, Sauberkeit, Warenpräsentation, Qualität etc. eingehalten werden.