

VENDING

Management

Schutzgebühr 3,90 Euro

04
2017

BRANCHENTAG

BDV zeigt neue Wege auf

BARISTA-POWER

*Nana Holthaus-Vehse bringt
Kaffee-Expertise ins Vending*

NEW GENERATION

Junge Operatoren rücken nach

HYGIENE

*So sauber
sind
Automaten*

MANAGEMENT

*Führungsstil auf
emotionaler Ebene*

Menschen, keine Zielgruppen

Gefühle entscheiden darüber, wie man andere einschätzt. Udo Gast erklärt, welche Anforderungen an Arbeitgeber in unserer digitalisierten Arbeitswelt gestellt werden.

.....
UDO GAST
.....

Stellen Sie sich folgendes Szenario vor: Eigentlich wollte Hans Pflüger seinen Mitarbeiter Karl nach diesem Meeting richtig zusammenstauchen. Was bildete er sich ein, wie er mit seinem Chef umsprang. So was konnte er sich doch nicht gefallen lassen, auch wenn Karl schon seit mehr als fünfzehn Jahren in seinem Vending-Unternehmen arbeitete. Den ganzen Abend hatte Hans Pflüger mit seinem Freund Kurt bei einer Flasche guten Rotwein den Fall diskutiert. Kurt berichtete ihm von seinen Erfahrungen als Coach von Emotionen und emotionaler Intelligenz. Er riet Hans als Arbeitgeber doch einmal die Situation von Karls Standpunkt aus zu betrachten. Beim letzten Meeting hatte Hans seinem Betriebsleiter Karl offenbart, dass er Frau Kutscher als neue Verkäuferin eingestellt hatte. Dank ihrer Unterstützung kann Karl sich nun mehr um die technischen Belange im Unternehmen kümmern, die bislang zu kurz kamen. Karl explodierte daraufhin.

Vielleicht sollte Hans mal seinen Führungsstil überdenken und versuchen zu verstehen, wie sich wohl sein langjähriger, treuer und immer loyaler Mitarbeiter gefühlt haben muss, als ihm auf einmal so ein unerfahrenes junges Küken vor die Nase gesetzt wurde. Schließlich hatte er eine Verkäuferin eingestellt, ohne Karl vorher in die Entscheidung mit einzubeziehen. Karl beschwerte sich, dass dies ein

Höchstmaß an Vertrauensbruch sei. Ihm aber noch zu unterstellen, dass er mit dem Verkauf überfordert sei und sich unzureichend um die betriebliche Organisation kümmere, war bei seinem wöchentlichen Engagement von mehr als sechzig Stunden eine bodenlose Frechheit.

Die vorstehende Geschichte zeigt deutlich, wie sträflich in Unternehmen die Emotionen der Mitarbeiter missachtet werden können und damit ihre Motivation drastisch sinken kann. Aber wie ist das eigentlich mit diesen Emotionen?

Empfindungen begreifen

Der bekannte amerikanische Psychologe Daniel Goleman stellt in seinem Buch „Emotionale Führung“ die Ausgangsthese auf: „Die grundlegende Aufgabe von Führungskräften besteht darin, in den Menschen, die sie führen, positive Gefühle zu wecken.“ Eine solche These wird sicher im geordneten und hierarchisch organisierten Kontext eines gewachsenen Familienunternehmens zunächst Skepsis hervorrufen. Gemeinhin wird Führung als Fähigkeit verstanden, andere Menschen für definierte Ziele derart zu beeinflussen und zu motivieren, dass ihre Handlungen dem Erreichen eben dieser Zwecke dienen. In unserer heutigen Informationsgesellschaft hat Führung eine völlig andere Bedeutung bekommen. Entscheidungen von Vorgesetzten, sofern sie denn auf äußeren Umständen beruhen, können beispielsweise sofort

überprüft werden, da sie sofort per Facebook, Twitter etc. an andere kommuniziert werden und damit eine extreme Ausbreitungsdimension haben.

Laut Goleman steht vor dem Einsatz der emotionalen Führung zunächst die Ausbildung und Anwendung emotionaler Intelligenz. Die Komponenten dieser entwickelte er auf Grundlage der Theorie der multiplen Intelligenzen von Howard Gardner Goleman und machte sie an fünf Fähigkeiten fest: der *Selbstwahrnehmung* der eigenen Gefühle, der *Selbstregulierung* der eigenen Gefühle und der *Motivation*, d.h. einer positiven Grundhaltung und Hoffnung für das notwendige Selbstvertrauen zur Aufrechterhaltung der Motivation auch in schwierigen Phasen, der *Empathie*, sich in die Gefühle anderer hineinzudenken, und der *sozialen Kompetenz*, Einfluss auf andere Menschen zu nehmen, richtig mit ihnen zu kommunizieren, zu kooperieren, Konflikte durchzustehen und sie auch zu führen.

Nach Goleman besteht die Aufgabe einer Führungskraft also darin, seine Mitarbeiter auf der Gefühlsebene anzusprechen, positive Stimmungen herzustellen und damit auch optimistisch auf die Aufgabenstellung einzustimmen. Gelingt es darüber hinaus noch, die Leidenschaft bei den Teammitgliedern zu wecken, führt das zu fantastischen Ergebnissen. Große Unternehmen wie Google oder Apple machen das derzeit vor. Gerade deshalb erfolgt die



patpichaya/stock.adobe.com

Personalauswahl anhand der Kriterien für personale oder emotionale Intelligenz. Im Wesentlichen unterscheidet man nach Professor Jörg Knoblauch, dem Personal-Vordenker für den Mittelstand, drei Mitarbeitertypen: den Miesmacher, den Mitmacher und den Mutmacher. Der Miesmacher hat schon gedanklich gekündigt, bevor er eingestellt wird, der Mitmacher kommt und geht pünktlich und verhält sich auch sonst unauffällig und der Mutmacher engagiert sich mit ganzem Herzen für sein Unternehmen und schießt die Tore für den Chef. Zugang zu den vorgenannten Unternehmen findet nur der Typ Mutmacher – dabei leuchtet uns ganz selbstverständlich ein, dass der Mutmacher sicher einen anderen Führungsstil präferiert als der Mitmacher oder gar der Miesmacher.

Führungsstile

Gegen Ende der Fünfzigerjahre entwickelten W.H. Schmidt und Robert Tannenbaum eine siebenstufige Typologie alternativer Führungsstile. Dabei stellten sie ein Kontinuum von extrem autoritär bis hin zu

extrem demokratisch geprägtem Stil dar. Bei der autoritären Ausprägung war der Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten groß, auf der anderen, demokratischen Seite der Spielraum der Gruppe entsprechend groß. Die vier Ausprägungen der Stile sind unter folgenden Begriffen bekannt geworden: Autoritärer Stil (autoritär oder patriarisch), Konsultativer Stil (beratend), Partizipativer Stil (konsultativ oder partizipativ), Kooperativ (demokratisch mit vorgegebenem Entscheidungsspielraum oder ganz frei).

Nun unterliegen alle Managementtheorien auch immer einer Fortentwicklung und einem epochalen Wandel. Unter Anwendung der Erkenntnisse emotionaler Intelligenz entwickelte Goleman seine Resonanz erzeugenden Führungsstile. Diese Leitungsstile wirken sich auf das emotionale Klima der Organisation aus, indem sie eher Resonanz oder Dissonanz bei den Mitarbeitern erzeugen. Vier Stile, die Resonanz erzeugen, werden als visionär, coachend, gefühlsorientiert und demokratisch bezeichnet. Als fordernd und befehlend werden die dissonanten Stile bezeichnet. Die

empirischen Untersuchungen belegen, dass die Führungskräfte, welche die Resonanz erzeugenden Methoden einsetzten, deutlich bessere Unternehmensergebnisse erzielten.

Praxisrelevanz der emotionalen Führung

Welchen der vorgenannten Führungsstile wenden Sie in der Praxis an? Sagen Sie Ihren Mitarbeitern eher solche Sätze wie: „Wenn hier einer entscheidet, dann ich!“ oder „Was meinen Sie, was könnten wir nach Ihrer Erfahrung jetzt tun?“ oder gar „Wie fühlen Sie sich mit dieser Aufgabe?“ Beim ersten Satz pflegen Sie den befehlenden Stil, beim zweiten Satz den demokratischen Stil, beim dritten den gefühlsorientierten. Aber wie sieht das bei anderen Unternehmen aus? In einer repräsentativen Studie der Personalberatung Rochus Mummert aus München geben 24 Prozent der befragten Arbeitnehmer an, dass sie einen Chef mit einem befehlenden Stil haben. 23 Prozent erfahren einen coachenden Führungsstil im Unternehmen, 16 Prozent einen fordernden. Der visionäre



Udo Gast

Unser Autor **Udo Gast** ist Unternehmer, Trainer und Coach. Während seiner Ausbildung zum Dipl.-Sozial-Ökonom zählten Personalwesen, Psychologie und Rhetorik zu seinen Schwerpunkten. Bereits seit 1993 gehört er der Vending-Branche an. Im BDV-Vorstand verantwortet er den Bereich Aus- und Weiterbildung und Public Relations. Weitere Infos finden Sie unter www.gast-redner.de.

Stil erscheint mit 15 Prozent, der demokratische mit 13 Prozent und der gefühlsorientierte Stil mit 10 Prozent.

Dass, was die Mitarbeiter vorfinden, ist nicht, was gewünscht wird. Einen coachenden Chef wünschen sich 46 Prozent, den befehlenden Chef präferieren lediglich 3 Prozent der Befragten. 18 Prozent wünschen sich einen gefühlsorientierten Chef, gefolgt von 12 Prozent, die sich für einen demokratischen Führungsstil erwärmen, und 10 Prozent für den visionären Vorgesetzten. Der fordernde Chef liegt mit 10 Prozent noch weit vor dem befehlenden. „Unsere Studienergebnisse belegen eindeutig, dass Manager ihre Mitarbeiter nicht als Zielgruppen, sondern als Menschen ansprechen müssen“, sagt Dr. Hans Schlipat, Managing Director der Rochus Mummert-Gruppe.

Für bessere Ergebnisse

Kritiker werten das Konzept von Goleman als moralisierend. Auch würde ein entsprechender eindeutiger Nachweis der Korrelation von beruflichem Erfolg und

emotionaler Intelligenz noch ausstehen. Allerdings bietet das Konzept trotz aller Kritik in der Unternehmenspraxis bei der Führung und im Mitarbeiterumgang viele Anregungen. Es bieten sich neue und zeitgemäße Möglichkeiten, mit Problemsituationen umzugehen, Verhaltensweisen zu beeinflussen, eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und damit bessere Unternehmensergebnisse zu erzielen. ■



Klick-Tipp

Möchten Sie mehr zu den Resonanz erzeugenden Führungsstilen von Daniel Goleman erfahren? Ausführliche Infos finden Sie auf unserer Homepage unter www.catering.de

AUS COFFEE PLUS WIRD



Die CP Group, bestehend aus den drei Marken Coffee Plus, Kaffee Shop und Coffee Perfect, ist als Anbieter für die betriebliche Kaffee- und Wasserversorgung bekannt. Nun verbindet sie ihre Expertise aus den drei Segmenten zu einer einheitlichen Marke – aus „Plus“ wird „Perfect“. Dr. Marc Beimforde, geschäftsführender Gesellschafter mit Jan-Dirk Büsselmann, erklärt die Hintergründe: „Guter Kaffee besteht nicht nur aus gutem Geschmack. Es ist viel mehr als das. Ein hochwertiges Kaffeeerlebnis sollte auf der Arbeit und unterwegs möglich sein. Für uns heißt das auch, die Erwartungen an Komfort und Service bestens zu erfüllen. Die Verzahnung unseres Know-hows zu einer Marke ist da ein logischer Schritt.“



TAFELWASSER AUS MINI-DISPENSER

Die Firmenkooperation Squell Produktion- und Handel GmbH und ADT Europe GmbH hat auf der Drinktec-Messe im vergangenen September erstmals die kleinste integrierte Tafelwasser-Maschine der Welt vorgestellt. Eingebaut im Squell-Bag-In-Box-Dispenser zapft das Gerät ohne Belüftung, bietet einen optimalen Berührungsschutz und ist daher HACCP-konform. Squell MIXI und die ADT-Zapfarmatur stellen unter der Wassermarke Blue Horse Tafelwasser aus Leitungswasser in industrieller Marken-Qualität her. Die Kohlensäure erreicht bis zu 3,5 Vol.-% bzw. 7 g CO₂/l und ermöglicht somit eine vereinfachte Form der POM-Zubereitung direkt im Glas. Kunden können ihre eigene Schorle mischen und die Verteilung zwischen Saft, Wasser und Kohlensäuregehalt selbst bestimmen.