

„Führungskompetenz fällt nicht einfach so vom Himmel“

Konfliktmoderator und Konfliktmanagement-Trainer Dr. Timo Müller* über die Fallstricke für junge Führungskräfte, zeitgemäße Führungsstile und den Stellenwert einer besseren Kommunikations- und Konfliktmanagementkultur für den Unternehmenserfolg

chefs!: Immer mehr Köchinnen und Köche übernehmen bereits in sehr jungen Jahren Führungsverantwortung. Was raten Sie einer jungen Führungskraft?

Müller: Sie sollte sich vorher fragen, mit welcher inneren Haltung sie ihre Rolle als Führungskraft ausfüllen möchte. Will sie ein Vorgesetzter sein, der im Sinne einer starken hierarchischen Struktur von seinen Mitarbeitern Gehorsam verlangt und ihnen keine Spielräume lässt, oder will sie eine Führungskraft sein, die den Respekt und die Arbeitsmotivation gegenüber ihren Mitarbeitern in den Vordergrund ihres Führungsstils stellt? Hat ein junger Koch während seiner Ausbildung das autoritäre Modell kennen gelernt, ist die Gefahr groß, dass er es – zumindest in weiten Teilen – übernimmt und auch beibehält.

chefs!: Die Strukturen in der Küche sind traditionell hierarchisch geprägt und begünstigen dadurch vermutlich autoritäre Führungsstile. Können sich Unternehmen in Zeiten des Fachkräftemangels überhaupt noch solche Führungsstile leisten?

Müller: Eine Studie aus Kanada zeigt, dass ein wertschätzender Führungsstil, verbunden mit einer respektvollen Kommunikation,



die krankheitsbedingten Fehlzeiten um rund die Hälfte reduziert. Die Kosten, die durch Fluktuation und demotivierte Mitarbeiter entstehen, sind vielen Unternehmen überhaupt nicht bewusst, da die entsprechenden Analysetools fehlen. Den meisten Controllern oder Geschäftsführern ist die Höhe der Konfliktkosten, die sich in anderen Zahlen verstecken, völlig unbekannt.

chefs!: Können Sie ein Beispiel nennen?

Müller: Die Kündigung einer mittleren Fachkraft – so eine Studie der RWTH Aachen – kostet ein Unternehmen unter dem Strich 32 000 Euro. Dazu kommt: Mitarbeiter früherer Generationen kündigen bei schwierigen und für sie unbefriedigenden Arbeitsbedingungen nach zwei Jahren. Mitarbeiter der Generation Y sehen sich nach

einer Studie bereits nach sechs Monaten nach einer neuen Stelle um. Die Generation Y hinterfragt viel früher, ob es für sie Sinn macht, sich für ein Unternehmen einzusetzen. Wenn ihre Entscheidung negativ ausfällt, ist sie ganz schnell wieder weg.

chefs!: Wie sollte sich ein junger Küchenchefverhalten, der neu in einer Küche anfängt?

Müller: Vom autoritären Modell kann ich nur abraten. Eine Führungskraft muss erst einmal zuhören und kann nicht von heute auf morgen alles auf den Kopf stellen. Ein junger Küchenchef sollte sich vertraut machen mit der Situation, den Rollen der Mitarbeiter und den Dynamiken vor Ort. Dazu sollte er sich Zeit für viele Gespräche mit den Mitarbeitern nehmen, was leider im Arbeitsalltag oft zu kurz kommt. Entscheidend für den Erfolg als Führungskraft sind auch die Spielräume, die ihm die übergeordneten Etagen gewähren, also die Geschäftsführung oder die Personalabteilung. Unterstützen sie ihn oder werfen sie in quasi ins kalte Wasser, damit er schwimmen lernt? Oft mit dem Ergebnis, dass er sich kaum über Wasser halten kann.

chefs!: Und dann kommt die große Herausforderung, ein funktionierendes Team aufzubauen?

Müller: Ohne Teamentwicklung geht es nicht. Aber wenn man unterschiedlichste Mitarbeiter zu einem Team formen will, dauert es immer

eine gewisse Zeit, bis alle perfekt zusammenarbeiten. Bei der Teamentwicklung gibt es unterschiedlichste Stufen wie beispielsweise die Kennenlernphase, die Konfliktphase oder die Definition der Regeln für die Zusammenarbeit einer Gruppe. Wichtig ist auch, dass diese Regeln, wie man miteinander umgeht, gemeinsam entwickelt und nicht einfach von oben verordnet werden. Wird diesen Phasen zu wenig Aufmerksamkeit schenkt, besteht die Gefahr, dass die Entwicklung des Teams hängen bleibt.

chefs!: Mit welchen Folgen?

Müller: Wenn eine Führungskraft beispielsweise in der Konfliktphase plötzlich damit anfängt, autoritär aufzutreten, wird sie unmittelbar Widerstand erzeugen. Auch wenn sie

vielleicht die besseren Ideen und Konzepte mitbringt, ist es nicht ratsam, das Wissen ihrer Mitarbeiter zu konterkarieren und den Besseren zu spielen. Dadurch entstehen Konstellationen, die für den Zusammenhalt eines Teams sehr ungünstig sein können. Manchmal kann es hilfreich sein, der jungen Führungskraft einen Mentor oder Coach zur Seite zu stellen, der bereits in früheren Jahren einen solchen Prozess mitgemacht hat.

chefs!: Welche Fehler sollte eine junge Führungskraft vermeiden?

Müller: Jede Führungskraft wird naturgemäß Dinge verändern wollen und müssen. Wenn es beispielsweise um Produktionsverfahren geht, sollte sie jedoch die bisherige Vorgehensweise niemals als „großen Mist“ bezeichnen

„Die Einbindung der Mitarbeiter in Veränderungsprozesse ist immer ein Zeichen von Respekt und wird auch honoriert“

Dr. Timo Müller, Leiter Institut für Konfliktmanagement und Führungskommunikation

und verkünden, dass ab sofort anders gemacht werden muss. Stattdessen sollte sie die Mitarbeiter dazu motivieren, gemeinsam nach neuen Wegen zu suchen und zu überlegen, wie etwas verbessert werden kann. Die Einbindung der Mitarbeiter in Veränderungsprozesse

ist immer ein Zeichen von Respekt und wird von ihnen honoriert. Doch dafür benötigt eine Führungskraft gewisse Soft Skills.

chefs!: Und dieses Handwerkzeug muss ein junger Chef erst erlernen?

Müller: Genau, Führungskompetenz fällt nicht einfach so vom Himmel. Viele Vorgesetzte glauben noch immer, die Soft Skills könne man sich durch das Lesen eines Management-Buchs aneignen. Doch gerade diese Soft Skills sind entscheidend, um als Führungskraft erfolgreich zu sein; und zwar nicht nur im Sinne der Wirtschaftlichkeit, sondern auch in dem Sinne, dass die Mitarbeiter gern zur Arbeit gehen und sich einbringen. Wer als Team erfolgreich sein will, sollte auch in Konflikten nicht nur das Negative sehen,

sondern die Chancen, die sich durch deren Bewältigung ergeben.

chefs!: *In welcher Form können Sie jungen Küchenchefs und Unternehmen helfen, ihre Führungskommunikation und das Konfliktmanagement zu verbessern?*

Müller: Im IKuF-Institut bieten wir einen Zweitageskurs „Konfliktmanagement für Führungskräfte“ an, der auch für Küchenchefs und höhere Managementebenen geeignet ist. In diesem Kurs vermitteln wir den Teilnehmern einen Rucksack voller Tools, Wissen, Kenntnissen und Fähigkeiten, um in Konfliktsituationen angemessen reagieren zu können. Dabei geht es nicht nur um Konflikte der Führungskraft mit Mitarbeitern, sondern auch um das Schlichten und Moderieren von Konflikten zwischen Mitarbeitern.

chefs!: *Welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang das Thema Kommunikation?*

Müller: Meiner Erfahrung nach ist die Führungskommunikation in vielen Branchen, also nicht nur der Gastronomie und Hotellerie, generell nicht besonders professionell ausgeprägt. Doch eine Führungskraft sollte das Einmaleins der Führungskommunikation beherrschen. Konflikte haben immer mehrere Ebenen, verschiedene Sichtweisen und mehrere Beteiligte. Davon wissen meiner Erfahrung nach Führungskräfte oft sehr wenig. Es ist erschreckend: Studien besagen, dass 50 Prozent der Führungskräfte noch nie an einem Führungskräfte-seminar teilgenommen haben. Es reicht auch nicht, während der Ausbildung oder auf einer Hotelfachschule theoretisch von dem Thema gehört zu haben, um in komplexen Konfliktsituationen richtig reagieren zu können. So etwas muss in Rollenspielen ausprobiert werden, um die eigenen Reaktionen selbst reflektieren zu können.

„Ältere Mitarbeiter sehen die junge Führungskraft oft als Angriff auf die eigene Person und fragen sich, warum jetzt so ein Rotzlöffel alles vom Tisch wischt“

Dr. Timo Müller, Leiter Institut für Konfliktmanagement und Führungskommunikation

chefs!: *Haben Sie ein konkretes Beispiel?*

Müller: Als Führungskraft muss ich wissen, wie ein Feedback aussehen sollte, wenn ein Mitarbeiter eine Aufgabe nicht so gelöst hat, wie ich es erwarte. In autoritären Strukturen reagiert die Führungskraft in Stressphasen meistens laut und mit aggressivem Tonfall auf solche Situationen. Es gibt aber auch andere Wege und Möglichkeiten. Der Küchenchef kann den Mitarbeiter ansprechen und darauf hinweisen, dass man sich später noch einmal zusammensetzt, um über die Vorkommnisse zu sprechen. Ein respektvoller Führungsstil schließt einen konsequenten Führungsstil allerdings nicht aus. Wenn nach dem Gespräch mit dem Mitarbeiter keine Änderung eintritt, kann man noch einmal miteinander reden. Eine gute Führungskraft sollte in einer solchen Konfliktsituation deutlich machen, dass sie eine Abmahnung vermeiden will, aber gleichzeitig vom Mitarbeiter wissen möchte, wie die zukünftige Zusammenarbeit verbessert werden kann.

chefs!: *Junge Küchenchefs berichten von dem hohen Konfliktpotential durch deutlich ältere Mitarbeiter oder Personen, die sich bei der Besetzung des Chefpostens übergangen fühlen. Sind das Bomben, die irgendwann hochgehen?*

Müller: Ältere Mitarbeiter erleben eine junge Führungskraft oftmals als Angriff auf die eigene Person. Sie fragen sich: Was habe ich eigentlich die ganzen Jahre hier geleistet, wenn jetzt so ein Rotzlöffel ankommt und alles vom Tisch wischt? Daher ist es wichtig, wie eine junge Führungskraft in einer solchen Situation auftritt. Ich stelle fest, dass die Generation Y hier relativ unsensibel vorgeht. Sie äußert ihre eigenen Bedürfnisse frei heraus und respektiert teilweise nicht die Bedürfnisse des

Gegenübers. Aber auch die ältere Generation ist an Konflikten oftmals nicht unbeteiligt, weil sie die jüngere Generation nicht anhören will. Wichtig ist, dass die Generationen in Kontakt und Kommunikation kommen.

chefs!: *Wie wichtig ist der Rückhalt junger Führungskräfte durch die Geschäftsführung?*

Müller: Um einen Konflikt mit einem älteren Mitarbeiter zu vermeiden, der sich eigentlich selbst auf dem Stuhl der jungen Führungskraft gesehen hat, ist es notwendig, dass die Geschäftsführung klipp und klar die Gründe für ihre Entscheidung kommuniziert. Kommt es trotzdem zum Konflikt mit älteren Mitarbeitern, muss die Führungskraft argumentativ besser aufgestellt sein und darf nicht verbal entgleisen.

chefs!: *Was kann passieren?*

Müller: Nach dem Motto „Schaut mal, wie unmöglich sich der Chef verhält“ solidarisieren sich teilweise die Mitarbeiter mit den älteren Mitarbeitern oder der übergangenen Führungskraft. Irgendwie spürt der Küchenchef eine merkwürdige Stimmung im Team, aber keiner spricht offen aus, was eigentlich los ist. Das ist brandgefährlich und eine Situation, die völlig aus dem Ruder laufen kann.

chefs!: *Wie löst man eine solche Situation?*

Müller: Eine gute Führungskraft wird von Anfang an versuchen, ältere und sich übergangen gefühlte Mitarbeiter einzubinden. Voraussetzung dafür sind intensive und offene Gespräche, in denen der junge Küchenchef signalisiert, dass er auf ihr Know-how und ihre Kompetenzen zählt und daher auf ihre Zusammenarbeit angewiesen ist. Darüber hinaus muss er der zweiten Reihe Spielräume und Freiheiten eröffnen. Wer alles bestimmt, vorgibt, kontrolliert und besser weiß, wird als Führungskraft scheitern.

chefs!: *Um in der Küche zu bleiben: Eine gute Führungskraft sollte also beispielsweise Rezepte nicht allein vorgeben, sondern auch andere Meinungen zulassen?*

Müller: Ja, aber viele Führungskräfte haben ein Problem damit, sich einzugestehen, dass auch ihre Mitarbeiter gute Ideen haben. Aber es gibt nun mal nicht nur einen Weg, einen Teller anzurichten, sondern viele. Ein guter Küchenchef bindet seine Teammitglieder ein statt sie zu Befehlsempfängern zu degradieren.

Interview: Jörg Michael Ehrlich |