



Management & Marketing

Führungsstile

Wie man in den Wald hineinruft...

Jeder Betrieb braucht gute Führungskräfte, um erfolgreich zu sein. Und eine gute Führungskraft braucht vor allem eines: Mitarbeiter, die bereit sind, ihr zu folgen – auch über einen langen Zeitraum hinweg. Gerade im Gastgewerbe, wo qualifizierte Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt heiß umworben werden, trennt sich hier die Spreu vom Weizen: Wer als Führungskraft nicht ankommt, läuft über kurz oder lang Gefahr, allein dazustehen.

Text: Daniela Müller

44 HOGAPAGE 1/2016 DE

Fliegende Töpfe und Pfannen, ein Küchenchef mit hochrotem Kopf, lautes Gebrüll und ein kleinlauter Lehrling mit eingezogenen Schultern – diese Szene beschreibt treffend das immer noch populäre Klischee des cholерischen Chefkochs. Während Filme und TV-Shows dieses öffentlich verbreitete Bild des wutschnaubenden Küchendiktators heute gerne als humoristisches Element nutzen, haben Lehrlinge und Gesellen, die in der Realität tagtäglich mit einem solchen Exemplar arbeiten müssen, wenig zu lachen. Die gute Nachricht ist, dass diese Gattung Führungskräfte seltener wird. Viele Absolventen einer Kochlehre wissen jedoch aus eigener Erfahrung, dass dieser Typus Küchenchef früher weitverbreitet war. Und leider gibt es noch immer Köche, die die Asche dieser Erfahrungen in die nächste Generation tragen.

Gute Führungskräfte motivieren Mitarbeiter

Nicht nur in der Küche, auch in anderen Bereichen der Gastronomie und Hotellerie weht heute allerdings vielerorts ein deutlich frischerer Wind. Moderne Führungskräfte wissen um den hohen Wert eines zufriedenen Mitarbeiters und um seine Bedeutung für das Wohl des Betriebes. Und gut geführte Mitarbeiter sind in der Regel zufrieden, motiviert und engagiert. Der Weg zum Ziel ist dementsprechend der richtige Führungsstil. Und der, so weiß man mittlerweile, ist keinesfalls angeboren oder unwiderruflich im Charakter einer Person festgelegt. Guten Stil kann man sich aneignen – auch als Führungskraft. Vorausgesetzt, man ist bereit, an sich zu arbeiten.

Die klassischen Führungsstile

Doch der Reihe nach: Die drei klassischen Führungsstile wurden von Kurt Lewin (1890 – 1947), dem Pionier der modernen Sozialpsychologie, definiert. Er unterschied zwischen den folgenden drei Ausprägungen:

- **Autoritärer Führungsstil:**

Der Vorgesetzte entscheidet, gibt Anweisungen und kontrolliert, die Mitarbeiter führen lediglich aus. Bedingungsloser Gehorsam wird von den Mitarbeitern erwartet, Widerspruch oder Kritik werden nicht geduldet. Bei Fehlern droht häufig Strafe statt Hilfe.

- **Kooperativer Führungsstil:**

Der Mitarbeiter wird in das Betriebsgeschehen eingebunden. Gespräche, sachliche Diskussionen und Abstimmungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter stehen im Vordergrund.

- **Laissez-faire-Führungsstil**

(aus dem Französischen: »gewähren lassen«):

Der Mitarbeiter hat viele Freiheiten. Seine Aufgaben und die Organisation derselben bestimmt er weitestgehend selbst. Die Führungskraft hält sich meist aus dem Geschehen heraus. Hilfe oder Bestrafung ist in diesem Modell nicht vorgesehen.

Modern heißt flexibel

Wer jetzt versucht, sich selbst oder seine eigene Führungskraft in diese drei Stil-Schubladen zu quetschen, wird schnell feststellen, dass dies gar nicht so einfach ist. Klaus Häck, freiberuflicher Coach für Führungskräfte und Dozent an der WIHOGA

in Dortmund, ist davon überzeugt, dass diese Grundstile im Gastgewerbe zwar noch immer verbreitet sind, jedoch dürfe man sie nicht pauschalisieren. Vielmehr gehe es in der heutigen komplexen Arbeitswelt darum, verschiedene Stile zu beherrschen – um diese je nach Situation ganz bewusst zum Vorteil des Betriebs einsetzen zu können. »Gute Führung heißt auch: Ich muss mir immer bewusst sein, welche Wirkung ich mit meinem Handeln erzielen will«, so Häck. Obwohl es natürlich durchaus eine Persönlichkeitsfrage ist, welcher Stil im Berufsalltag am stärksten ausgeprägt ist, bedeutet das im Umkehrschluss, dass es keine »besseren« oder »schlechteren« Führungsstile gibt. Lediglich »passendere« oder »unpassendere«, auf die jeweilige Situation bezogen.

Situation bestimmt das Handeln

Kaum jemand wird beispielsweise bestreiten, dass bei einem Einsatz der Berufsfeuerwehr ein autoritär handelnder Vorgesetzter – und nicht etwa eine Diskussion – zum Erfolg führt. Seine fachliche Kompetenz vorausgesetzt. Auch in der Küche muss in Stoßzeiten die Führungskraft das Kommando haben, damit alles reibungslos läuft. Das erfordert allerdings in der Regel weder Gebrüll noch fliegende Töpfe oder unsachliche Beschimpfungen. Letzteres werden gerade jüngere Mitarbeiter ohnehin nicht lange erdulden.

In weniger stressigen Zeiten ist es dann z. B. trotzdem ratsam, auch einmal den Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter ein aufmerksames Ohr zu schenken – also in den kooperativen Führungsstil zu wechseln. Der ist heute ohnehin stark auf dem Vormarsch, auch im Gastgewerbe. »Die Nachwuchskräfte erhalten heute auf jeden Fall mehr Möglichkeiten, mitzubestimmen und Verantwortung zu übernehmen«, berichtet Häck.



Klaus Häck,
Professional
Coach

Ohne Kapitän sinkt das Schiff

Tatsächlich besteht ein häufig zu beobachtender Führungsfehler darin, dass in vielen Betrieben der Branche heute gar nicht mehr geführt wird. Stattdessen wird nur angewiesen: »Tu dies, tu das!« Und stimmt das Ergebnis nicht, dann folgt der Rüffel. Mit Führung hat das wenig zu tun. Es scheitert in solchen Fällen schlichtweg bereits an der richtigen Kommunikation – und oftmals auch an der fehlenden vorherigen Befähigung des Mitarbeiters, eine Aufgabe richtig zu erledigen.

Eine führungslose oder schlecht geführte Mannschaft erreicht nur selten ihr Ziel. Deshalb benötigen angehende Führungskräfte in der heutigen Arbeitswelt auf jeden Fall Unterstützung bei der Vorbereitung auf ihre vielfältigen Aufgaben. Im Idealfall beherrschen sie ein ganzes Orchester an Führungsinstrumenten, denn sie haben es heute in ihren Teams meist mit den unterschiedlichsten individuellen Charakteren zu tun. Erlernbar sind diese Instrumente in speziellen Seminaren, Coachings oder im Rahmen von Weiterbildungen.

Selbsterkenntnis ist der erste Schritt...

Und schließlich sollten Führungskräfte auch gute Vorbilder sein. Getreu dem Motto »Nur wer sich selbst gut führen kann, kann andere gut führen«. Das erfordert Selbstreflexion. Wie gut kenne ich mich selbst? Weiß ich, wie ich in bestimmten Situationen ticke? Wie gut kann ich bestimmte Situationen reflektieren und erkennen, was mein Anteil am Geschehenen ist? »Wenn diese Selbsteinschätzung gut funktioniert, dann kann man Menschen führen«, ist Klaus Häck überzeugt.

»Choleriker zerstören das Selbstvertrauen der Mitarbeiter«

Wie rau muss der Ton in Ihrer Küche sein, damit am Ende das Ergebnis stimmt?

Wir haben einen hohen Qualitätsanspruch und stehen unter Zeitdruck. Da ist der Tonfall nicht immer liebevoll. In diesen Momenten ist es aber wichtig, dass die Abläufe funktionieren und ernst genommen werden. Aus meiner Sicht ist jedoch ein klarer Generationenwechsel betreffend der Führungsphilosophie in den Küchen erkennbar. Der stark hierarchische Aufbau in der klassischen Küche entwickelt sich mehr und mehr hin zu flachen Strukturen.



Nachgefragt: Philipp Dischinger

Philipp Dischinger ist Küchenchef im Restaurant Feldhof in Zürich. Der 25-Jährige ist ein Vertreter der jungen, modernen Köche-Generation. Mit HOGAPAGE sprach er über seinen Führungsstil.

Interview: Daniela Müller



Klaus Häck, Professional Coach,
FCSI Deutschland-Österreich e. V.
Vorstandsbeirat Wissen und Bildung
www.hommequadrat.de

Typische Führungsfehler von neuen Vorgesetzten

.....

1. In der ersten Euphorie gleich alles ändern wollen
Vorschneller Aktionismus überfordert nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die Führungskraft selbst. Deshalb ist es ratsam, zunächst alles zu beobachten, mit dem Team Leistung zu erbringen - und erst zu gegebener Zeit damit zu beginnen, Dinge zu verändern.

2. Enttäuschte oder verärgerte Mitarbeiter ignorieren
»Wenn es nach Braten riecht, ist meistens einer im Ofen« - so lautet eine alte Führungsweisheit. Es verschlimmert meist die Situation, wenn man den offensichtlichen Konflikt mit enttäuschten oder verärgerten Mitarbeitern scheut. »Solche Probleme lösen sich nicht von selbst und vergiften die Atmosphäre, die Führungskraft muss also mutig in die Situation hineingehen«, rät Führungskräfte-Coach Klaus Häck.

3. Sich hinter der eigenen Fachkompetenz verstecken
Viele Führungskräfte werden aufgrund ihrer Fachkompetenz mit Personalverantwortung betraut. Statt sich ihren neuen Management- und Führungsaufgaben zu widmen, verbringen sie weiterhin zu viel Zeit mit operativen Tätigkeiten. »Solche »Macher« müssen lernen zu delegieren, sonst kommen die Führungsaufgaben auf die Dauer zu kurz«, warnt der Führungskräfte-Coach.

Glauben Sie, dass cholerisch veranlagte Küchenchefs noch eine Zukunft haben?

Bei Cholerikern mit grundsätzlich rauen Umgangsformen verschwindet das Selbstvertrauen der Teamkollegen. Dadurch werden sie unsicher und machen Fehler. Ich bin daher der Meinung, dass das Bild des klassischen cholerischen Küchenchefs überholt ist und ein solches Führungsverhalten eher kontraproduktiv wirkt.

Welche Rolle spielen Ihre Mitarbeiter, wenn Sie Entscheidungen treffen?

Je mehr Kompetenz ich in meinem Team habe, desto besser sind die Resultate. Ich bin überzeugt davon, dass die Qualität meiner Küche stark davon profitiert, dass meine Ideen von meinen Mitarbeitern konstruktiv kritisiert werden und mein Team eigene Ideen einbringen kann. Das maximale Potenzial, über das meine Küche verfügt, wird erst dann ausgeschöpft, wenn jeder Mitarbeiter sich voll einbringen kann. ■