

Coachen Sie Ihre Mitarbeiter zu mehr und besserer Leistung!

Mitarbeiterorientierung hilft, die Zukunft zu sichern

Tag für Tag arbeiten sie zusammen, gelegentlich treffen sie sich auch privat – die guten Mitarbeiter/innen. Unterschiedliche Arbeitsauffassungen, Geltungssucht und persönliche Marotten sind entscheidend über die Dienstleistungsqualität. Wie aber lässt sich die Qualität der Mitarbeiter/innen verbessern, um nicht nur in guten Zeiten eine optimale Gästeberatung und Gästebetreuung sicherzustellen? Auch dann, wenn der Chef mal ausfällt, krank wird oder eben in Urlaub ist.

Zwei generelle Ansätze haben sich in letzter Zeit als neue, zeitgemäße Führungskultur herauskristallisiert, als Systeme, die die Belastungen der Unternehmer reduzieren und die Produktivität der Mitarbeiter/innen verbessern:

Qualitätsmanagement (der Weg zur Zertifizierung), Coaching der Mitarbeiter/innen (statt autoritäres Führen)

Die Mitarbeiter/innen orientierung ist auch dringend notwendig, denn wer kann heute davon ausgehen, dass die Mitarbeiter/innen genau den Informationsstand haben, der für eine Gästebetreuung notwendig ist? Qualitätsmanagement gilt als eines der Allheilmittel mit der Zauberkraft, Mitarbeiter/innen zu besten Leistungen zu fördern.

Coaching stellt die Methode dar, mit der/die Mitarbeiter/innen zum eigenen Denken und Handeln angestiftet werden. Noch neigen die Chefs im Gastgewerbe dazu, mehr autoritär die Themen, Gedanken und Maßnahmen vorzugeben, die der Mitarbeiter/innen umzusetzen hat. Viele Chefs trauen ihren Mitarbeiter/innen nicht zu, selbstständig denken zu können und erziehen sich damit „Ja-Sager“ und meinungslose „Unterlasser“.

Selbstständige, eigenverantwortliche Mitarbeiter/innen sollten aber das Ziel sein, zum Wohle des Unternehmers und der Gäste.

Ohne Ziel kein Erfolg

Je feinfühlicher ein Unternehmer darauf achtet, dass Mitarbeiter/innen Ziele vermittelt bekommen und auch dazu beitragen können, sie zu erreichen (je mehr der Chef die Mitarbeiter/innen coacht statt zu bestimmen, wo es langgeht), desto eher sind Ziele erreichbar und Mitarbeiter/innen auch in der Lage, mal ohne den Chef das Unternehmen zu führen.

Die Chefs sind heute nicht mehr die, die alles besser wissen und können. Ihre Aufgabe als Coach besteht darin, die Zusammenarbeit von anderen zu koordinieren. In modernen Dienstleistungsunternehmen anderer Branchen ist Coaching als eine eigenständige Führungsphilosophie immer stärker im Vormarsch.

„Ich will Umsatz und benutze dazu Menschen“, sagt der autoritäre Chef. „Ich will mit meinen Mitarbeiter/innen Umsatz erreichen“, sagt der Chef als Coach. Natürlich sind dafür besondere Voraussetzungen notwendig:

- Unternehmensziele festlegen, damit jeder weiß, was erwartet wird.
- Monats- und Wochenziele festlegen, um in überschaubarer Zeit etappenweise die großen Ziele anzusteuern zu können.
- Mitarbeiter/innen selbstständige Aufgaben übertragen und Fortschritte und Ergebnisse als Meilensteine messen und kontrollieren.
- Hilfestellung geben bei der Entwicklung eigener Ideen.

Der/Die neue Mitarbeiter/innen ist kein Befehlsempfänger, sondern Verhandlungspartner des Chefs. Planung, Durchführung, Verantwortung und Kontrolle werden in die Hände der Mitarbeiter/innen eines sogenannten Projektteams gelegt. Hieraus leiten sich aber auch Pflichten für beide Seiten ab. Es gilt zu prüfen, ob der Chef alle erforderlichen Informationen, eine klare Aufgabenstellung, Definition des erwarteten Ergebnisses, die Rahmenbedingungen und alle erforderlichen Quellen und Mittel bereitgestellt hat.

Mit Mitarbeiter/innen planen

Zu schnell heißt es: „Das schaffen die Leute doch gar nicht“, weil das Zutrauen in die Mitarbeiter/innen in vielen Betrieben verkümmert ist. Ein Beispiel für eine optimale Aktionsplanung: Als Berater habe ich in einem Unternehmen gemeinsam mit dem Chef und der Chefin jene Aktionen festgelegt, die in den nächsten drei Monaten im Rahmen eines Aktionskalenders den Gästen angeboten werden sollen. Der Aktionsrahmen war umfassend und zweifelsfrei in der Lage, den Umsatz zu steigern und das Image des Betriebes zu erhöhen.

Drei Mitarbeiter/innen aus dem Service wurden in das Thema gleich von Anfang an eingebunden. Beim Planungsgespräch glänzten sie mit

kreativen Ideen zu den Aktionen, die auf dem sogenannten Aktionsblatt sofort festgehalten wurden. An einem einzigen Tag wurden über 10 Aktionen entwickelt, die es nun in den nächsten 3 Monaten auch umzusetzen galt – eine schwere Aufgabe, wenn sie der Chef allein umsetzen muss und – eine leichte Aufgabe, wenn die Mitarbeiter/innen in die Umsetzung eingebunden werden.

So wurden die Aufgaben geteilt. Ein sogenanntes Projektteam wurde gegründet mit den Aufgaben: Zusammenstellung und Organisation der Dekoration. Information der Mitarbeiter/innen und Organisation der Umsetzung der Aufgaben. Abfragen der Gäste und Messen der Aktionseffektivität.

Coaching heißt Fragen stellen

Waren dafür jetzt besondere Ausbildungen nötig? Im Grunde hat sich die ganze Organisation, das Coaching auf folgende Raster reduziert:

- Welches Problem soll gelöst werden?
- Welche Ziele und Zwischenziele werden durch die Problemlösung angestrebt?
- Welche Maßnahmen sind dazu geeignet? Wie können die Ziele erreicht werden?
- Für welches Vorhaben, Vorgehen (klar und präzise) entscheidet sich das Team?
- Welche Einwände und Schwierigkeiten können das Projekt gegebenenfalls verhindern und müssen deshalb „aus dem Weg geschafft“ werden?
- Wie können wir das Feedback unserer Gäste und Kollegen/innen erfragen?



Coachen heißt Fragen stellen.

Wenn am Ende eines Coachingprojektes die Mitarbeiter/innen gelernt haben, was sie vorher nicht konnten oder übten, ändert sich auch ihr Verhalten und ihre Einstellung zum Betrieb. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter/innen nach einem solchen Projekt: Macht Ihnen die Mitarbeit im Projekt Spaß? Wo könnten Sie noch Ideen einbringen, die dem Unternehmen dienen?

Geduld bringt engagierte Mitarbeiter/innen

Folgende Kernregeln sollten Führungskräfte während eines Coachings beachten:

- Beschreiben statt beurteilen.
- Anerkennung der bisherigen Lösungen.
- Ermutigungen aussprechen.
- Wertesysteme und persönliche Ziele der Mitarbeiter/innen mit einbeziehen.

Sicherlich benötigt man Zeit, um das neue Instrument „Coaching“ einzuführen. Es ist noch ungewohnt, die Mitarbeiter/innen und Mitarbeiterinnen reagieren recht erstaunt und nicht so wie erwartet. Aber: Der erhöhte Zeitaufwand ist nur vorübergehend. Nach einigen Übungen und Einführungen des „neuen Stils“ kommt das, was sich jeder wünscht:



Möchten Sie mehr über Coaching und Qualitätsmanagement wissen, wenden Sie sich an



- Engagierte Mitarbeiter/innen.
- Mitarbeiter/innen, die Aufgaben selbständig angehen.
- Mitarbeiter/innen, die Lösungen suchen.
- Mitarbeiter/innen, die sich gefordert aber auch gefördert sehen!

Vielerorts ist es eher so, dass nicht die Mitarbeiter/innen schlechter werden, sondern die Chefs sind es, die nicht mehr die zeitgemäßen Anforderungen der Mitarbeiter/innen erfüllen. Beim Bewusstsein der Chefs bedarf es folgender Erkenntnisse:

- Wissen und Können zurückhalten, wenn es darum geht, andere zum Denken und Handeln zu bringen.
- Positive Einstellung für die Fähigkeiten anderer entwickeln.
- Fähigkeit zur Selbstkritik und Lernbereitschaft anstreben.
- Klare Orientierungshinweise geben, Wege aufzeigen und empfehlen.

Mehr Zeit für die Planung

Der Chef als Coach führt primär durch Delegieren und reduziert Eigenarbeit zugunsten seiner Coachingaufgaben. Er nimmt die für sich gewonnene Zeit zur Regeneration und Festlegung von Zielsetzungen.

Die Coachingphilosophie beinhaltet sicherlich ein positives Menschenbild und setzt eine ebenfalls positive Einschätzung der Mitarbeiter/innen und eine Vorbildfunktion voraus.

Eine Krise, Probleme und letztendlich die Abwesenheit des Chefs lassen sich mit „unternehmenden“ Mitarbeitern besser meistern. Mitarbeiterorientierung hilft die Zukunft zu sichern.

Rainer G. Plappert
QM.E.S.-Beraternetzwerk
Waldstr. 8, 63128 Dietzenbach,
Fon: 0049 6074 8536-66, Fax: 0049 6074 8536-99
E-Mail: info@qmes.de