

Freiräume im Job und damit verbundenes
Vertrauen schaffen zufriedene, motivierte
Mitarbeiter – ein Plus für jeden Betrieb.

QUELLE: TINYAKOV/STOCK.ADOBE.COM

MITARBEITERFÜHRUNG

KONTROLLE IST GUT, VERTRAUEN IST BESSER

Die Motivation von Mitarbeitern hängt stark von der zwischenmenschlichen Beziehung zu ihrem Chef ab. So schaffen Sie es, dass Ihre Mitarbeiter Ihnen vertrauen und Ihre Gäste zufrieden sind.

Text: **Wenke Wensing**

Wenn Johannes Mester in seinem Café Tante August in Münster einen Kaffee trinkt, muss er seine Tasse regelmäßig zurück auf den Tisch stellen. Er braucht eine freie Hand, um seine Stammkunden zu begrüßen: per Handschlag, mit einer lockeren Faustbewegung oder per Schulterklopper. Johannes Mester muss sich keine Sorgen machen, nicht genug Personal zu bekommen. Ein Mal in der Woche kommt jemand rein und fragt nach einem Job, zum Semesteranfang kommen gleich mehrere Aspiranten. Den letzten Facebook-Aufruf habe er nach drei Stunden gestoppt, weil es über 20 Anfragen für zwei Jobs gab. Mitarbeiter, die ihrem Arbeitgeber vertrauen, empfehlen diesen doppelt so häufig weiter wie Kollegen, die ihrem Arbeitgeber misstrauen. Das ist ein Ergebnis des Trust Barometers der Kommunikationsagentur Edelmann.

Dass das kleine Café in der Augustastraße so beliebt ist, liegt also auch an den zufriedenen Mitarbeitern. „Ich habe ein Händchen dafür“, sagt Mester. Ihm sei es egal, wie viel Gastro-Erfahrung ein neuer Mitarbeiter hat. Wichtig sei ihm, dass der neue Mitarbeiter schnell die Namen der Stammgäste, ihrer Kinder und Hunde kennt. „Wenn Markus über die Straße kommt, machen meine Mitarbeiter ihm schon einmal den Kaffee, den er immer trinkt“, erzählt er. Das ist es, was Mester verlangt. Wenn die Mitarbeiter diesen gewünschten Einsatz für die Kunden zeigen, bezahlt er sie mit Vertrauen. Bestellt beispielsweise ein Gast Frühstück, dann dürfen seine Mitarbeiter das Frühstück so gestalten, wie sie es schön finden.

Was auf den Teller gehört, ist natürlich vorgegeben, die genaue Gestaltung und Anordnung jedoch nicht. „Ich sage dann immer: ‚Mach das Frühstück so, wie du es auch gerne hättest‘“, erklärt Mester. Außerdem bekämen seine Mitarbeiter einen eigenen Schlüssel zum Lokal. Brauchen sie einmal ein Auto für den Umzug, leiht Mester ihnen sein Auto; möchte Mester etwas Neues im Café machen, fragt er seine Mitarbeiter nach ihrer Meinung.

Eva Schulte-Austum lobt Mester dafür, dass er seinen Angestellten so viel Vertrauen schenkt. Sie berät Unternehmen in Sachen Mitarbeiterbindung und erklärt, wie Unternehmen zum vertrauenswürdigen Arbeitgeber werden.

Mitarbeiter brauchen Freiraum

Schulte-Austum startet viele Seminare mit dem Thema Kontrolle. Vielen Führungskräften falle es schwer, ihren Mitarbeitern mehr Freiheit einzuräumen, weiß sie. Das bleibt nicht ohne Konsequenzen: Je mehr die Angestellten mit ihren Vorgesetzten abstimmen müssen, desto weniger stark können sie selbst gestalten. Sie verlieren die Motivation und bringen ihrem Arbeitgeber schnell ebenso viel Misstrauen entgegen wie er ihnen. „Es heißt nicht umsonst: Unternehmen bekommen die Mitarbeiter, die sie verdienen.“

Ein Beispiel: Ein Gast im Café ist unzufrieden, weil er sehr lange auf sein Essen warten musste. „Solche Situationen müssen die Servicekräfte sofort retten“, sagt Schulte-Austum. Sie rät, dem Gast einen Nachtisch aufs Haus anzubieten und ihm so das Gefühl zu geben, dass sein Wohlbefinden dem Gastgeber am Herzen liegt. „Wenn ein Mitarbeiter den kostenlosen Nachtisch aber erst mit dem Chef abklären muss, ist der Gast längst über alle Berge“, so die Vertrauens-expertin.

Bei Vertrauen geht es also auch um Handlungsspielräume. Schulte-Austum empfiehlt, Mitarbeitern einen Handlungsspielraum von beispielsweise 30 Euro einzuräumen. Sie meint, dass der Mitarbeiter diesen Spielraum nutzen dürfe, um das Wohlbefinden des Gastes zu steigern: Ein Nachtisch aufs Haus ist damit abgedeckt und das, bevor der Gast zur Tür raus ist.

Ein Anruf beim Chef kostet nur Zeit

„Fehler passieren“, sagt Johannes Mester. „Wenn der Gast mit einem Produkt nicht zufrieden war, bekommt er ein neues.“ Auf die Frage, ob seine Mitarbeiter ihn zuerst fragen müssen, antwortet er: „Ich bin froh, wenn ich nicht angerufen werde. Wenn ich meinen Mitarbeitern nicht vertrauen kann, sollte ich kein Chef sein.“

Durch diese Freiheit rege er seine Mitarbeiter zum Mitdenken an. In seinem kleinen Café könne es schon einmal vorkommen, dass beispielsweise das Pesto leer ist. „Dann müssen wir halt improvisieren“, so Mester. Seine Mitarbeiter sagen dann zum Gast „Wir haben leider kein Pesto mehr, aber wir haben noch eine tolle Oliventapenade, die ich Ihnen anbieten kann“, erklärt er.

Dass Mester seinen Mitarbeitern viele Freiheiten lässt, scheint mutig, da er in einer Branche arbeitet, der hartnäckig ein Diebstahl-Image anhängt. Die Vertrauens-expertin Schulte-Austum ist überzeugt, dass Mitarbeiter entgegengebrachtes Vertrauen nicht missbrauchen. Das gelte auch bei offensichtlicherer Kontrolle. Viele Arbeitgeber erfassen Pausen- und Arbeitszeiten und verlangen eine Krank-



QUELLE: WENKE WENSING

Bei Johannes Mester vom Café Tante August profitieren Chef und Mitarbeiter vom Arbeiten auf Vertrauensbasis.



QUELLE: WENKE WENSING

schreibung, wenn ein Mitarbeiter nicht zur Arbeit kommt. In Dänemark, so Schulte-Austum, glauben die Arbeitgeber ihren Mitarbeitern einfach, dass sie krank sind. „Geschenktes Vertrauen kontrolliert besser als jedes Kontrollsystem, weil das an unserer Ehre ansetzt“, erläutert sie. Wer die Kontrolle also reduziert, sorgt dafür, dass die Mitarbeiter sich wohlfühlen und im Beruf gerne ihr Bestes geben. Übrigens, Johannes Mester ist noch nie von seinen Mitarbeitern beklaut worden.

Guter Service will gelernt sein

Zum Stichwort Vertrauen kann auch Bettina Sturm einiges erzählen. Sie berät Gastronomen bei der Existenzgründung. Sie wundert sich bei Restaurant- oder Hotelbesuchen regelmäßig, wie wenig Mühe sich Servicemitarbeiter mitunter geben. „Die Mitarbeiter müssen lernen, was Service bedeutet“, betont sie. Die folgende Situation haben Bettina Sturm und Eva Schulte-Austum gemeinsam in einem Hotel erlebt. Eine von ihnen wollte gerne ein zuckerfreies Menü haben. Sie verbrachten drei Tage einer beruflichen Reise in dem Hotel und an allen drei Tagen bekamen sie kein Dessert, obwohl sie dafür bezahlt hatten. Am dritten Tag fragten sie dann, ob sie nicht ein wenig Käse bekommen könnten, der ohnehin in Reichweite stand. Die Servicemitarbeiterin musste dies erst mit der Küche absprechen. Der Koch sagte dann, der Käse würde fünf Euro extra kosten. „Wir hatten für das gesamte Menü längst bezahlt“, kritisiert Schulte-Austum. Doch die beiden geben nicht der Servicemitarbeiterin die Schuld. „Vermutlich hat sich der Chef nie Gedanken darüber gemacht, dass das Personal als Gastgeber fungiert“, sagt Sturm. „Vielleicht wurde sie nie dazu befähigt, die Situation selbst zu retten und der Koch ebenfalls nicht.“

Führungskräfte sollten sich laut Schulte-Austum Gedanken darüber machen, was ihr Ziel ist. Wollen sie nur Geld verdienen oder wollen sie ein guter Gastgeber sein, eine Ruheoase für ihre Gäste darstellen und ihnen eine tolle Zeit bereiten? Der Clou ist, dass diejenigen, die Letzteres leben, auch mehr Geld verdienen.



Das Café Tante August in Münster: Die Handlungsspielräume der Mitarbeiter sorgen für Eigenständigkeit und Entscheidungsfreiheit – das hebt die Motivation.

„Ein Hotel zu führen heißt nicht, eine schicke Villa zu bauen, sondern Freude daran zu haben, alles für das Wohlbefinden der Gäste zu tun“, konstatiert die Vertrauensexpertin.

Insgesamt waren Sturm und Schulte-Austum mit ihrem Aufenthalt überhaupt nicht zufrieden. Die Mitarbeiterin im Service hatte sich nie mit Namen vorgestellt, trug kein Namensschild und war auch nicht bemüht, den Gästen etwas aus der Karte zu empfehlen oder auf ihre Wünsche einzugehen. „Das sind ganz simple Dinge, die viele Gastronomen nicht auf dem Schirm haben“, berichtet Sturm.

Freiräume im Job honorieren Mitarbeiter mit Motivation.

„Guter Service spricht sich herum. Das ist kostenlose Werbung“, weiß Schulte-Austum. Und zu gutem Service gehöre Vertrauen. Beispielsweise plädiert Schulte-Austum dafür, dass Reinigungskräfte Entscheidungsspielräume bekommen. Sie sollten ein Zimmer als besonders reinigungsbedürftig einstufen können und sich mehr Zeit für die Reinigung lassen dürfen. „Dafür sollte sich dann auch niemand rechtfertigen müssen. Der Chef muss seinen Mitarbeitern glauben“, sagt Schulte-Austum. Nur durch so ein Vertrauensverhältnis geben die Angestellten ihr Bestes. Das Ergebnis: eine gleichbleibend hohe Reinigungsqualität und zufriedene Mitarbeiter.

Auch bei Fehlern den Rücken stärken

Eine andere Situation: Schulte-Austum war in einem Restaurant in Münster essen. Die Servicemitarbeiterin wollte am Ende 50 Euro haben, Schulte-Austum war aber sicher, dass sie nur Speisen im Wert von 30 Euro bestellt hatte. Anstatt die Rechnung noch einmal zu prüfen, unterstellte die Mitarbeiterin ihr, die Rechnung schlichtweg nicht bezahlen zu wollen.

Was kann der Chef in so einer Situation tun? „Er sollte der Mitarbeiterin den Rücken stärken und darauf hinweisen, dass tatsächlich viele Gäste Rechnungen nicht bezahlen wollen“, sagt Schulte-Austum. Hat der Gast aber Recht, dann solle der Chef ihm auch Recht

Die Akademie für Hotel- & Gastrohelden!

- # Berufsbegleitende Weiterbildungen
- # Inhouse-Schulungen
- # **NEU:** Offene Trainings & Seminare!



Begeistern Sie Ihre Mitarbeiter!

www.dha-akademie.de

So gewinnen Sie das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter

Diskretion

Persönliche Informationen sollten Chefs vertraulich behandeln. Die Information, dass der Kollege nicht die Grippe, sondern Burn-out hat, sollte kein Chef durch die Küche posaunen.

Positiv tratschen

Wer rumerzählt, was er an anderen schätzt und toll findet, wird selbst positiver wahrgenommen und schafft es, dass die Zuhörer ihm vertrauen.

Ehrlichkeit

Täuschen, dramatisieren, beschwichtigen sind Gift für ein Vertrauensverhältnis. Ehrlichkeit kann verletzen, dennoch ist sie wichtig. Um eines vertrauensvollen Verhältnisses willen sollte man Ehrlichkeit mit Wertschätzung verbinden. Lügen und Informationen wegzulassen werden von Mitarbeitern als gleich schlimm empfunden.

Respekt

Wer sich von Mensch zu Mensch begegnet, erntet Vertrauen. Hat der Praktikant eine gute Idee, sollte diese ernst genommen werden. Chefs sollten also vermeiden, auf andere herabzusehen.

Höflichkeit

Bitte, danke, guten Morgen, wie geht es Dir? Diese Alltagsphrasen können im beruflichen Miteinander den Unterschied machen. Wer sich für sein Gegenüber interessiert, und sei es nur in einem kurzen Gespräch, baut Vertrauen auf.

Transparenz

Je mehr Mitarbeiter wissen, desto sicherer fühlen sie sich. Selbst wenn die Führungskraft denkt, etwas sei nicht wichtig, sollte sie lieber mehr als zu wenig teilen. Auch Entscheidungen sollte eine Führungskraft begründen. Wieso hat ein Mitarbeiter Urlaub bekommen, der andere nicht? Hat der eine zwei Kinder und der Kindergarten ist geschlossen, hat der Zweite Verständnis.

Klären von Erwartungen

Chefs und Mitarbeiter sollten klar machen, was sie voneinander erwarten und was auf keinen Fall passieren sollte. Transparenz beugt Missverständnissen vor.

Unterstützung

Bieten Sie auch ungefragt Hilfe an. Viele Mitarbeiter trauen sich nicht, Hilfe aktiv einzufordern.

Aufrichtigkeit

Was man von den eigenen Mitarbeitern erwartet, sollte man auch selbst befolgen. Außerdem sollte man seinen Mitarbeitern den Rücken stärken und sich für sie und ihre Belange einsetzen.

Quelle: Eva Schulte-Austum

TIPPS



„Vertrauensmanagement lässt sich lernen.“

EVA SCHULTE-AUSTUM

Vertrauensexpertin

geben und ihn beispielsweise auf ein Getränk einladen. Der Gedanke dahinter ist folgender: Wer seine Mitarbeiter bloßstellt, wird deren Vertrauen verspielen. Hinter den Kulissen sollten Chef und Angestellter dann überlegen, wie sich solche Momente in Zukunft vermeiden lassen.

Eine gute Führungskraft ist, wer gute Beziehungen führen kann.

Die Situation lasse sich auch leicht auf Hotels übertragen. Wenn der Empfang beispielsweise nicht besetzt ist, könne man ein Schild mit einer Handynummer aufstellen, auf dem steht „Ich bin gerade für Sie unterwegs, aber unter der folgenden Nummer erreichbar“, erklärt Schulte-Austum. So etwas erfordert dann kein Eingreifen der Führungskraft mehr, wenn die Mitarbeiter selbst daran interessiert sind, dem Gast einen möglichst schönen Aufenthalt zu bieten.

Augen auf bei der Mitarbeiterwahl

Damit Mitarbeiter so denken, sollten Chefs sich Gedanken über die eigene Unternehmenskultur machen, rät Schulte-Austum. Dazu gehören die folgenden Fragen:

- Wie gehen wir miteinander um?
- Wie gehe ich mit meinen Mitarbeitern um?
- Binde ich Mitarbeiter aktiv in Prozesse ein?

„Die Mentalität, mitzudenken und ein Teil der Kultur zu sein, sollte selbstverständlich sein“, mahnt Unternehmensberaterin Sturm.

Sie stellt sich einen schönen Aufenthalt folgendermaßen vor: Sie kommt in ein Restaurant und wird von einem Mitarbeiter empfangen, der ihr den zuständigen Servicemitarbeiter vorstellt. Dieser stellt sich dann mit seinem Namen vor, führt die Gäste zum Tisch und äußert Empfehlungen aus der Karte. Er sieht, ob die Kunden Lust auf Verweilen haben, also vielleicht noch eine Weinempfehlung zur Dessertempfehlung wünschen oder ob es ein Business-Lunch ist, bei dem es um Schnelligkeit und Effizienz geht. „Der Mitarbeiter muss sich auskennen, die Situation schnell erkennen und Lust auf Gespräche haben“, resümiert sie.

Allen, die jetzt erwidern möchten, dass sie die Mitarbeiter nehmen müssen, die sie kriegen können, und auf solche Soft-Skills nicht achten können, entgegnet Sturm: „Wer eine gute Unternehmenskultur hat, in der Mitarbeiter sich wohlfühlen, der bekommt dank Weiterempfehlungen auch neue Bewerber.“

Viele Chefs können (noch) nicht führen

Die Unternehmenskultur zu kreieren und aus einem Bewerber einen guten Gastgeber zu machen, sei Chefsache, sagt Vertrauensexpertin Schulte-Austum. Sie hat zehn Jahre lang in der Führungskräfteauswahl und -entwicklung gearbeitet. Ihre wichtigste Erfahrung ist, dass die Menschen Führungskräfte werden sollten, die gute Beziehungen führen können. Um diese Menschen zu finden, sollten große Hotels und Restaurants sehr ausführliche Bewerbungsgespräche führen.

Viele Hotels und Restaurants haben Führungskräfte, die fachlich hochqualifiziert sind, aber in Sachen des sozialen Miteinanders noch einiges dazulernen können. „Vertrauensmanagement lässt sich lernen“, ist Schulte-Austum überzeugt. Vielen Menschen fehle einfach das Wissen darüber, wie sie gute Beziehungen führen.

Wer sich nicht professionell coachen lassen möchte, kann auch erst mal mit den Tipps von Vertrauensexpertin Eva Schulte-Austum auf Seite 26 beginnen.

Falsche Kritik zerstört Vertrauen

Schulte-Austum weiß aber auch, wie Chefs die Beziehung zu ihren Mitarbeitern mit Anschwung gegen die Wand fahren können: mit der falschen Kritik.

Im Arbeitsalltag läuft nicht immer alles rund, Mitarbeiter machen Fehler und ernten dafür Kritik. So weit, so normal. Doch wer seine Botschaft nicht wertschätzend verpackt, verspielt schnell Vertrauen.



„Eine Mentalität des Mitdenkens sollte selbstverständlich sein.“

BETTINA STURM

Gastro-Unternehmensberaterin

„Eine gute Führungskraft kritisiert ein Arbeitsergebnis oder ein konkretes Verhalten, aber niemals die Person an sich“, empfiehlt Schulte-Austum.

Doch es funktioniert auch nicht, wenn der Chef die ganze Zeit davon spricht, wie schlecht eine Person diese oder jene Situation gelöst hat. Stattdessen sollte er in die Zukunft blicken und folgende Fragen stellen: Was können wir in Zukunft anders machen? Welche Informationen hätte der Angestellte noch gebraucht? So spüren Mitarbeiter und Führungskraft die positive Ausrichtung auf das gemeinsame Ziel. „Dann entsteht Vertrauen“, sagt die Unternehmensberaterin.

Ein typischer Spruch in Sachen Vertrauen ist „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“. Schulte-Austum verurteilt diesen Satz nicht. Es komme bei Vertrauen und Kontrolle jedoch auf das richtige Maß an. Wer einem Jobeinstieger in den ersten Wochen über die Schulter schaut, kann ihm helfen. Doch für die meisten anderen Situationen gilt: Kontrolle ist in Ordnung, aber Vertrauen ist besser.

Johannes Mester vom Café Tante August vertraut übrigens nicht nur seinen Mitarbeitern. Er hat sich das Thema zur Mission gemacht und vertraut auch seinen Kunden. Wenn ein Gast sich an der Theke einen Kaffee holt, muss er ihn nicht direkt bezahlen. Die Mitarbeiter schreiben auch nicht auf, wie viele Tassen der Gast schon getrunken hat. Am Ende seines Besuches kann der Gast dann zur Theke kommen, sagen, was er verzehrt hat und die Summe bezahlen. Es komme auch vor, dass Kunden vergessen, zu bezahlen. Oft kommen sie dann aber kurze Zeit später oder am nächsten Tag noch einmal rein, entschuldigen sich für ihre Vergesslichkeit und bezahlen im Anschluss. Allein dieses Verhalten zeigt, was Schulte-Austum immer betont: „Geschenktes Vertrauen kontrolliert besser als jedes Kontrollsystem, weil das an unserer Ehre ansetzt.“

Über die Autorin:

Wenke Wensing arbeitet als freiberufliche Journalistin. Sie schreibt überwiegend über Karriere- und vor allen Dingen über Führungsthemen.



Die Mitarbeiter des Münsteraner Cafés Tante August haben bei der Gestaltung des Frühstückstellers freie Hand.

QUELLE: FACEBOOK.COM/TANTEAUGUST