

o6.2013 | "Können und Wollen müssen zusammenkommen" chefs!

Top-Thema

"Können und Wollen müssen zusammenkommen"

Professional Coach Klaus Häck* spricht im *chefs!* Interview über den idealen zweiten Mann in einer Profiküche, den besten Weg, ihn zu finden, und die optimale Aufgabenverteilung zwischen dem Führungsduo

chefs!: Herr Häck, was zeichnet den idealen zweiten Mann bzw. die zweite Frau in einer Küche aus? Häck: In der Theorie wäre die ideale Nr. 2 der- oder diejenige, die den Küchenchef hinsichtlich Fachkompetenz, soziale Kompetenz, Methodenkompetenz und persönliche Kompetenz ergänzt. Damit der Küchenchef seine Managementund Führungsaufgaben wahrnehmen kann, sollte der zweite Mann auf jeden Fall die operative Leitung der Küche jederzeit ohne Qualitätsverlust im Sinne einer gemeinsamen Zielerreichung übernehmen können. Das bedeutet, dass die Fachkompetenz beider auf jeden Fall auf einem ähnlich hohen Niveau liegen sollte.

chefs! Wie sollten die Zuständigkeiten verteilt sein?
Häck: Die ideale Rollenverteilung ergibt sich aus meiner Sicht daraus, dass sich Küchenchef und Sous-chef ihrer Stärken bewusst sind und diese reflektieren. Der Erfolg in der Küche wird garantiert, wenn beide dort arbeiten, wo sie ihre Stärken haben, ohne in Konkurrenz zueinander zu stehen.

chefs!: Können Sie bitte ein konkretes Beispiel nennen? Häck: Ist der Sous-chef im Gegensatz zum Küchenchef eher extrovertiert und besitet eine hohe soziale Kompetenz, dann sollte er beispielsweise den Dienstplan sowie die Urlaubspläne gestalten. Ebenso sollte er derjenige sein, der mit den anderen Abteilungen kommuniziert. Sein Umgang mit Menschen verursacht wahrscheinlich weniger Konflikte, und sein Vorgesetzter muss sich nicht mit ungeliebten Dingen auseinandersetzen. Zu berücksichtigen ist dabei natürlich, dass der Küchenchef in bestimmten Situationen aufgrund seiner Funktion als Abteilungsleiter präsent sein muss.

chefs!: Was tun, wenn beide über ähnliche Kompetenzen verfügen und auch ähnliche aufweisen?

Häck: Das kommt in der Tat häufiger vor, als es viele Führungskräfte wahrhaben wollen. Wir neigen dazu, Mitarbeiter einzustellen, die uns ähnlich sind, weil sie uns dadurch oftmals sympathischer sind. Sind beide gute Führungskräfte, werden sie wissen, wo ihre Schwächen liegen. Alternativ könnten in einer solchen Situation bestimmte Kompetenzen und Aufgaben auf den Chef de partie oder Chef Tournant übertragen werden. Ein sehr typisches Thema hierfür ist die Pätisserie. Bei

Persönlichkeitsmerkmale

der Delegation von Verantwortung gibt es jedoch Grenzen. Eine weitere mögliche Alternative in dieser Situation ist die Form der integrativen Führung.

chefs!: Worum geht es bei diesem Führungskonzept? Häck: Bei der integrativen Führung nutzt der Küchenchef die Kompetenzen aller Mitarbeitenden, um eine möglichst optimale Lösung zu finden. Dies würde jedoch eine deutliche Absage an die klassische Hierarchie in der Küche bedeuten und setzt in der Praxis eine hohe soziale und persönliche

"Küchenchef und Sous-chef müssen sich ihrer Stärken bewusst sein. Der Erfolg in der Küche wird garantiert, wenn beide dort arbeiten, wo sie ihre Stärken haben, ohne in Konkurrenz zueinander zu stehen."

Klaus Häck, Professional Coach Hommequadrat, Wuppertal





o6.2013 | "Können und Wollen müssen zusammenkommen" chefs!

Kompetenz des Küchenchefs voraus. In Stresszeiten ist natürlich weiterhin eine gesunde, auf Erfolg fokussierte Hierarchie angebracht.

chefs!: Wie findet der Küchenchef innerhalb seiner Mannschaft den geeigneten Stellvertreter?

Häck: Viele Wege führen nach Rom. Aber es gibt Grundregeln, um relativ schnell den Richtigen in der vorhandenen Mannschaft zu finden. Voraussetzung ist eine klare Organisationsstruktur in der Küche sowie eine Definition der Rolle des Sous-chefs via Stellenbeschreibung. Dieses Anforderungsprofil kann der Küchenchef ergänzen und dort verändern, wo er es für simvoll erachtet. Anschließend informiert er sich über die Mitarbeitenden mit der besten Fachkompetenz und prüft anhand der Personalakten, welche weiteren Kompetenzen sie mitbringen. Gibt es im Unternehmen regelmäßige Mitarbeitergespräche oder gar Beurteilungsgespräche, kann er dere Ergebnisse ebenfalle einbeziehen. Unter Umständen gewinnt er daraus auch Erkenntisse über die Zukunftsplanungen der

chefs!: Wie geht es dann weiter, wenn ein oder zwei Kandidaten als geeignet identiffziert werden? Häck: Der Küchenchef sollte diese genauer beobachten und dabei insbesondere deren Kommunikation und operative Arbeitsweise ins Visier nehmen. Aus diesen Beobachtungen lassen sich mögliche Motive und Verhaltensweisen erklären. Die

potenziellen Kandidaten.

Beobachtung der operativen Arbeitsweise gibt Antworten auf Fragen, wie wichtig ihm seine Arbeit ist, mit wem er wie zusammenarbeitet, wie schnell und selbstständig er entscheidet und wie schnell und bereitwillig er sich in neue Bereiche und Prozesse einarbeitet. Hilfreich ist, wenn sich die potenziellen Kandidaten in dieser Phase nicht beobachtet fühlen. Eine weitere gute Information ist eine Fremdeinschätzung der potenziellen Kandidaten durch Mitarbeitende und Kollegen zu Themen wie Zusammenarbeit im Team, Umgang mit Konflikten oder auch Verhalten gegenüber Vorgesetzten.

chefs!: Wann kommt es zum ersten Gespräch?
Häck: Hat der Küchenchef sich einen Eindruck verschafft, kann er den potenziellen Kandidaten zu einem Gespräch einladen. Darin geht es um den Kandidaten, seine Kompetenzen und um seine Motivation. Ganz wichtig: Der Kandidat muss sein Interesse signalisieren und motiviert sein. Können und Wollen müssen zusammenkommen. Sind sich die beiden schließlich einig, beginnt der Prozess des Forderns und Förderns.

chefs!: Was kann man tun, wenn intern keine geeignete Nr. 2 im Team ist?
Häck: Dann sollte auf Basis des vorhandenen Anforderungsprofils jemand von außen gesucht werden. Was die bessere Lösung für das Küchenteam ist, hängt von individuellen Faktoren ab. Jemand, der aus einem bestehenden Team promotet wird, hat es in der Regel

"Eine gute Führungskraft ist immer auf einen Wechsel vorbereitet. Wenn das Unternehmen keine Perspektiven mehr aufzeigen oder bieten kann, ist eine Wegentwicklung des Stellvertreters zwingend."

Klaus Häck, Professional Coach

schwerer als ein Kandidat von außen. Sein großer Vorteil: Insiderwissen!

chefs!: Erleichtert die generelle Förderung aller Mitarbeiter die Suche nach einem guten zweiten Mann? Häck: Auf jeden Fall. Förderungskonzepte sollten stets alle Mitarbeitenden einschließen. Auch in kleinen Teams muss eine regelmäßige Weiterbildung für alle möglich sein. Dabei geht es nicht nur um fachliche Qualifikation, sondern um sämtliche Kompetenzen. Die Küchenchefs sollten für die Perspektiven ihrer Mitarbeitenden kämpfen, sonst haben sie bald keine mehr.

chefs!: Für manch einen Küchenchef bricht die Welt zusammen, wenn der zweite Mann kündigt, weil er selbst die Chance bekommt, an die Spitze zu rücken. Ist das, speziell im Kochberuf, nicht absehbar, dass die Nr. 2 einmal Nr. 1 werden will?
Häck: Natürlich. Es sollte
einem Küchenchef allerdings nicht passieren, dass
er von dieser Entscheidung
überrumpelt wird. Das setzt
natürlich eine ständige
Kommunikation und den
Aufbau einer gemeinsamen
Vertrauensbasis voraus. In
dieser Kommunikation geht
es um die Entwicklung des
Stellvertreters im Unternehmen und seine Perspektiven.
Wenn das Unternehmen
keine Perspektiven mehr
aufzeigen und möglichen
Wünschen nicht entgegenkommen kann, dann ist eine
Wegentwicklung des Stellvertreters zwingend. Durch
die gemeinsame Vertrauensbasis besteht die Chance,
dass der Küchenchef von
der Veränderung frühzeitig
erfährt. Eine gute Führungskraft immer auf einen Wechsel vorbereitet.

chefs!: Wie sollte im Fall der Fälle ein Küchenchef auf die Kündigung seines Stellvertreters reagieren? Häck: Auf keinen Fall Frust schieben oder beleidigt reagieren! Im Gegenteil: dem Scheidenden viel Aufmerksamkeit geben, fragen, wohin er geht, was ihn an der neuen Herausforderung reizt. Der Küchenchef sollte zudem klar sagen, dass er weiterhin via Telefon oder Mail Kontakt zu ihm halten will. Denn es könnte ja sein, dass es dem Mitarbeitenden beim neuen Arbeitgeber nicht gefällt. Vieleicht kann er ihm in ein paar Monaten eine interessante Perspektive im alten Unternehmen anbieten.

^{*}Klaus Häck ist gelernter Koch und Hotelbetriebswirt (Wihoga, Dortmund). Während seiner Laufbahn in der Hotellerie stieg er bis zum Direktor/ General Manager auf, bevor er eine Ausbildung zum Coach absolvierte. Heute arbeitet er nach entsprechenden Weiterqualifizierungen als Professional Coach, Fachreferent für Personalentwicklung und Wirtschaftsmediator. www.hommequadrat.de