

Buch McJob

Erkenntnisse durch die Arbeit hinter dem Tresen

Jerry Newman
Wiley-VCH, 2009
Listen now

- play
- pause

00:00
00:00

Rezension

Welchen Unterschied macht der Mensch? Einen gewaltigen. Das stellt Jerry Newman fest, als er nacheinander in sieben verschiedenen Fast-Food-Restaurants anheuert. In jedem einzelnen sind die Arbeitsschritte strikt standardisiert – erst kommt die Zwiebel, dann die Gurke. Alles ist auf Uniformität angelegt. Trotzdem sieht BWL-Professor Newman frappierende Unterschiede: In einem Restaurant eine Belegschaft, die bei allem Stress versucht, Spaß bei der Arbeit zu haben, und sich anschließend auf ein Bier trifft, in einem anderen sprachlose Gestalten, die lustlos ihren Aufgaben nachgehen, bevor sie in die Nacht entschwinden. Das hat laut Newman nichts damit zu tun, welcher Kette die Restaurants angehören, sondern mit einem einzigen Menschen: dem Filialleiter. Je freigebiger er mit Lob umgeht und je mehr er seine Mitarbeiter erkennbar wertschätzt, desto mehr wird er mit Leistung und einem guten Betriebsklima belohnt. Newmans amüsant geschriebener Erfahrungsbericht ist ein versteckter Aufruf an alle Führungskräfte, sich ihrer Aufgabe zu stellen. *BooksInShort* empfiehlt das Buch allen Managern, die vergessen haben, dass sie selbst für den entscheidenden Unterschied sorgen können.

Take-aways

- In der Fast-Food-Branche lässt sich einiges lernen, z. B.: Abläufe können standardisiert werden, Menschen nicht.
- Wer ehrgeizige Ziele erreichen will, braucht Mitarbeiter, die mitziehen.
- Verantwortlich für Leistung und Produktivität der Belegschaft ist vor allem der Chef.
- Chefs können loben und wertschätzen – und erhalten Leistung als Belohnung.
- Verzichten Chefs auf Lob und Wertschätzung, müssen sie sich auf unwillige Mitarbeiter einstellen.
- Wenn Menschen für ihr Tun anerkannt werden, steigen ihre Effizienz und Produktivität.
- Gute Führungskräfte versuchen bewusst, das Betriebsklima zu verbessern.
- Einstellungsgespräche werden unterschätzt: Jede neue Kraft sollte ins Team passen.
- Schulungen werden ebenfalls unterschätzt: Je besser der Mitarbeiter eingearbeitet wird, desto eher bringt er Leistung.
- Wer sich ignoriert und überfordert fühlt, kündigt rasch – das kostet Zeit und Geld.

Zusammenfassung

McJob ist nicht McEasy

Das Image der Fast-Food-Branche ist mies: karge Löhne und jede Menge Stress. Aber wenn das so ist, wie schafft es diese Branche dennoch, fähige Mitarbeiter anzuwerben und zu halten? BWL-Professor Jerry Newman versucht die Antwort im Selbstversuch herauszufinden. Im Verlauf von 14 Monaten heuert er in sieben verschiedenen Burger-Restaurants an, quer durch die USA. McDonald’s und Burger King gehören natürlich dazu, außerdem Filialen von Wendy’s, Arby’s und Krystal. Schnell stellt sich heraus, dass die Arbeitsabläufe hochgradig standardisiert sind; ein McDonald’s Hamburger Royal mit Käse beispielsweise wird überall gleich garniert. Was sich mitunter gravierend unterscheidet, ist der Umgang der Chefs mit den Mitarbeitern: bei der Motivation, bei der Schulung und bei der Einstellung.

„McJob heißt nicht McEasy.“

Wer den Mitarbeitern stündlich nur etwa sechs Dollar auszahlen kann, wie es in der Systemgastronomie üblich ist, muss andere Formen von Lohn oben drauflegen. In jedem Managementkurs wird gelehrt, worin dieser Lohn besteht: Anerkennung, Lob, bestätigende Worte. Das ist in Hamburger-Restaurants genauso notwendig wie anderswo, zumal die Abläufe so stark standardisiert sind, dass sie Neulingen als einfach dargestellt werden. Aber das sind sie nicht – vor allem nicht, wenn es in Stoßzeiten auf Tempo ankommt. Das Gefühl, bei einer „Idiotentätigkeit“ zu scheitern, greift das Selbstwertgefühl an. Die Folge: Es wird sehr schnell gekündigt. Schlechte Manager verbuchen das unter „Schwund ist immer“, gute Führungskräfte hingegen vermitteln, dass McJob eben nicht McEasy ist. In einer Filiale soll Newman den Boden aufwischen. Die Leiterin ruft laut in die Runde: „Lass es dir von Ming Hoh zeigen, der kann es am besten.“ Und das tut Ming Hoh, zwei Tage lang. Das Ergebnis: Er ist stolz auf eine Tätigkeit, die allzu oft nur als lästig empfunden wird. Die Filialleiterin vermittelt Ming Hoh, dass sie seine Arbeit wertschätzt.

Hinein ins kalte Wasser

In dieser Filiale waren die Einstellungsgespräche übrigens kein lapidares „Wann können Sie anfangen?“, sondern es wurde darauf geachtet, wie es um die Motivation der Kandidaten stand und ob sie ins Team passten. Das Signal: Dies ist kein leichter Job, den können nur die Besten. Schon diesen Test zu bestehen, steigert das Selbstwertgefühl.

„Im Fast-Food-Lokal fragte niemand nach meiner Meinung.“

So ein Vorgehen ist aber in der Systemgastronomie offenbar die Ausnahme. Das andere Extrem: Der neue Mitarbeiter wird ohne jede Einweisung hinter die Theke gestellt – direkter Kontakt zum Kunden. Erst steht zwar noch ein Kollege hinter ihm und hilft. Aber dann wird es stressig, der Kollege wird anderswo gebraucht. Die Folge: Der noch etwas langsamer arbeitende Neuling muss sich mit aufgebracht Kunden herumschlagen, die dachten, sie seien in einem „Schnell“-Restaurant ...

„Ich machte die Erfahrung, dass Arbeitsanweisungen eherne Gesetze waren.“

So ein Verhalten vergrätzt nicht nur die Kunden und die neuen Mitarbeiter, sondern ist auch schädlich für den Filialleiter. Der bekommt strikte Vorgaben, was die Wartezeiten angeht – und die lassen sich heutzutage problemlos durch Computerkassen feststellen. Werden diese Zeiten überschritten, wird Druck ausgeübt. Filialleiter, die die Vorgaben auf Dauer verfehlen, werden ausgetauscht. Um das zu vermeiden, geben die Chefs den Druck nach unten weiter.

Die Führungskräfte

Das Herstellen der Speisen und das Auftreten gegenüber den Kunden ist fest reglementiert – doch das ist nicht bestimmend für die Betriebskultur. Das Verhalten der Chefs und die dahinter liegenden Werte machen den Unterschied aus. Folgende vier Cheftypen gibt es:

1. **Der destruktive Vorgesetzte:** Tritt der Chef vulgär und sarkastisch auf, passt sich der Umgangston der Angestellten an. Mobbt der Chef, mobben auch die Untergebenen. Das Klima wird giftig, es fehlt der Respekt für die Kollegen und deren Leistung.
2. **Der mechanische Vorgesetzte:** Meist ist er nicht der Filialleiter, sondern dessen Vertreter. Er ist nach jahrelanger Tätigkeit im Team aufgestiegen und ahnt, dass dies für lange Zeit das Ende der Fahnenstange sein wird. Die Motivation ist entsprechend gering.
3. **Der beziehungsorientierte Vorgesetzte:** Eine seltene Spezies. Diese Art Chef baut Beziehungen zu seinen Mitarbeitern auf, geht – wenn möglich – auf ihre Wünsche ein und zeigt so, dass sie ihm nicht gleichgültig sind. Dadurch schafft er ein Klima der Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft.
4. **Der leistungsorientierte Vorgesetzte:** Dieser Typ Chef baut ebenfalls Beziehungen auf, erwartet dafür allerdings eine entsprechende Leistung und macht dies unmissverständlich klar.

Die Mitarbeiter

Diese Cheftypen haben es in Fast-Food-Filialen mit einer Belegschaft zu tun, die oft wechselt. Der Anteil von Männern und Frauen ist ungefähr gleich, die meisten sind unter 30 Jahre alt. Sie alle lassen sich in vier Gruppen zusammenfassen:

1. **Die Überlebenskämpfer:** Sie denken, sie hätten keine andere Wahl.
2. **Die Durchreisenden:** Sie verdienen sich auf dem Weg zur High School oder zum College etwas Geld dazu.
3. **Die Ziellosen:** Als sie anfangen, waren sie noch auf dem Weg zu etwas. Nun akzeptieren sie das Provisorium als etwas Dauerhaftes.
4. **Die Karrieristen:** Der Weg nach oben führt über Teamleiter und Schichtleiter zum Management-Assistenten. Diese ersten Sprossen sind, auch wegen der hohen Fluktuation, recht leicht zu erklimmen. Die Position des Filialleiters ist sehr begehrt, doch davon werden nur wenige frei (durchschnittliche Wartezeit: zehn Jahre). Der Grund: Es gibt nur sehr wenige Posten als Bezirksleiter, der nächsten Stufe nach dem Filialleiter.

„Gute Führungskräfte setzen auf eine unbegrenzt verfügbare Form der Entlohnung: Anerkennung.“

Manchen Filialleitern ist es egal, welche der Mitarbeitertypen sie einstellen. Das rächt sich: Je kürzer das Einstellungsgespräch, desto kürzer die Verweildauer. Dabei ist das Gespräch natürlich nur ein Symptom für das Interesse oder Desinteresse des Chefs an seiner Belegschaft. Vielen Filialleitern ist nur eines wichtig: Will der oder die wirklich arbeiten? Die Fluktuation ist hoch in der Branche. Einige Betriebe tauschen – statistisch gesehen – die Belegschaft während eines Jahres fünfmal komplett aus. Wer unentschuldig nicht zur Arbeit kommt oder nicht arbeitsfähig ist, ist draußen. Und zwar spätestens beim zweiten Mal.

„Korrektes Verhalten, das zu guten Leistungen führt, verdient Anerkennung.“

Wer sich statt fünf Minuten eine ganze Stunde Zeit für das Einstellungsgespräch nimmt, kann bei dieser Gelegenheit auch schon einige Grundregeln des Betriebs vermitteln. Das ist klug, denn zu Beginn eines neuen Jobs ist jeder lern- und aufnahmewillig.

Anreize jenseits des Lohns

Grundsätzlich gilt in Hamburger-Restaurants: Alle sollen alles können. Das führt dazu, dass Mitarbeiter, die anspruchsvolle Tätigkeiten besonders gut ausführen, belohnt werden. Nicht durch Geld, sondern durch Arbeitsstunden: Diese Mitarbeiter bekommen die Schichten, die sie wollen – und so viele oder so wenige Stunden, wie sie wollen. Umgekehrt werden auf diese Weise auch Mitarbeiter aus dem Betrieb gedrängt: Wer den Ansprüchen nicht genügt, bekommt weniger Stunden als gewünscht.

„Ich habe nie erlebt, dass ein ernst gemeintes Lob seine positive Wirkung verfehlte.“

Wer die Hälfte des Tages bei der Arbeit verbringt, wird dort einen Freundeskreis aufbauen. Es gibt Ketten, die das zu unterbinden suchen. Und es gibt Filialleiter, die den Aufbau von Beziehungen fördern. Sie haben erkannt: Für den miesen Stundenlohn kommt niemand zur Arbeit – also muss ich Alternativen anbieten. Das stärkt nicht nur die Anbindung an die Kollegen, sondern auch an den Arbeitgeber.

„Gute Führungskräfte betrachten die Einarbeitung als eine Gelegenheit, eine Beziehung zu neuen Mitarbeitern aufzubauen.“

Gute Filialleiter belohnen überdies mit Lob. In den sieben Restaurants, in denen Jerry Newman jobbte, nutzten nur zwei Chefs dieses Mittel. Wichtig beim Loben ist, nicht pauschal mit freundlichen Worten um sich zu werfen. Das Lob muss ernst gemeint sein, um ernst genommen zu werden. Eine Steigerung des Lobs ist das konstruktive Feedback: Auch wenn einzelne Punkte kritisiert werden, so bleibt doch hängen, dass die eigene Arbeit gesehen und wertgeschätzt wird.

Schulung muss sein

Fast-Food-Restaurants müssten weniger Kritik einstecken, würde mehr Mühe auf die Schulung und Einarbeitung der neuen Mitarbeiter verwandt. Denn wer die Regeln vermittelt, baut darüber auch Beziehungen auf. Wer behauptet, „alles ganz einfach hier“, übersieht, wie schwierig das scheinbar Einfache am ersten Tag ist. Besser ist es, wenn jemand den Neuen in den ersten Tagen mit allem vertraut macht, was es zu wissen gibt. Umso eher ist der Neue nicht mehr neu, sondern hat sich eingearbeitet. Dabei gilt es zwei simple Regeln zu beherzigen:

1. Die Aufgaben werden so präzise wie möglich erklärt.
2. Jemand beobachtet die Fortschritte und korrigiert Fehler, bevor sie zur schlechten Gewohnheit werden.

„Soziale Beziehungen verstärken die Bindung an den Arbeitsplatz enorm.“

Eine dritte (Bonus-)Regel wäre, zu erklären, warum etwas so und nicht anders gemacht werden soll.

Das Einarbeiten kann nicht an eine Informations-DVD delegiert werden – was dort gezeigt wird, hat mit dem Arbeitsalltag nur wenig zu tun. Denn auch wenn die Abläufe eigentlich strikt vorgeschrieben sind: Um effizienter arbeiten zu können, werden die Vorgaben häufig kreativ optimiert. Das allerdings brauchen die Vorgesetzten nicht unbedingt zu wissen – die ganz oben schon gar nicht.

Gewappnet für neue Aufgaben

Die Fluktuation in der Systemgastronomie ist nicht so hoch, weil die Löhne so niedrig sind. Sie ist deshalb hoch, weil der Job zwar wie erwartet eintönig ist, überdies aber auch härter als erwartet. Wenn dieser Frust nicht aufgefangen wird, führt der nächste Schritt zur Tür hinaus – auf Nimmerwiedersehen.

„Gute Führungskräfte wählen Mitarbeiter danach aus, ob sie zum Team passen.“

Das kommt die Unternehmen teuer zu stehen. Denn das Anlernen neuer Kräfte, mag es noch so rasch vonstatten gehen, kostet Zeit und Geld. Dazu kommen die Auswirkungen auf das Betriebsklima, wenn Woche für Woche neue Kollegen angelern werden: So kann kein Gemeinschaftsgefühl entstehen. Meist gibt es bei einer 30-Mann-Belegschaft ein Stammteam von etwa zehn Männern und Frauen – der Rest wird durchgewechselt.

„In der Systemgastronomie zählt vor allem Zuverlässigkeit. Wer nicht zuverlässig ist, fliegt raus.“

Ein McJob ist ein harter Job. Eben deshalb sollte er nicht als Schmutzjob hingestellt werden, denn hinter dem Tresen kann man eine Menge lernen: zu tun, was zu tun ist – und zwar dann, wann es getan werden muss. Wer McJob-gestählt ist, fürchtet weder Stress noch harte Arbeit und hat gelernt, im Team zu arbeiten. Damit ist solch ein Job die optimale Vorbereitung auf jede Form von Berufsleben.

Über den Autor

Jerry Newman lehrt als Professor für Betriebswirtschaftslehre an der State University of New York in Buffalo. Neben seiner Lehrtätigkeit arbeitet er als Berater, u. a. für McDonald's und Burger King.
