11.2017 | „Sind Sie schon in der VUCA-World gelandet?“
ÖGZ

ÖGZ www.gast.at · Nr. 18 | 6. November 2017

Sind Sie schon in der VUCA-World gelandet?

Die Hierarchien in Gastronomie und Hotellerie werden flacher. Das führt auch zu Verunsicherungen und setzt Vorgesetzte vor neue Herausforderungen

Text: Klaus Häck

Die Zeit der Linienhierarchie in Hotellerie und Gastronomie neigt sich ihrem Ende zu. Häufig erleben Führungskräfte, dass Lösungen, die sie für eine Herausforderung anstreben, nicht mehr greifen. Dies verunsichert und frustriert, da das Ergebnis immer seltener fassbar wird. Aufgrund der Veränderungsdynamik und wachsenden Komplexität wird die Welt zunehmend unvorhersehbarer. Einfache Ursache-Wirkung-Lösungen greifen nur noch in wenigen, sehr eindeutigen Fällen. Wissenschaftler beschreiben die Welt als VUCA: Volatil (unbeständig, flüchtig), Uncertain (unsicher), Complex (differenziert), Ambigious (mehrdeutig, zweifelhaft, unklar).

Einbindung der Mitarbeiter

Was bedeutet das in der Praxis? Führungskräfte sollten zuerst einmal akzeptieren, dass die Welt so tickt. Veränderung ist Bestandteil des Alltags. Ebenso ist es wichtig zu erkennen, dass es für eine Herausforderung immer eine Auswahl an Lösungen gibt. Um diese zu erarbeiten, bedarf es der Einbindung der Mitarbeitenden. Da die Wirkung des Ergebnisses meist schwer vorhersehbar ist, ist es wichtig, die Lösung umzusetzen und zu schauen, wohin sie sich entwickelt. Geht es in die richtige Richtung: weiterarbeiten. Läuft es nicht so gut: nachjustieren und neue Ansätze erarbeiten.

Die Aufgabe der Führungskraft ist es, Menschen zu befähigen, in Netzwerken zu arbeiten und selbstorganisiert Lösungen zu entwickeln. Dazu benötigt sie vor allem die Fähigkeit, systemisch und in Perspektiven zu denken, sich selbst zu reflektieren und Selbstbewusstsein zu zeigen.

Kommunikation immer wichtiger

Eine Führungskraft braucht heute visionäre Fähigkeiten, um Impulse für die Orientierung zu geben. Ebenso sollte sie gut kommunizieren können, sodass sie je nach Situation geschickt wichtige Gespräche beeinflussen kann. Sie spricht zugrundeliegende Annahmen aus, hinterfragt diese und ist aufrichtig daran interessiert, verschiedene Standpunkte kennenzulernen, ohne dabei ihren Standpunkt in den Vordergrund zu stellen. Außerdem bittet sie proaktiv um Feedback. In der Teamführung gilt es, die Beteiligung aller zu forcieren. Sie handelt als Teamleiter und Vermittler. Sie gestaltet den offenen Austausch zu schwierigen Themen. Es geht ihr nicht darum, Unterstützung für die eigenen Ansichten zu gewinnen, was die klassischen Manager so gerne für sich in Anspruch nehmen. Die aktive Beteiligung der Mitarbeitenden und anderer Interessengruppen spiegelt die Überzeugung der Führungskraft wider, dass breiter Input die Qualität der Entscheidungen steigert. Je besser die Qualität der Entscheidungen, umso geringer das Risiko, dass eine Entscheidung total danebenliegt.

Häck

Kommunikative Fähigkeiten werden für Führungskräfte immer wichtiger.

Komplexität erkennen

Für alle in einer Führungsposition geht es heute darum zu erkennen, dass es nicht darauf ankommt, alles zu wissen und der Vordenker zu sein. Es geht darum zu verstehen, dass gute Führung in der Zukunft die Komplexität der Herausforderung erkennt. Dann bringen Sie die geeigneten Mitarbeitenden und Interessengruppen zusammen. Sie stellen ihre eigenen Vorstellungen nicht in den Vordergrund, bringen sie aber in die Diskussion ein. Sie unterstützen, dass die Gruppe selbstorganisiert – unter Ihrer Führung durch Impulse und Feedback – das bestmögliche Ergebnis erzeugt. Sie wissen, dass sie verantwortlich sind und in der letzten Konsequenz die Entscheidung fällen. Das ist ein Rezept für die Führung in der Zukunft. Immer noch weit entfernt von dem, wie Führung im Allgemeinen heute in Hotellerie und Gastronomie funktioniert!

Info

KLAUS HÄCK
FCSI, berät als Professional Coach Führungskräfte und Unternehmer in persönlichkeitsorientierten Einzel-Coachings.
www.hommequadrat.de