



gebrauchsanleitung mitarbeiter

mitarbeiter gastorientiert führen

FRANK SIMMETH

MATTHAES

Inhalt

Über dieses Buch.....	8
Erster Teil – Basiswissen.....	13
1 Ursachen und Wirkung(en)	14
1.1 Modell(e) der Welt.....	22
1.2 Was Mitarbeiter glauben.....	28
1.3 Die Sprache von Führungskräften.....	32
1.4 Vom Lernen und von Vorbildern.....	41
1.5 Emotionen und Gefühle	51
1.6 Gipfelstürmer in Gastronomie und Hotellerie.....	61
2 Führungsaufgaben	68
2.1 Alles, was Spaß macht.....	70
2.2 Die „Energiefresser“ in Gastronomie & Hotellerie	80
2.3 Klima schaffen	88
2.4 Ziele vereinbaren	99
2.5 Spielregeln setzen	109
2.6 Befähigen & delegieren	114
2.7 Feedback geben	117
2.8 Warum Mitarbeiter gerne verkaufen wollen.....	127
2.9 Die kleinen Nöte der Ausbilder.....	132
2.10 Die „ganze Welt“ des Führens	137

3 Führen im Alltag.....	146
3.11 Die tägliche Einstimmung.....	148
3.12 Der rote Faden im Mitarbeitergespräch.....	157
3.13 Konflikte lösen.....	172
3.14 Problemlösungen finden.....	179
3.15 Vom Suchen und Finden der (richtigen) Mitarbeiter.....	189
3.16 Mut machen.....	197
4 Führungskraft oder Führungspersönlichkeit?.....	204
4.17 Das „Setting“ von Persönlichkeiten.....	207
4.18 Führen oder Coachen?	212
4.19 Von Moral und Werten	226
4.20 Gestern Kollege, heute Chef	234
5 Die letzten Worte	246
Zusammenfassung der Praxistipps.....	249
Literaturverzeichnis.....	255

Über dieses Buch

„In meinem ersten Job als Chef bin ich gescheitert.“ Ehrlich gesagt, hatte ich kurz überlegt, ob es tatsächlich sinnvoll ist, ein Buch über Führungskompetenz mit einer doch eher entmutigenden Geschichte zu starten. Und das auch noch mit meiner eigenen ... Ich kann mir aber gut vorstellen, dass sich der eine oder andere Leser sofort wiedererkennt.

Also: In meinem ersten Job als Chef bin ich gescheitert. Was war passiert? Noch ziemlich jung, aber fachlich gut ausgebildet, hatte ich gewagt, in einem Münchner Systembetrieb die Betriebsleitung zu übernehmen. Mein erstes Team war eine kleine Gruppe österreichischer Kellner, denen ich nun sagen sollte, wie sie ihre Arbeit zu tun hatten. Diesen ersten „Führungs-Selbstversuch“ habe ich nach acht Wochen ziemlich ernüchtert wieder abgebrochen. Es war mir nicht gelungen, Respekt zu gewinnen, und dann hat mich noch mein Mut verlassen. Zumindest habe ich mit dieser Erfahrung sehr früh gelernt, dass man nicht automatisch Chef ist, nur weil das so im Arbeitsvertrag oder im Dienstplan steht. Darüber hinaus konnte ich aber am eigenen Leib erfahren, wie der Aufstieg in unserer Branche – Hotellerie und Gastronomie – oftmals funktioniert: Wer eine anständige Ausbildung hat und seine Arbeit gut macht, kann doch eigentlich den nächsten Schritt gehen und Führungskraft werden ...

So läuft das nur allzu oft. Bei dieser Herangehensweise wird aber völlig vernachlässigt, dass „Führen“ eine sehr spezielle Tätigkeit ist. Es würde auch niemand auf die Idee kommen, einen Restaurantsattler zum Restaurantleiter zu machen mit der Begründung, dass sich beide Tätigkeiten doch irgendwie um dieselbe Sache drehen. Wenn man aber, wie ich in der beschriebenen Situation, eine Aufgabe übernimmt, von der man eigentlich wenig Ahnung hat, beginnt man mit der teuersten und ineffektivsten Art des Lernens: Trial and Error – Versuch und Irrtum. Und glauben Sie mir, es ist teuer. Inkompetente Führung ist ein Verlustgeschäft: Die Mitarbeiter verlieren ihre Motivation, Führungskräfte verlieren jede Menge Nerven und das Unternehmen verliert Unmengen Geld. Es ist höchste Zeit, die Führungskompetenz in der Branche zu stärken, weil wir sonst langfristig nicht mehr ausreichend Mitarbeiter für die zwar schöne, aber auch sehr fordernde Tätigkeit am Gast motivieren können.

Wie auch schon in meinem ersten Buch Gebrauchsanleitung Gast will ich mit diesem Buch dazu beitragen, (angehende) Führungskräfte zu

stärken und möglichst konkrete „Rezepte“ vorzuschlagen, mit welchen „Zutaten“ man im Führungsalltag zum gewünschten Ergebnis kommt. Die Analogie zu Rezepten liegt schon durch meine Kochausbildung nahe, hat aber zugegebenermaßen zwei „Schwächen“, auf die ich gleich hier am Start hinweisen möchte:

Zum einen: Jeder, der bereits Menschen geführt hat, wird wahrscheinlich schon die Erfahrung gemacht haben, dass gleiche „Zutaten“ im Führungsalltag nicht zwangsweise zum gleichen Ergebnis führen müssen. In der Führungspraxis ist es manchmal, als würde ein Koch mit bestimmten Zutaten einen Kuchen backen und beim nächsten Versuch käme zufällig ein Schnitzel heraus. Ein Ziel dieses Buches ist es deshalb, für mehr Klarheit im Umgang mit Mitarbeitern zu sorgen und aufzuzeigen, warum das so ist. Die Schlussfolgerung vieler Führungskräfte ist nämlich folgende: „Gleiche Zutaten und falsches Ergebnis? Also ist der Ofen kaputt ...“ Mit fatalen Folgen – denn Menschen sind nun einmal verschieden und reagieren verschieden.

Die zweite Schwäche des Vergleichs mit Kochrezepten ergibt sich auch ein wenig aufgrund des Titels: „Gebrauchsanleitung Mitarbeiter“. Man könnte daraus nämlich schließen, dass sich die enthaltenen „Zutaten“ auf die Mitarbeiter beziehen. Mit anderen Worten: Hier erfahren Führungskräfte, was sie tun müssen, damit sich Mitarbeiter (endlich!) ändern und sich in dieser oder jener Form verhalten. Aber so funktioniert Führung nicht. Es wird in diesem Buch nicht um das Verhalten Ihrer Mitarbeiter gehen, sondern um Sie: Es geht um die Einstellung und das Verhalten von Führungskräften. Sollten Sie dieses Buch also mit dem Ziel in der Hand halten, (endlich) Ihre Mitarbeiter zu verändern, muss ich Sie gleich zu Anfang enttäuschen. Sie werden Mitarbeiter nur verändern können, wenn Sie Ihr eigenes Verhalten ändern.

Wenn Sie dieses Buch aber mit einer gehörigen Portion Veränderungsbereitschaft in der Hand halten, neugierig sind und Ihr eigenes Verhalten kritisch auf den Prüfstand stellen möchten, verspreche ich Ihnen, dass sich Ihre Führungskompetenz im Laufe dieses Buchs dramatisch steigern wird und dass Sie in Ihrem Führungsalltag unerwartet positive Ergebnisse erzielen werden.

Verständnis kommt von verstehen! Wie schon in meinem letzten Buch habe ich auch diesmal aus den verschiedensten Wissensgebieten Erklärungen zusammengestellt, um möglichst genau die Dynamiken im Umgang mit Mitarbeitern zu erklären. Insbesondere beziehe ich mich auf Erkenntnisse aus den Bereichen Neurolinguistisches Programmieren (NLP), Neuropsychologie, Systemtheorie, Philosophie sowie auf soziokulturelle und systemische Wirkungsweisen. Als Leser sollten Sie

aber wissen, dass alle diese Theorien nur Modelle sind, die versuchen, die Wirklichkeit abzubilden. Diese wie auch die von mir entwickelten Modelle haben nur so viel Wahrheit, wie sie in der Praxis dann auch tatsächlich Wirkung haben. Ich habe mir deshalb angewöhnt, alle neuen Modelle zunächst einmal in der Praxis auf ihre Wirkung zu überprüfen. Genau das empfehle ich Ihnen auch mit den Inhalten aus diesem Buch.

Bevor Sie nun mit Ihrer „Gebrauchsanleitung“ beginnen, möchte ich Ihnen abschließend noch eine Gebrauchsanleitung für dieses Buch geben. Um Sie beim Ausprobieren in der Praxis zu unterstützen und zur besseren Übersichtlichkeit, habe ich auch die Inhalte dieses Buches wieder mit vier Signalen versehen:



1 Wissen und Verhalten

Immer wenn Sie dieses Zeichen neben dem Text entdecken, geht es um Inhalte und um Wissen. Sie werden dann etwas über Theorien, Erkenntnisse oder Thesen lesen. Ich werde anhand anschaulicher Beispiele aus der Praxis diese Inhalte näher erläutern. Ich bin der Überzeugung, dass es in den meisten Fällen sinnvoll ist, Wirkungsweisen zunächst zu verstehen, um darauf aufbauend Verhalten zu entwickeln.



2 Überprüfen

So ein Buch enthält sehr viel Text, und ich halte es nicht für sinnvoll, sich große, zusammenhängende Textmengen zu merken. Sehr geschickt ist es aber, sich wie an einem Buffet die „Sahnestückchen“ herauszupicken. Immer wenn Sie dieses Zeichen entdecken, finden Sie einige Fragen, mit denen Sie überprüfen können, ob Sie sich Ihre „Sahnestücke“ auch tatsächlich herausgepickt haben.



3 Tipps, Erkenntnisse & Übungen

Ich persönlich finde es schwer, einmal Gelesenes oder Erfahrenes sofort in Verhalten umzusetzen, sich womöglich sogar gleich zu verändern. Hinter unserem Verhalten steckt ja oftmals jahrelange Routine. Außerdem sind einige in diesem Buch enthaltene Modelle sehr komplex und erfordern ein gewisses Maß an Aufmerksamkeit. Immer wenn Sie dieses Zeichen sehen, werden die Essenz eines Modells noch einmal auf den Punkt gebracht. Sie erhalten entweder Vorschläge, wie Sie die Inhalte in der Praxis trainieren können, oder es gibt Tipps, die Sie einfach und schnell im Alltag umsetzen können.

4 Hintergründe

An dieser Stelle unterscheidet sich dieses Buch von meinem letzten Titel: Gebrauchsanleitung Gast. Dieses Kennzeichen wird dort als „Nur für Profis“ bezeichnet. Aufzeigen sollte es, dass ab hier Hintergrundwissen wartet, dass man als Gastgeber wissen **kann**. Führungskräfte haben aber meiner Meinung nach erheblichen Einfluss darauf, ob sich Mitarbeiter im Beruf wohlfühlen oder nicht, und tragen damit große soziale Verantwortung. Somit ist ein angemessenes psychologisches Hintergrundwissen hier ein absolutes **Muss**! Lesen Sie also auch dann einfach weiter, wenn die Inhalte nicht so einfach zu schlucken sind wie ein fluffig-leichtes Dessert, sondern sich eher anfühlen wie ein tanninreicher französischer Rotwein, der erst auf den zweiten Schluck so richtig schmeckt. Menschenführung ist nicht nur „fluffig“, und so möchte ich auch mit diesem Buch nicht nur an der Oberfläche bleiben ...



Habe ich Ihnen Lust gemacht, endlich richtig anzufangen? Dann lade ich Sie ein zu dieser philosophischen und konkreten Reise, auf der Sie sich und Ihre Mitarbeiter besser kennenlernen werden. Übrigens: Sollten Sie beim Lesen einmal schmunzeln oder sogar laut lachen wollen, dann ist dies durchaus beabsichtigt. Eines hat nicht nur mein Alltag in Gastronomie und Hotellerie gezeigt: Humor hilft ...

Ihr
Frank Simmeth

2 Führungsaufgaben

Ein kleiner Junge hatte beim Stiefelanziehen Probleme, und so kniete sich seine Lehrerin nieder, um ihm dabei zu helfen. Mit gemeinsamem Stoßen, Ziehen und Zerren gelang es, zuerst den einen und schließlich auch noch den zweiten Stiefel anzuziehen. Als der Kleine sagte: „Die Stiefel sind ja am falschen Fuß!“, schluckte die Lehrerin ihren Anflug von Ärger runter und schaute ungläubig auf die Füße des Kleinen. Aber es war so: Links und rechts waren tatsächlich vertauscht. Nun war es für die Lehrerin ebenso mühsam wie beim Anziehen, die Stiefel wieder abzustreifen. Es gelang ihr aber, die Fassung zu bewahren, während sie die Stiefel tauschten und dann gemeinsam wieder anzogen, ebenfalls wieder unter heftigem Zerren und Ziehen. Als das Werk vollbracht war, sagte der Kleine: „Das sind nicht meine Stiefel!“ Dies verursachte im Inneren der Lehrerin eine neuerliche, nun bereits deutlichere Welle von Ärger, und sie biss sich heftig auf die Zunge, damit das hässliche Wort, das darauf gelegen hatte, nicht ihrem Mund entschlüpfte.

So sagte sie lediglich: „Warum sagst du das erst jetzt?“

In ihr Schicksal ergeben, kniete sie sich nieder und zerrte abermals an den widerspenstigen Stiefeln, bis sie wieder ausgezogen waren. Da erklärte der Kleine deutlicher: „Das sind nicht meine Stiefel, sie gehören meinem Bruder. Aber meine Mutter hat gesagt, ich muss sie heute anziehen, weil es so kalt ist.“

In diesem Moment wusste die Lehrerin nicht mehr, ob sie laut schreien oder still weinen sollte. Sie nahm nochmals ihre ganze Selbstbeherrschung zusammen und stieß, schob und zerrte die blöden Stiefel wieder an die kleinen Füße. Endlich fertig.

Dann fragte sie den Jungen erleichtert: „Okay, und wo sind deine Handschuhe?“ Darauf der Kleine: „Ich hab sie vorn in die Stiefel gesteckt.“

Autor unbekannt

Haben Sie sich eigentlich schon einmal den Begriff „Führungs-Kraft“ näher durch den Kopf gehen lassen? Diese Bezeichnung mag zwar nicht ganz so verstörend sein wie „Vor-Gesetzter“ aber dennoch fragwürdig genug. Wenn wir den Wortteil „Kraft“ einmal herausnehmen, dann beschreibt dieser Wortteil wohl tatsächlich den Führungsalltag vieler Chefs in unserer Branche. Mit sehr viel Energie wird jeden Tag wieder über die gleichen Dinge diskutiert, werden die gleichen Fehler aufgedeckt, die gleichen Probleme bearbeitet.

Kein Wunder, dass der/die ein(e) oder andere KüchenchefIn, RestaurantleiterIn, ManagerIn oder GeschäftsführerIn seinen/Ihren Füh-

rungsalltag als täglichen Kampf empfindet. Bei solchen „Kämpfen“ kommt es natürlich zu enormen energetischen Reibungsverlusten, woran sich auch mancher Chef im wahrsten Sinne des Wortes „aufreibt“. Was Chefs oftmals dabei aber vergessen bzw. übersehen, ist, dass diesen Reibungsverlusten auch viele gute Mitarbeiter „zum Opfer“ fallen. Wer jetzt sagt: „Na ja, Opfer sind normal, ich habe ja noch ein paar Soldaten in petto“, lebt vielleicht in einer Parallelwelt, zu der ich noch keinen Zugang gefunden habe. So wie ich das wahrnehme, wird der Nachschub bei den „Soldaten“ immer knapper. Wir können es uns gar nicht leisten, gute Mitarbeiter unter „Reibungsverlusten“ zu verbuchen und damit zu opfern! Fehlender Nachwuchs und die angespannte Lage auf dem Bewerbermarkt zwingen meines Erachtens dazu, über neue Führungsmodelle nachzudenken und zeitgemäße Führungsstile zu entwickeln. Mit anderen Worten: Da warten große Aufgaben!

Bevor wir uns nun aber den konkreten Abläufen zuwenden, möchte ich Sie einladen, mit dem täglichen Kampf aufzuhören. Ich weiß noch aus meinem eigenen Führungsalltag, dass es da einen Zusammenhang gab: Je verbissener ich versucht habe, meine Wunschergebnisse bei den Mitarbeitern durchzusetzen, desto weniger ist es mir gelungen. Vielleicht kann man das ja, etwas abgewandelt, als „Ohmsches Gesetz für Führungskräfte“ bezeichnen: Es gibt einen Zusammenhang zwischen Energie, Widerstand und Spannung: Je höher die investierte Energie, desto größer die Widerstände! Außerdem kommt es dann auch noch zu unglaublichen Spannungen ...

Die Grundhaltung, die ich Ihnen ersatzweise an dieser Stelle anbieten möchte, ist folgende: „Es geht nur leicht!“ Oder mit anderen Worten: „Wenn es nicht einfach geht, geht’s einfach nicht!“ Wie in der eingangs erzählten Geschichte, weisen Widerstände darauf hin, dass gerade etwas nicht richtig läuft. Eine angemessene Reaktion ist so gesehen, lieber innezuhalten, als noch mehr Kraft zu investieren.

Praxistipp Nr. 15

Es geht nur leicht! Widerstände im Führungsalltag deuten darauf hin, dass Sie gerade nicht die angemessene Vorgehensweise bzw. das richtige Instrument gewählt haben.

Aus diesem Grund werde ich ab dieser Seite im Buch auf die Bezeichnung „Führungskraft“ verzichten und stattdessen lieber den Begriff „Führungspersönlichkeit“ verwenden. Das drückt viel mehr meine Überzeugung aus, mit welchem Stil Ergebnisse bei den Mitarbeitern erzielt werden.





Praxistipp Nr. 16

Ihre Mitarbeiter tun etwas, entweder um gute Gefühle zu erhalten oder um schlechte Gefühle zu vermeiden. Fehlt beides, bedeutet das Stillstand für den Betrieb.

Wenn wir in diesem Buch schon immer wieder Begrifflichkeiten übersetzen, möchte ich Ihnen auch noch die Übersetzung von „Motivieren“ anbieten: „Antreiben!“ Der Begriff „Motivieren“ hat durch Medien und Literatur einen „rosigen Anstrich“ bekommen. Dabei geht völlig verloren, dass zum extrinsischem Motivieren auch Druck gehört, der ja zum Antreiben unerlässlich ist. Man muss sogar zugeben, dass die „Weg-von“-Motivation, also ein gewisser Druck, ganz sicher die größere Kraft ist. Mangel und Druck, also schlechte Gefühle, haben in der Menschheitsgeschichte immer wieder zu großartigen Veränderungen und Verbesserungen geführt. Die Suche nach Glück und Zufriedenheit, also die „Hin-zu“-Motivation hat diesen Effekt in dieser Tragweite wohl nicht.

Damit sind wir bei einer Problematik angelangt, die uns in Gastronomie und Hotellerie von anderen Branchen unterscheidet. Hier geht es ja nicht nur darum, dass unsere Mitarbeiter Handgriffe vollbringen. Unsere Mitarbeiter müssen das auch noch gerne machen, also mit guten Gefühlen! Ein schlecht gelaunter Mitarbeiter wird keine Gäste begeistern oder binden. Ich glaube sogar, dass man an jedem Schnitzel schmecken kann, ob der Koch gut gelaunt ist oder nicht. Die „Weg-von“-Motivation mag die größere Kraft sein. Damit kann ich aber einen Mitarbeiter höchstens dazu bringen, seinen Arbeitsplatz aufzuräumen, aber niemals dazu, seine Gäste anzulächeln. In Ihrem Führungsalltag muss deshalb die „Hin-zu“-Motivation im Vordergrund stehen. Oder anders gesagt: Ihre Mitarbeiter müssen Spaß und Freude an dem haben, was sie tun. Eigentlich sollte das nicht so schwer sein in einer Branche, die sich ja im Kern um „gute Gefühle“ dreht. Ich glaube auch, dass sich die wenigsten Mitarbeiter einen Job in Gastronomie und Hotellerie aussuchen, weil dieser Beruf im Vergleich zu anderen Jobs Spitzengehälter erwarten ließe. Wir haben also bei unseren Mitarbeitern schon von Grund auf einen hohen eigenen „ideellen“ Anteil („Hin-zu“-Motivation). Die Führungsaufgabe besteht deshalb viel eher darin, Mitarbeiter nicht zu *demotivieren*! Schaffen Sie einen Rahmen, indem die Eigenmotivation Ihrer Mitarbeiter erhalten bleibt, und bauen Sie Dinge ab, die die Freude und den Spaß am Umgang mit Gästen nehmen! Sie dürfen nicht vergessen, dass man als Mitarbeiter in unserer Branche schon ein wenig „leidensfähig“ sein muss. Ungünstige Arbeitszeiten, körperliche Belastungen, Launen der Gäste usw. kosten einiges an Kraft. Wenn das auch noch keinen oder kaum Spaß mehr macht, werden wir zukünftig keine Mitarbeiter mehr finden, die sich so etwas antun.

Praxistipp Nr. 17

Sorgen Sie dafür, dass die Eigenmotivation Ihrer Mitarbeiter erhalten bleibt! Bauen Sie so weit wie möglich Umstände ab, die Spaß und Freude an der Tätigkeit rauben.



Das bedeutet natürlich nicht, dass Ihre Mitarbeiter möglichst keine Dinge mehr tun sollen, die keinen Spaß machen. Wenn Sie nun mit der frohen Botschaft zu Ihren Mitarbeitern gehen und sagen, dass sie ab sofort kein „Mise en place“ mehr zu machen brauchen, dann sind Sie am Punkt vorbeigeschlittert. Wenn aber Ihre Mitarbeiter, um Gastgeber zu sein, zunächst einmal jeden Tag fünf Stunden Besteck polieren müssen, schlittern Sie vielleicht auf der anderen Seite am Punkt vorbei. Im nächsten Abschnitt über unsere „Energiefresser“ werde ich diesbezüglich noch konkreter. Vielleicht wird aber an dieser Stelle schon klar, dass wir zukünftig ein paar „heilige Kühe“ schlachten müssen. Mit Aussagen wie: „Das ist halt so“, werden wir immer häufiger an Grenzen bei unseren Mitarbeitern stoßen. Die hohe Absprungrate von Auszubildenden und Mitarbeitern in Gastronomie und Hotellerie ist ein deutliches Zeichen, dass hier etwas im Argen liegt.

Weiter oben habe ich schon den Begriff: „extrinsische Motivation“ gebraucht. Konkret bedeutet das, dass ich mit äußeren Reizen versuche, Menschen zu einem Verhalten zu bewegen. Im Gegensatz dazu steht die „intrinsische Motivation“ für die inneren Beweggründe und somit den Begriff der Eigenmotivation. Nach dem, was Sie im ersten Kapitel über die eigene Konstruktion von Bedeutung (Semantik) und über Determinismus gelesen haben, müssten wir nach modernen Gesichtspunkten den Begriff der extrinsischen Motivation eigentlich in Frage stellen. Motivation entsteht immer in Ihrem Gegenüber und ist somit ausschließlich intrinsisch. Diese bittere Erfahrung haben viele Vorgesetzte schon gemacht, die erlebt haben, dass z.B. eine Abmahnung nicht unbedingt zur Verhaltensänderung führen muss.



Die Frage ist aber insgesamt sehr interessant: Wie möchten Sie Ihre Mitarbeiter überhaupt motivieren? Und wozu möchten Sie Ihre Mitarbeiter motivieren? Wir reden ja hier nicht darüber, dass Sie Ihre Mitarbeiter dazu motivieren, in die Arbeit zu kommen, Essen zuzubereiten, Gäste einzuchecken oder Speisen auszugeben. All diese Dinge haben Sie mit Ihren Mitarbeitern grundsätzlich im Arbeitsvertrag vereinbart. Wenn einer Ihrer Mitarbeiter eines dieser Dinge nicht erfüllt, dann ist das ein Regelbruch. Ein „Motivierungsversuch“ ist dann ganz sicher die falsche Reaktion.

Möchten Sie Ihre Mitarbeiter zu einer unentgeltlichen Mehrleistung motivieren, die über die Grundvereinbarung hinausgeht? Schon die



Praxistipp Nr. 29

Formulieren Sie Kritik an Ihren Mitarbeitern nach folgenden vier Kriterien: sachlich, vorwurfsfrei, ohne Belehrungen, mit Ich-Botschaften.

Wenn Sie die vier Punkte zukünftig in Ihrer Kommunikation beachten, könnte sich Ihre Kritik womöglich so anhören:

- ▶ „Salz und Pfeffer stehen an jedem Tisch unterschiedlich. Für mich sind die Tische noch nicht genau genug eingedeckt.“
- ▶ „Ich habe gerade gesehen, dass Sie Ihre Gäste nach dem Check-Out nicht ansehen, wenn Sie sich verabschieden. Auf mich wirkt das unfreundlich.“
- ▶ „Ich hatte verstanden, dass Sie sich am Nachmittag um das Mise en Place kümmern würden. Wenn das dann, wie heute Abend, nicht erledigt ist, habe ich das Gefühl, dass ich mich nicht auf Sie verlassen kann.“
- ▶ „Heute Abend ist bei vier Gästen in Ihrer Station ein falsches Essen angekommen. Ich habe deshalb das Gefühl, dass es Ihnen im Stress schwerfällt, den Überblick zu behalten.“

Wenn Ihr Mitarbeiter nach solchen kritischen Äußerungen Stellung zu seinem Arbeitsergebnis oder Verhalten bezieht, ist die Chance hoch, dass Sie mit dieser Information tatsächlich arbeiten können und dass Ihr Mitarbeiter nicht einfach in eine der oben genannten vier psychologischen Abwehrstrategien verfällt.

Nachdem wir nun eine möglichst konfliktfreie Kommunikation bei Kritik geklärt haben, können wir uns nun wieder dem Feedback als einer Ihrer Führungsaufgaben zuwenden. Eingangs habe ich bereits angemerkt, dass ein Feedback eine kritische Einschätzung über Verhalten oder Arbeitsergebnis Ihrer Mitarbeiter ist. Ihr Appell, also die Absicht hinter Ihrem Feedback, ist ja:

- ▶ Verhaltensveränderung
- ▶ Leistungssteigerung

Betrachten Sie Feedback somit eher als „Verbesserungsvorschlag“ bzw. als „Statusmeldung“ im laufenden Verbesserungsprozess. Ich betone das deshalb noch einmal ganz besonders, weil Sie sicherstellen müssen, wann genau Feedback als Instrument die richtige Wahl in Ihrem Führungsalltag ist. Wenn ich als Koch Gemüse klein schneiden möchte, fällt mir das mit einem Kochlöffel schwer. Umgekehrt ist das Küchenmesser nicht die geeignete Wahl, wenn ich die Suppe umrühren möchte. Wenn Sie also Feedback anwenden, falls Ihre Mitarbeiter einen Regelbruch begehen, ist dieses Instrument die falsche Wahl! Bei

Regelbrüchen müssen Sie zu einem Korrektorgespräch oder zu einem Kritikgespräch greifen. Diese Instrumente werde ich Ihnen aber später im Kapitel 3 über Führungsinstrumente noch genauer vorstellen. An dieser Stelle können Sie sich schon einmal vormerken, dass Sie die Kritikregeln bei den kritisierenden Mitarbeitergesprächen wieder brauchen werden.

Ziel ist wieder, Feedback so zu geben, dass die enthaltene Kritik auf wenig Widerstand stößt. Die Botschaft auf Beziehungsebene muss sein: „Du bist okay, dein Verhalten (noch) nicht (ganz).“ Im Anschluss soll Ihr Mitarbeiter dazu ermutigt sein, wieder an seinem Verhalten bzw. seiner Leistung zu arbeiten. Sehr bewährt hat sich dafür ein Vier-Schritte-Feedback:

1. Positiver Start = „Das schätze ich an dir...“

Starten Sie Ihr Feedback positiv. Am besten mit etwas, was Sie an Ihrem Mitarbeiter wirklich schätzen. Sie unterstreichen damit den Punkt, der bereits in dem Abschnitt über Anerkennung genannt wurde. Im kritischen Feedback stellen Sie etwas fest, was Ihr Mitarbeiter eben (noch) nicht so gut macht. Mit einem positiven Start zeigen Sie, dass Sie nicht nur kritische Punkte sehen.

2. Spezifizieren = „Diesen Punkt davon ganz besonders ...“

Damit Sie jetzt nicht mit einem gezwungenen positiven Start in die „Gießkannen-Lob-Falle“ treten, zwingt sie das Spezifizieren dazu, konkret nachzudenken, was Ihr Mitarbeiter für gute Seiten hat. Spezifizieren ist auch ein kleiner Kommunikations-Trick, mit dem Sie verhindern, dass Ihr Mitarbeiter beim Feedback auf das „aber“ wartet: „Ich finde dich ja ganz nett, aber ...“

3. Verbesserungsvorschlag = „Das kannst du (ver)besser(n)!“

Wenn Sie jetzt Ihre Kritik geben bzw. Ihren Verbesserungsvorschlag machen, ist dieser eingebettet wie in einem schmackhaften Blätterteig und wird damit für Ihren Mitarbeiter viel bekömmlicher.

4. Positive Zusammenfassung = „Insgesamt bewerte ich dich ...“

Der erste Eindruck zählt, der letzte bleibt. Was wir Gastronomen ja schon bei der Menüfolge vom „Amuse Bouche“ bis zum Dessert beachten, gilt auch für ein Feedback. Auch mein Mitarbeiter soll nach dem „Feedback-Menü“ in vier Gängen mit einem möglichst guten Gefühl rausgehen.

Eine positive Zusammenfassung, in der zum Ausdruck kommt, dass der Kritikpunkt ja nur ein kleiner Teil im Gesamtbild darstellt, trifft meines Erachtens auch die Realität. Würde Ihr Mitarbeiter nämlich den über-

wiegenden Teil seiner Arbeit unbefriedigend ausführen, was würde das dann wieder über Sie als Führungspersönlichkeit aussagen? Warum arbeitet Ihr Mitarbeiter dann an dieser Stelle? Vielleicht ist es, statt eines Feedbacks, viel mehr angebracht, dass Sie diesen Mitarbeiter zunächst befähigen, wie das im letzten Abschnitt vorgeschlagen wurde. Hier ein Beispiel: ein Servicemitarbeiter mit Teamschwierigkeiten und das passende Feedback:

„Lieber Herr Gasthuber, ich schätze sehr, wie viel Engagement und Einsatzbereitschaft Sie für unser Restaurant zeigen. Besonders glücklich bin ich darüber, dass ich mich auf Ihr Wort immer verlassen kann. Ich glaube, dass unsere Zusammenarbeit noch besser werden würde, wenn es zwischen Ihnen und Ihren Kollegen nicht immer wieder zu lautstarken Meinungsverschiedenheiten kommen würde. Ich habe das Gefühl, dass Ihnen die Arbeit im Team noch nicht leichtfällt. Daran würde ich gerne mit Ihnen arbeiten. Also noch einmal zusammengefasst, ich schätze Sie als Mitarbeiter sehr und glaube, dass sie Ihre Teamplayerqualitäten noch steigern können.“

Wenn Sie genau hinsehen, werden Sie feststellen, dass dieses Feedback ohne das Wort „aber“ im Kritikpunkt auskommt, und dass die oben genannten Kritikregeln beachtet werden. Das stellt natürlich in Frage, in welcher Form in unserer Branche in den meisten Fällen bisher Feedback gegeben wird. Manche Chefs scheren Feedback und Kritik über einen Kamm, rennen als „Fehlertester“ durch den eigenen Betrieb und überschütten ihre Mitarbeiter mit Aussagen darüber, was alles nicht okay ist. Das wäre vergleichbar mit einem Koch, der zunächst einen Hummer ins kochende Wasser wirft und nach ein paar Minuten versucht, ihn irgendwie wieder aufzubauen. Seltsamerweise halten aber manche Chefs „vom alten Schlag“ genau an dieser Form der undifferenzierten Kritik mit beiden Händen fest und untermauern das auch noch mit Aussagen wie z. B.: „Dadurch bekommen meine Mitarbeiter erst die erforderliche Härte für Gastronomie und Hotellerie.“ Meines Erachtens sind das Aussagen aus der gastronomischen Steinzeit, und es ist nur eine Frage der Zeit, bis diese Führungs-Dinosaurier aussterben.

Wenn Sie Lust haben, können Sie an dieser Stelle übrigens die bisherigen fünf Führungsaufgaben frei verknüpfen. Wie würde es nach oben genanntem Beispiel über einen Mitarbeiter mit Schwierigkeiten im Team denn weitergehen? Z. B. könnte man mit diesem Mitarbeiter die Verbesserung des Verhaltens als Ziel vereinbaren (siehe 2.4) und dafür einen gemeinsamen „Schlachtplan“ entwickeln. Auf dem Weg zum Ziel wäre es sicher unterstützend, wenn man diesen Mitarbeiter weiter ermutigt (siehe 2.3) und mit stetem Feedback begleitet (siehe

2.7). Vielleicht muss man diesen Mitarbeiter aber zunächst mit neuen Kommunikationsmustern befähigen (siehe 2.6). Man könnte aber auch mit diesem Mitarbeiter neue Richtlinien (siehe 2.5) vereinbaren, wie der Umgangston unter Kollegen im Betrieb geregelt wird. Erfüllt er diese vereinbarte Richtlinie dann nicht, handelt es sich um einen Regelbruch. Jetzt ist ein Korrektur- bzw. Kritikgespräch erforderlich (siehe 3.2). Ergeben die einzelnen Zutaten damit schon ein ganzes Gericht für Sie? Ich hoffe, dass diese kleine Zusammenfassung schon einmal aufzeigt, welche schönen Möglichkeiten im Führungsalltag durch die Kombination der fünf Führungsaufgaben entstehen.

Weiter oben habe ich darauf hingewiesen, dass eine Reaktion in Form einer der vier psychologischen Abwehrstrategien normalerweise aufzeigt, dass Sie einen „wunden Punkt“ getroffen haben. Sie müssen sich darüber im Klaren sein, was dieser „wunde Punkt“ im eigentlichen Sinne ist. Diese Formulierung würde nämlich bedeuten, dass Ihr Gegenüber bereits *vor* Ihrer Kritik in irgendeiner Form „verletzt“ wäre. Und tatsächlich trifft das wohl auf die meisten Menschen zu. Abwehrstrategien sind grundsätzlich eine Schutzreaktion, und das, was hier geschützt werden soll, ist das Selbstwertgefühl. Ich glaube, wir reden hier nicht davon, dass Sie diese Abwehrreaktionen bei einem Mitarbeiter entweder antreffen oder nicht. Wir sprechen vielmehr davon in welcher Intensität diese Strategien bei Ihrem jeweiligen Mitarbeiter ausgeprägt sind. Mit anderen Worten: Nicht ja oder nein, sondern: wie viel! Sie können sogar von folgender Grundregel ausgehen: Je heftiger die Abwehr, desto größer die dahinter liegende „Verletzung“. Das würde aber heißen, dass so ziemlich alle Menschen eine „Grundverletzung“ im eigenen Selbstwert hätten. Meines Erachtens ist diese Aussage richtig, und ich folge hier einer weitverbreiteten Theorie aus der Entwicklungs- und Verhaltenspsychologie. Demnach müssen wir in unserer Erziehung eine Art „Grundtrauma“ erleben. Das liegt daran, dass wir nicht mehr erzogen werden wie beispielsweise Schimpansen. Unsere Eltern erziehen uns nicht mehr rein „intuitiv“, also wie von Natur aus vorgesehen, sondern eben „menschlich.“ Das bedeutet, dass die Probleme, Verzerrungen, Lebensgeschichten, also die eigenen Trübungen unserer Eltern Einfluss darauf nehmen, wie wir aufwachsen. Das haben wir den Schimpansen praktisch „voraus“. Eine Schimpansenmutter wird ihr „Kleines“ immer in den Arm nehmen und nicht mal für einen Moment (links) liegen lassen, weil sie gerade traurig oder wütend ist. Bei uns Menschen kommt aber genau das vor. Auf den ersten Blick mag sich das nicht so schlimm anhören. So weit ich mich erinnern kann, konnte ich mit diesem Umstand in meiner Erziehung ganz gut umgehen. Genau da liegt aber das Problem: So weit ich mich erinnern kann! Und darüber hinaus?



gebrauchsanleitung mitarbeiter

„Erstklassige Führungskräfte sind von erstklassigen Mitarbeitern umgeben. Zweitklassige nur von drittklassigen ...“

Dies gilt umso mehr für eine Branche, in der es zunehmend schwierig wird, gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter zu finden. In seinem zweiten Buch gibt Frank Simmeth Antworten auf alle Fragen zum Thema „Mitarbeiterführung“. Psychologische Hintergründe macht er in übersichtlichen „Häppchen“ greifbar. Auf humorvolle und verständliche Weise wird vermittelt, was man über seine Mitarbeiter wissen muss, und wie man dieses Wissen im Führungsalltag geschickt umsetzen kann.

„Frank Simmeth liefert einen anschaulichen, umfangreichen und praxisorientierten Leitfad für Führungskräfte in der Gastronomie. Ich kann ihn jedem wärmstens empfehlen, der Wert auf motivierte, engagierte und langjährige Mitarbeiter legt. Sie sind schließlich die unverzichtbare Basis für den Erfolg.“ **MICHAEL KÄFER, GESCHÄFTSFÜHRENDER GESELLSCHAFTER DER KÄFER GRUPPE**

„Die ideale Lektüre für Unternehmer und Manager. Das Buch ist praxisnah, wertorientiert und gut zu lesen. Ein begehrenswerter Arbeitgeber zu sein, schafft Vorsprung. Diese Gebrauchsanleitung ist also ein zukunftsorientiertes Investment.“ **GRETEL WEISS, CHEFREDAKTEURIN FOOD-SERVICE SOWIE FOODSERVICE EUROPE & MIDDLE EAST**

„Unterhaltsam, humorvoll und praxisnah erzählt Frank Simmeth seine persönliche „Gebrauchsanleitung Mitarbeiter“. Es ist ihm gelungen, die wirklichen Herausforderungen herauszupicken und Lösungen anzubieten. Er hat von allen „Anleitungen“ selbst einmal „Gebrauch“ gemacht – als Mitarbeiter oder als Chef. Das macht das Buch so hilfreich.“ **MARCUS SMOLA, GESCHÄFTSFÜHRER, BEST WESTERN HOTELS DEUTSCHLAND GMBH**

ISBN 978-3-87515-079-7



9 783875 150797

MATTHAES