

Der Erste unter Gleichen

Mehr als 100 Gäste, neun Köche – ein Chef. In einer Gourmetküche wird die Hierarchie nicht wegdiskutiert. Denn ohne geht es nicht.

VON URSI WEBER

Es riecht teuflisch gut hier. Lässt man den Blick umherschweifen, offenbart sich einem ein Paradies sowohl fürs Auge als auch für den Gaumen. Ja, es ist ein verführerischer Ort, obwohl es sich nur um eine Küche handelt. Die Küche des Rischer Hotels und Restaurants Waldheim. Chef de Cuisine ist der 34-jährige Gault-Millau-Koch David Krüger, ursprünglich auf der Insel Rügen daheim. Er hält, zusammen mit Souschefin Claude Jarczyk, seit zweieinhalb Jahren im «Waldheim» die Fäden in den Händen. David Krüger kann sich dabei auf ein eingespieltes Team verlassen; zur Seite stehen ihm neun erfahrene Köche sowie zwei Lehrlinge und eine Küchenhilfe.

Zeit ist alles

Neben dem Tagesgeschäft mit 22 angemeldeten Gästen steht an diesem Abend ein Hochzeitsbankett mit rund 40 Gästen auf dem Programm. Nichts Aussergewöhnliches im idyllischen Restaurant am Zugersee. Und auch nichts Aussergewöhnliches für die Mannschaft um David Krüger. «Das A und O in einer Grossküche ist das Timing», nimmt der Chefkoch die Gretchenfrage gleich vorweg. «Aufregung gibt es, wenn überhaupt, aber nur, wenn einer im Team zu spät oder gar falsch spurt. Es ist letztlich egal, für wie viele Gäste wir kochen; wenn wir die Zeit im Griff haben, läuft die Karre.»

Damit das Timing auf die Minute stimme, müsse sich jeder auf den

Voll konzentriert: Chefkoch David Krüger im Rischer Restaurant Waldheim.
BILD CHRISTOPH BORNER-KELLER



anderen verlassen können – zu 100 Prozent. «Jeder muss wissen, was er zu tun hat.» Abgesehen davon müsse ein Anlass von solcher Grösse auch im Voraus perfekt organisiert werden. Die richtigen Mengen an Fleisch, Beilagen und Gemüse werden bestellt, am Vortag gerüstet und in den Kühlräumen bereitgestellt. An jeder der fünf grossen Kochstationen gibt es einen Mitarbeiter, der das Sagen hat. Er ist selbst dafür verantwortlich, dass in seinem Bereich alles in Butter ist und bleibt. «Komme, was da wolle», sagt Krüger.

Der Entremetier ist verantwortlich, dass es mit den Vorspeisen, Suppen, Beilagen und dem Gemüse rund läuft, der Saucier brät, grilliert und zaubert köstliche Saucen. Der Gardemanger betreut die Station der kalten Vorspeisen und der kalten Hauptgänge, und der Pâtissier schliesslich wird aufpassen, dass auch das Süss nicht zu kurz kommt. Am «Pass», der eigentlich sechsten Station in der Küche, laufen die Aktivitäten zusammen, sobald das Zeichen dafür kommt, dass die Menüs «rauskönnen». David Krüger gibt den

bereits mit Fleisch, Gemüse oder Beilagen belegten Tellern den letzten Schliff. Hier wird ein Klecks Sousse abgewischt, da eine Garnierung zurechtgerückt. Dann schickt er die kulinarischen Meisterwerke los.

Alles läuft Hand in Hand, gesprochen wird wenig und wenn, dann in einem auffallend angenehmen Umgangston, auch wenn dieser ab und an ziemlich zackig wirkt. Kein böses Wort fällt, niemand wird laut. «In hektischen Phasen haben nur ganz klare Informationen Platz, viele Worte sind immer nur

eine Quelle möglicher Missverständnisse», erklärt der Chef. Und so wird das Geheimnis der Ruhe schnell klar: Wenige eingespielte Handgriffe auf allen Stationen führen zu einem filigranen Zusammenspiel und einer fast meditativen Dynamik unter den Kochenden. Die Mischung aus Ruhe und Konzentration ist das Fundament für eine schnelle und reibungslose Zusammenarbeit.

Amuse-Bouche mit Lachs, Schinken, Käse, Bündnerfleisch, Cocktail Wafers, Crudités mit Dippsaucen, Frühlingsrollen, Chips und Waldheim-Snacks stehen heute als Apéro bereit. Blattsalat mit frischen Spargeln und einer Sauce vinaigrette lautet die Vorspeise. Eine Schaumsuppe von gelben Peperoni mit Geflügelspiess und Safranfäden schlägt den Bogen zum Hauptgang, der aus

«Viele Worte sind nur eine Quelle für Missverständnisse.»

DAVID KRÜGER, CHEFKOCH

gebratenem Kalbssteak am Stück mit Armagnac-Rahm-Sauce sowie Gemüse und neuen gebratenen Rosmarinkartoffeln besteht. Zum Dessert lockt die dreistöckige Hochzeitstorte mit glasierten Zuckertauben obendrauf.

Ohne Scheuklappen

In der 200 Quadratmeter grossen Küche duftet es jetzt nach gebratenem Fisch und Fleisch, nach würzigen Saucen und einem zarten Hauch von Rosmarin. Es ist 19 Uhr, und endlich siedeln die Bankettgäste langsam zu den gedeckten Tischen im Saal über. Das dreiköpfige Serviceteam gibt der Küchencrew Bescheid. David Krüger sagt seinem Team sofort, was als Nächstes läuft. Die Vorspeise ist dran, und ab jetzt geht es zack, zack. Doch selbst wenn das Tempo zwei, drei Gänge raufgeschaltet wird, kommt keine wirkliche Hektik im Team auf – jeder ist voll konzentriert.

«Keiner soll hier mit Scheuklappen herumlaufen», erklärt David Krüger, während er sich dem zart gebratenen Kalbssteak an Armagnac-Rahm-Sauce widmet. «Flexibilität ist immer gefragt, sofern man die eigene Arbeit im Griff hat.» Und wenn einmal etwas schiefgehen sollte? «Grundsätzlich darf einfach nichts schiefgehen, deshalb bereiten wir uns auch jeden Tag aufs Neue seriös vor», sagt der Chefkoch. «Sollte doch einmal etwas passieren, dann improvisieren wir. Ich habe immer einen Plan B bereit, doch den behalte ich für mich und informiere das Team wirklich nur im Notfall.»

Organisationspsychologie

«Es braucht jemanden, der die Verantwortung trägt»

Straffe Hierarchien sind aus der Mode gekommen. Der Zuger Organisationspsychologe Manuel Sennhauser* erklärt, warum man Vorgesetzte trotzdem nicht abschaffen kann.

Eine straffe Hierarchie oder eine flache – was funktioniert besser?

Manuel Sennhauser: Beide Organisationsformen haben ihre Vor- und Nachteile. Die Organisationsgestaltung ist kein einmaliger Vorgang. Aktuelle Entwicklungen gehen klar in Richtung Hierarchieverflachung. So bedingt die Internationalisierung der Unternehmen und die sich immer schneller ändernde Umwelt eine grosse Flexibilität und kurze Entscheidungswege.

Warum braucht man überhaupt einen Chef?

Sennhauser: Weil ein Schiff ohne Kapitän langfristig nicht gleich gut segelt, wie eines mit Kapitän. Es braucht jemanden, der die Fähigkeiten von

Mitgliedern eines Teams bündelt und optimal zur Zielerreichung einsetzt. Jemanden, der die Menschen bewegt sich selbst zu bewegen. Jemanden der Verantwortung trägt, wenn mal etwas schief läuft. Ein Vorbild mit Mut zum Handeln.

Oft erwarten die Mitarbeiter, dass sie in jede Entscheidung eingebunden werden. Eine solche Praxis ist aber sehr zeitaufwändig.

Sennhauser: Es gibt keinen Weg, um zu entscheiden, der immer richtig ist. Wenn es um die Effizienz einer Entscheidung geht, so ist dies immer eine Kombination aus der Qualität, der Akzeptanz für die Entscheidung und der Zeiteffizienz. Bei komplexen Entscheiden ist eine Einbindung von repräsentativen Mitarbeitern ratsam. Diese können dann in der Umsetzung

als Botschafter wirken. Erfolgt eine Entscheidung eigenmächtig, so muss sie offen und transparent kommuniziert werden, sonst blocken die Mitarbeiter später bei der Umsetzung ab.

Viele Organisationen haben das Problem, dass es zu viele «Häuptlinge» und zu wenig «Indianer» gibt – also jeder Chef sein will. Was kann man da unternehmen?

Sennhauser: Grundsätzlich glaube ich, dass die Tendenz zu vieler Häuptlinge in den letzten Jahren rückläufig ist, denn die Bereitschaft, Verantwortung mit allen Konsequenzen zu tragen, nimmt ab. Ist das Problem dennoch vorhanden, so gibt es unterschiedliche Ansätze. Präventiv sicherlich in der Personalauswahl, indem den Kandidaten von Anfang an klar dargelegt wird, was sie

erwartet. Häufig gibt es zu viele Häuptlinge wenn das Vertrauen in den Vorgesetzten nicht da ist. Und Vertrauen ist die Konsequenz erfolgreicher Führung. Gute Häuptlinge fragen ihre Mitarbeitenden um ihre Meinung und binden sie wo möglich in den Unternehmensprozess ein.

Wenn Sie die Arbeitsabläufe in einer Grossküche und einer Werbeagentur definieren müssten, was funktioniert bei dem einen, was beim anderen keinen Sinn macht?

Sennhauser: Die Arbeit in beiden Betrieben erfordert viel Kreativität. Eine Werbeagentur lebt von ihrer Flexibilität, die sich in abwechslungsreicher Projektarbeit mit mobilen Arbeitsplätzen äussern kann. Ein Pool von Spezialisten kann von einem Projektleiter koordiniert zu einem Team zusammengewürfelt werden ohne starre Hierarchien. Dies funktioniert in einer Grossküche nicht. Dort ist rationelles Arbeiten mit effizienter und straffer Organisation unverzichtbar. Hierzu braucht es eine einfache und überschaubare Struktur mit einer Instanz, die entscheidet.

Teamfähig ist ein Schlagwort, das fast

jeder in einer Bewerbung benutzt. Wann ist jemand wirklich teamfähig?

Sennhauser: Für mich ist jemand teamfähig, wenn es ihm gelingt, sein Talent, seine Erfahrung und seine Erkenntnisse im Sinne des Teams optimal einzusetzen. Wie Eishockeynationaltrainer Ralph Krüger einmal gesagt hat: «Für den Zeitpunkt des Teamprozesses gehört das persönliche Ego an den Haken in der Garderobe.»

Wie identifiziert man Bereiche, die besser organisiert werden müssen?

Sennhauser: Ich empfehle eine einfachere und kostengünstigere Variante: Ein gutes internes Qualitätsmanagement. Die Mitarbeitenden sollen dazu angeregt werden, Abläufe und Prozesse zu hinterfragen und mit Optimierungsvorschlägen direkt zu besserer Organisation beizutragen. Dies bedingt eine Unternehmenskultur, die solche Ideen zulässt und bei deren Umsetzung Hand bietet.

INTERVIEW NELLY KEUNE

* Manuel Sennhauser ist Diplom-Psychologe mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie. Er trainiert und begleitet Teams sowie Einzelpersonen für die Werner Berger & Partner AG in Rotkreuz. www.wernerberger.com



«Die Bereitschaft, Verantwortung zu tragen, nimmt ab.»

MANUEL SENNHAUSER