

Job-Management

Wenn Führungskräfte den Überblick verlieren

6. Dezember 2018



Gesucht: Auswege aus dem Chaos (Bild: Shutterstock)

Fragt man Hoteliers, Gastronomen und ihre Mitarbeiter nach ihrer Begeisterung für ihren Beruf, hört man allzu oft die gleiche Antwort: „Jeder Tag ist anders, aufregend, überraschend – das ist spannend!“ Gehen wir der Sache aber auf den Grund, so bedeuten Überraschungen für die Betroffenen und den Betrieb meist Hektik, Aktionismus und hohen Improvisationsbedarf für die Organisation.

Es stellt sich heraus: sie sind meist nicht oder zu wenig auf das Unvorhergesehene vorbereitet. Stress und Kräfteverschleiß sind dann unvermeidbar, Fehler häufen sich. „Kalt erwischt“. Die Organisation ist völlig außer Atem, Kollegen verlieren die Nerven, Führungskräfte den Überblick.

Im Vorstellungsgespräch wird Roland F., der F&B Manager eines sehr großen Hotels, gefragt: „Wie gestalten Sie Ihren Tag? Wie planen Sie ihn, wie organisieren Sie sich?“ Darauf seine spontane Antwort. „Ach wissen Sie, zu planen ist da nicht viel. Jeder Tag ist anders, unvorhersehbar. Da kann man planen so viel man will – es kommt letztlich doch immer anders als man denkt. Heute werden wir überfallen von einem Lay-Over einer bedeutenden Airline, morgen versagt der Induktionsherd in der Küche, am gleichen Tag streiken die Restaurantkassen und die Gäste werden ungeduldig, weil sich die Abrechnung verzögert. Man weiß nie, welche Überraschung am nächsten Tag auf einen wartet – Und gerade das ist ja so faszinierend an unserem Beruf“.

Kalt erwischt

Sie kennen das natürlich aus Ihrem Management-Alltag. Wen wundert es da, dass manche Betriebe und ihre Führungskräfte zum Spielball der Kräfte werden? Genau betrachtet haben Überraschungen i.d.R. stets die gleichen Ursachen.

Erstens: Mangelndes Wissen, fehlende Planung und Vorbereitung, Defizite im Zeitmanagement, nichtexistierende Strukturen und Standards. Oder es fehlt einfach der Plan B. Nicht selten ist dann Chaos die Folge – egal ob äußere Einflüsse, unvorhersehbare Ereignisse stattfinden, z.B. die Krankmeldung eines Mitarbeiters, Kündigung eines Kollegen, der Blitzeinschlag im System oder, oder....

Zweitens: Die Idee eines Konkurrenten. Peinlich. Jemand anderes war schneller als Sie. Hier hilft Wissen wenig, seine Nutzung ist einfach zu langsam, um schnell zu reagieren und den Anschluss nicht zu verlieren. Engpass-Management muss her. Aber wie?

Ein Blick über den Tellerrand der Hospitality Industry kann hier hilfreich sein: Am Beispiel von Fluggesellschaften oder Systemgastronomen lernen wir, was für das Beherrschen des

täglichen Chaos die wichtigsten Voraussetzungen sind. Haben Sie sich nicht auch schon oft gewundert, wie es den Mitarbeitern dieser Unternehmen gelingt, jeder noch so überraschenden Situation mit Ruhe und Besonnenheit zu begegnen und dabei trotzdem die gewohnte Servicequalität und Freundlichkeit sicherzustellen? Sie beherrschen die Prozesse wie im Schlaf.

Die Lösung liegt in exakter Planung und vielem mehr

Das Geheimnis: Hier haben kluge Köpfe vorausgedacht, welche noch so verrückten Szenarien oder Krisensituationen entstehen könnten, die die täglichen Abläufe irritieren und das Chaos verursachen könnten. Die Lösung liegt in exakter Planung, effizienten Strukturen, Standards, Methoden, Handbüchern, SOPs, Technologien, im stoischen und wiederholt trainierten Agieren in Worst Case Szenarien – und – ganz wesentlich – in der eisernen Disziplin, die gemeinsamen Regeln einzuhalten. Es ist allen Mitarbeitern wie das Mis en Place beim Gastronomen in Fleisch und Blut übergegangen.

Aber noch etwas ist wichtig: Als wir lernten Fahrrad zu fahren, haben wir erkannt, dass es wenig hilfreich ist, den Lenker festzuschrauben, um auf einer weißen Linie geradeaus zu fahren. Die Linie gibt zwar eine Orientierung. Aber wir brauchen das sogenannte „Spiel“ am Lenker, um beim Geradeausfahren nicht zu stürzen. Wenn mehr Dynamik mehr Überraschungen erzeugt, gibt die weiße Linie die grundlegende Richtung (SOPs, Planung, Mis en Place etc) vor. Aber es braucht zusätzlich Köpfe, die kreative Ideen und Lösungen haben (das „Spiel“ am Lenker), um der Dynamik und dem Unvorhersehbaren paroli bieten zu können.

Erst die Symbiose zwischen den erlernten Standards (weiße Linie, Planung, Vorbereitung) und dem Freiraum, in überraschenden Situationen selbst eine passende Idee oder Lösung zu finden, führt zum Erfolg. Damit ist die wichtigste

Grundlage zum effizienten Arbeiten gelegt. Sie ist jedoch nach meiner Beobachtung nur die eine Hälfte des Erfolges. Führungskräften kommt hier eine besondere Vorbildfunktion zu. Sie sind die echten Könner, die dieses systemische Management vorleben, ihre Mitarbeiter auf die konsequente Einhaltung der festgelegten Prozesse einchwören und – ihnen den nötigen Freiraum für eigene Entscheidungen zugestehen. Also – suchen Sie die echten Könner! Dann werden Sie nie mehr kalt erwischt.

Zum Autor: Albrecht von Bonin

ist Inhaber der VON BONIN Personalberatung, Gelnhausen, und Autor des Buches »Mitarbeiter suchen, finden, fördern, binden«. Leserfragen beantwortet er gern unter 06051-48280 oder per E-Mail an:

info@von-bonin.de • www.von-bonin.de