

Führungskräfte in der Krise

Nach sieben Monaten Lockdown ist auch manche Führungskraft im Gastgewerbe an ihre Grenzen gestoßen. Hier könnte ein Coaching Lösungen bieten, empfiehlt die Supervisorin Ulrike Wachsmund. Die Fragen stellte Peter Erik Hillenbach



Fotos: Ulrike Wachsmund/Thomas Mohn; DGSy, Christian Rolles



Frau Wachsmund, wir haben schon im ersten Lockdown ein Interview mit Ihnen geführt. Bereits Anfang April 2020 hatten Sie „die Krise als Chance“ gesehen, bevor das ein Allgemeinplatz wurde, und für das Gastgewerbe „eine neue Wertschätzung für die Zeit danach“ in Aussicht gestellt. Von einem Dauerlockdown von November bis Mai konnten Sie nichts ahnen – was haben diese sieben tristen Monate im Vergleich zum Frühjahr mit den Betrieben in Hotellerie und Gastronomie gemacht?

Diese Zeit hat eine Menge mit allen Menschen gemacht. Dabei spielt das Unabsehbare der Krise eine ganz zentrale Rolle. Wie anders könnten wir mit all dem umgehen, wenn wir von Beginn an gewusst hätten, wie lange es dauert und was auf uns zukommt. – Diese Fragen sind der Pandemie aber komplett egal.

Wir müssen also auf der einen Seite immer noch mit der Unsicherheit, den Frustrationen und Ängsten umgehen, auf der anderen Seite aber offen für Chancen und neue Wege bleiben. So wie die Wellen der Pandemie an- und abschwellen, sinkt und steigt die Stimmung in den Betrieben. Das ermüdet auf Dauer kolossal, vor allem die Führungskräfte.

Klagt man aber nur noch und beißt sich daran fest, dass endlich alles wieder „beim Alten“ sein soll, wird viel Energie und Lebenszeit verschwendet. Ich empfehle gerne, sich einmal ganz detailliert an die Zeit vor der Pandemie zu erinnern. War wirklich alles rosig, fühlten sich die Sorgen tatsächlich um ein Vielfaches kleiner an als aktuell? Wir haben nur zwei Optionen: Klagen und den Kopf in den Sand stecken oder die Nase über Wasser halten und zuversichtlich nach neuen Chancen suchen.

Schauen wir uns die Rolle der Führungskräfte genauer an. Beobachten Sie hier bei manchen Protagonisten eine gewisse Müdigkeit und Ratlosigkeit nach Monaten des – vielleicht nur gespielten – Stärkezeigens, Mutmachens und Vorangehens?

Selbst die, die ihr Team sehr mutig und mit viel Engagement durch die erste Phase der Krise geführt haben, sehen allmählich ihre Grenzen. Im Laufe der Zeit haben auch die überzeugendsten Durchhalteparolen an Kraft verloren. Und ausgerechnet, wenn es wieder losgehen soll, geht kaum noch etwas. Dann fällt es schwer, die eigenen Grenzen zu akzeptieren. Selbst kleine Aufgaben sind nur mit hohem Kraftaufwand zu meistern, der Ton wird rauer, die große Anspannung sucht sich ein Ventil. Gerade in solchen Momenten machen wir die Fülle der äußeren „Widrigkeiten“ für die Lage verantwortlich. Sie überschwemmen uns tagtäglich und wir müssen immer und immer wieder dagegen an arbeiten. Wir glauben, erst wenn irgendwann einmal alles geschafft ist, wird sich ein dauerhafter Erfolg einstellen und erst dann können wir uns endlich entspannen.

Die schlechte Nachricht hierzu ist: Es wird keinen Moment geben, in dem alle Probleme gelöst sind und selbst ▶

ZUR PERSON

Ulrike Wachsmund leitet eine Supervisions-, Coaching- und Beratungspraxis in Emsdetten, ist Mitglied der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv) und Geschäftsführerin der Kultur- und Eventlocations EMS-HALLE und Stroetmanns Fabrik in Emsdetten





wenn, wäre dieser Zustand nicht von Dauer. Die gute Nachricht ist: Die Chance liegt darin zu erkennen, dass durch einen Perspektivwechsel die Bewältigung der Aufgaben tagtäglich und dauerhaft wesentlich leichter fallen kann.

Dafür ist es notwendig, sich selbst als Teil eines komplexen Zusammenhanges zu sehen. Die „äußeren Widrigkeiten“ sind gleichberechtigte Gegenüber mit eigenen authentischen Bedürfnissen, die wir respektieren und mit in den Blick nehmen müssen. Auch unsere Anliegen überschwemmen das Gegenüber und müssen von ihm abgearbeitet werden.

In meinen Beratungsprozessen arbeiten wir genau daran: Die Komplexität von Themen und Problemen erkennen, indem alle Beteiligten in ihrer jeweiligen Situation gesehen und in eine Analyse einbezogen werden. Lässt man sich auf diesen Prozess ein, lockern sich Krisenherde und werden immer mehr zu einer spannenden Herausforderung und immer weniger zu einem ständigen Ärgernis.

Die Führungskraft entschließt sich also, sich helfen zu lassen, Beratung anzunehmen. Was vermitteln Sie als Coach in Ihren Sitzungen, was ist das eigentliche Ziel des Coachings?

Das Ziel ist ganz einfach: Entlastung durch Klärung. Viele Führungskräfte haben Vorbehalte gegenüber Beratungsangeboten – sie sind schließlich selbst in der Lage, Herausforderungen und Probleme zu meistern. Nimmt man Beratung in Anspruch, bedeutet das ja, es gibt Lösungen, die man selbst noch nicht gesehen hat.

Genau diese Lösungen will aber mein Beratungsangebot gar nicht präsentieren. Ich behaupte nicht, dass es einfache Lösungen gibt oder ich sie aus dem Ärmel schütteln kann.

Der Ansatz beim Coaching ist wesentlich komplexer. Wir suchen nach möglichenhaltungen des Klienten, nicht danach, wie er sich in welcher Situation verhalten soll. Warum fällt es schwer, mehr zu delegie-

ren, zu konfrontieren, zu fordern oder wertzuschätzen? Warum entstehen immer wieder ähnliche Konflikte oder Stresssituationen? Schon im Suchen nach den Wurzeln eines Problems kristallisieren sich neue Blickachsen und Perspektiven heraus und dann liegen häufig unvermutet Lösungsansätze auf dem Tisch. Das sind die ganz besonderen Momente: Ein zuvor sehr belastendes Problem wird neu gesehen. Es ist leichter und lösbarer.

Damit dieser Prozess gelingt, braucht es Vertrauen, Mut und die Bereitschaft, neue Wege zu gehen. Wer sich gerade in einem Hamsterrad gefangen fühlt, kann sich das nur schwer vorstellen. Vielleicht ist dann auch nicht der richtige Moment für einen intensiven Einstieg. Oft hilft aber schon eine erste Sitzung, um Wichtiges in der aktuellen Situation zu ordnen und Perspektiven für einen späteren Prozess zu besprechen. Es geht um einen Moment der Ruhe und des Innehaltens, der mehr hilft als drei Tage kopflose Versuche, den Arbeitsberg abzuarbeiten.

Ich bringe in diesem Zusammenhang immer gerne die Geschichte eines Ritters ins Spiel. Sein Knappe versucht hektisch, ihm die Rüstung anzulegen und der Ritter sagt: „Mach langsam, Knappe, der Feind naht“.

Angesichts der nächsten schweren Krise, die unmittelbar auf Corona folgt, angesichts der Personalkrise also – was raten Sie einer Führungskraft in Sachen Mitarbeiterführung?

In Zeiten von akutem Personalmangel kann es nur darum gehen, mit den verbliebenen Mitarbeiter*innen nach dem „Machbaren“ zu suchen und gemeinsam auszuhandeln, was umsetzbar ist. Wenn das Team gefragt wird „Was bekommen wir hin?“, ist es eher bereit, an seine Grenzen zu gehen als wenn es Vorgaben erfüllen muss.

Ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt ist die Organisation der Arbeitsabläufe. Es geht um die Frage: Was könnte uns helfen? – Meist kommen aus dem Team die besten

Ideen. Wo können überflüssige Arbeitsschritte vermieden werden, Abläufe und Wege effektiver organisiert werden? Den Ideen sind keine Grenzen gesetzt, Not macht erfinderisch. Alle sollen sich gefragt fühlen, dürfen kreativ werden und sind dadurch bereit, an der Umsetzung mitzuarbeiten.

Wenn der/die Chef*in dann noch nach möglichen Anschaffungen fragt, die die Arbeit erleichtern könnten, sitzen alle in einem Boot. Eine Besteckpoliermaschine oder eine digitale Verbindung zwischen Service und Theke können viel Freude verbreiten und für neuen Schwung und Durchhaltevermögen sorgen.

Mit dem Fachkräftemangel einher geht die Schwierigkeit, beruflichen Nachwuchs zu akquirieren. Wie kommt man an die gefragten jungen Leute, wenn man ein inhabergeführtes Hotel leitet und bislang nur in der Lokalzeitung inseriert hat?

Es ist wichtig, „junge“ Kommunikationswege und Orte zu suchen. Ist ein Betrieb auf Social Media aktiv und präsentiert sich dort mit Geschichten aus dem betrieblichen Alltag, ist schon viel erreicht. Weitere Schritte können die Beteiligung an Ausbildungsmessen oder die Kontaktaufnahme und Präsentation des Betriebes in Schulen, Trägern der freien Jugendhilfe oder Bildungseinrichtungen sein.

Vielleicht ist es ja sogar vorstellbar, ganze Schulklassen an einem Ruhetag in das eigene Haus einzuladen? Die sich dann vor Ort gegenseitig bedienen und erproben können, wie es sich anfühlt, hinter der Theke oder an der Rezeption zu stehen, einen Cocktail zu mixen oder in einer Profiküche zu hantieren? Das braucht natürlich eine gute Vorbereitung und die Bereitschaft des Teams, so einen „Testtag“ mitzugestalten. Bestimmt hat die örtliche Presse Interesse, das Projekt zu begleiten und schon steht der Betrieb mit seiner Nachwuchsförderung in der Öffentlichkeit und wird für potentielle Interessent*innen wahrnehmbar.



Viele weitere Ideen sind denkbar. Im Fokus steht immer die Vermittlung der Freude, die die Arbeit in der Hotellerie macht. Wie können wir jungen Menschen den Zusammenhalt im Team, die spannenden Herausforderungen durch immer neue Gäste und die schönen Seiten unserer Branche vermitteln?

Unsere Berufswelt hat eine ganz besondere Qualität und ist nicht zu vergleichen mit den wesentlich monotoneren Arbeitszusammenhängen in Supermärkten oder Fertigungshallen. Das muss sich natürlich auch in einer angemessenen Entlohnung widerspiegeln, diesen Aspekt sollte man nicht vernachlässigen, wenn man Mitarbeiter langfristig binden will.

Wie könnten konkrete Beispiele aussehen, die Krise als Chance zu begreifen?

Wir müssen die Themen des großen Transformationsprozesses in den Blick nehmen, der aktuell Gesellschaft, Politik und Wirtschaft beschäftigt: Digitalisierung und Automatisierung auf der einen Seite und Natur, Klimaschutz, Nachhaltigkeit und der Wunsch nach mehr menschlicher

Nähe, Achtsamkeit und Entschleunigung auf der anderen Seite.

Die Anzahl der Tagungsgäste wird durch mehr Videokonferenzen zurückgehen – das hat aus meiner Sicht aber vor allem Folgen für die großen anonymen Häuser. Je weniger in Präsenz getagt wird, desto mehr stehen Kontakt- und Beziehungspflege im Mittelpunkt und dann haben persönlich geführte Häuser die besseren Chancen und sollten sich gut aufstellen. Dazu gehört im Bereich Digitalisierung auch eine Tagungstechnik, die hybride Veranstaltungen möglich macht.

Ganz zentral geht es aber um ein erweitertes Angebot: Kann man auf Teambuilding- und Incentive-Dienstleister in der Region verweisen? Wie ist der Kontakt zur Tourist Information vor Ort, welche Pauschalen sind denkbar, die auch Freundeskreise, Vereine oder Familien ansprechen? Welche Kinder-, Bewegungs- oder Entspannungsangebote könnte es geben, welche Vergünstigungen lassen sich in Verbindung mit Übernachtungen aus der Tasche zaubern, wo gibt es Partner, Netzwerke? – Und wieder digital gedacht: Wie

präsentieren wir das in Social Media und im Internet?

Im Fokus steht jedoch die Frage: Was passt am besten zum eigenen Betrieb, welche Zielgruppen würden sich bei uns wohlfühlen? Hier in kleinen Schritten nach Ansätzen zu suchen und Neues zu erproben, stellt die Qualitäten unserer Branche wieder in den Mittelpunkt. Wir sorgen für das Wohlergehen der Menschen, ihre ganz grundlegenden Bedürfnisse: Essen, Trinken, ein Dach über dem Kopf. Wenn außerdem der „Geist“ des Hauses, den die Führungskräfte und das Team verkörpern, von Aufmerksamkeit und Wertschätzung geprägt ist, spürt der Gast sehr schnell: Es geht tatsächlich um ihn und sein Wohlergehen. Ein Teil der äußeren „Widrigkeiten“ wird ihm abgenommen. Seine ganz existentiellen Bedürfnisse nach Aufmerksamkeit und Zuwendung werden erfüllt. Davon möchte jeder mehr und hier liegt der Ursprung für die alte Weisheit „Der zufriedene Gast kommt wieder“. Sie gilt heute mehr als je zuvor.

www.supervision-wachsmund.de;
www.dgsv.de

Desinfizierende Waschverfahren- gemeinsam mit uns.

Jetzt informieren unter:
www.mietwaesche.de

Greif 
Textile Mietsysteme