

**Peter Erik Hillenbach**

## **Eine neue Wertschätzung für die Zeit „danach“<sup>1</sup>**

*Was macht die Corona-Krise mit den Menschen? Wie können Gastronomen mit der erzwungenen Situation umgehen? Worauf kommt es jetzt an? Kann es ein „Weiter so“ geben? Ein Interview mit Ulrike Wachsmund, Supervisorin und Coach.*

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

**Frage:** Frau Wachsmund, Sie beraten Unternehmen in Veränderungs- und Krisensituationen. Haben Sie so etwas wie die gegenwärtige Corona-Krise auch nur ansatzweise schon einmal erlebt?

**Ulrike Wachsmund:** Ich glaube, eine vergleichbare Krise hat noch niemand erlebt. Sie traf uns alle unerwartet, unverschuldet und vor allem in einem bislang unvorstellbaren Ausmaß.

Existenzbedrohende Situationen kenne ich aus meiner Beratungstätigkeit als Coach und Supervisorin. Das sind immer Grenzsituationen, die aber i.d.R. eine Vorgeschichte haben. Man kann auswerten und analysieren, um die notwendigen Strategien zu entwickeln und Entscheidungen zu treffen. Nun trifft es jeden, mit oder ohne vorherige Problemlage, aber natürlich je nach Vorgeschichte und individueller Situation mit größerer oder kleinerer Wucht, mit unterschiedlichen Handlungsspielräumen.

**Frage:** Was können Sie gastronomischen Betrieben, die zum Teil vor dem Aus stehen, in der jetzigen Situation überhaupt noch raten?

**Ulrike Wachsmund:** Gefragt sind Zuversicht, Gemeinschaftssinn, Kreativität, authentisches Auftreten und sehr, sehr viel Kommunikation. Im Blick auf betriebswirtschaftliche Zusammenhänge stehen natürlich Gespräche mit Steuerberatern, Hausbank, Arbeitsagentur, Berufsverbänden usw. an.

Ein ebenso wichtiges Tätigkeitsfeld dreht sich um Beziehungen: zu den Gästen „zu Hause“, zu den Mitarbeitern und zu allen, die den Betrieb von außen wahrnehmen. Dieser Bereich hat eine enorme Bedeutung, um den Fortbestand des Betriebes auch nach der Krise zu sichern und ihn vielleicht sogar voranzubringen.

Im Moment geht es im Blick auf die Mitarbeiter z.B. um die Fragen: Steht das Team hinter dem Haus, steht das Haus zum Team? Erklärt die Geschäftsführung nur Kurzarbeit und spricht Kündigungen aus oder macht sie die Überlegungen für ein Überleben des Betriebes in angemessenem Rahmen für alle transparent und nachvollziehbar? Werden die Mitarbeiter

---

<sup>1</sup> Zuerst erschienen am 09.04.2020 auf der Website von Gastrotel. Siehe: <https://www.gastrotel.de/news/newsdetail/news/show/News/eine-neue-wertschaetzung-fuer-die-zeit-danach/>

auf Augenhöhe in dieser schwierigen Zeit einbezogen und mit ihren existentiellen Sorgen gesehen? Wird auf einen gemeinsamen Start „danach“ eingeschworen? Vermittelt der Chef, die Chefin das Gefühl: Wenn wir zusammenhalten, wird es weitergehen? Schafft es die Führungskraft, Zuversicht auszustrahlen, aber auch Ängste, Zweifel und Sorgen zuzulassen und aufzufangen? Hat sie Ideen für neue Arbeitsbereiche in der aktuellen Situation, sind die Mitarbeiter motiviert und können sie sich auch selbst einbringen? – Es gibt ohne Ende zu tun und zu kommunizieren. Ich glaube, Führungskräfte sind jetzt ganz besonders gefordert und stehen im Spagat zwischen unternehmerischen Entscheidungen auf der einen Seite und sozialen, zwischenmenschlichen Anforderungen im Blick auf Mitarbeiter, Kunden und der Öffentlichkeit auf der anderen. Im Moment befinden wir uns alle noch im Handlungsmodus, in der wenig Zeit für Reflexion bleibt. Sobald etwas Ruhe eingeleitet ist, kann die Zeit genutzt werden, Geschehenes zu reflektieren, um Handlungsoptionen für die Zukunft zu entwickeln und zu überdenken. Genau hier setzt Coaching und Supervision an.

**Frage:** Wie beurteilen Sie aus Ihrer Sicht die vielen kreativen Versuche von Hotels und Restaurants, weiterhin für ihre Gäste – und auch für neue Zielgruppen – da zu sein?

**Ulrike Wachsmund:** Das ist der absolut richtige Ansatz. Auch wenn Außerhaus-Geschäft, Lieferdienst und Gutscheine Modelle den Umsatzausfall nicht komplett decken können, sorgen sie doch dafür, dass unsere Kernaufgabe, die Beziehungspflege zum Gast, aufrechterhalten wird. Wer außerdem auf social media Kanälen unterwegs ist und dort kreative Wege geht, kann in der Krisensituation neue Zielgruppen ansprechen und sich gut für die Zukunft aufstellen.

**Frage:** Können Sie ein Beispiel nennen, das Ihnen besonders imponiert hat, ob aus unternehmerischer oder charakterlicher Sicht?

**Ulrike Wachsmund:** Da gibt es viele. In Notzeiten suchen Menschen nach hoffnungsspendenden, positiven Geschichten. Ein Gastronom, der Pflegepersonal kostenfrei ein hochwertiges Menü liefert, die Nachbarschaftskneipe, die die eigenen Toilettenpapiervorräte aus dem Fenster verteilt, das Serviceteam, das abends im Supermarkt beim Auffüllen der Regale hilft, der Koch, der online das Lieblingsgericht der Gäste vorkocht – das sind Geschichten, die für Solidarität mit der Gastronomiebranche auch nach der Krise sorgen.

Klagen über Umsatzeinbrüche und Forderungen nach mehr Unterstützung haben definitiv auch ihre Berechtigung. Nur stehen sie im Chor mit den Problemen fast aller Bürgerinnen und Bürger. Die Menschen suchen in der unsicheren Situation nach Gemeinschaft, sie wollen helfen, – aber dort, wo es ganz offensichtlich direkt notwendig ist. Gleichzeitig bringt man denjenigen, die in diesem Sinne handeln, langfristig Respekt und Anerkennung entgegen.

Wer jetzt auch noch schnell einen Liefer- oder Abholdienst auf die Beine stellen kann, nutzt wichtige Absatzkanäle. Dazu kann z.B. auch die Plünderung des Weinkellers incl. Lieferung der edlen Tropfen zu edlen Preisen an Stammgäste und Neukunden gehören. Jeder Betrieb steht wie so oft vor der Frage: Was genau macht uns aus und wie können wir das nach außen kommunizieren?

**Frage:** Meinen Sie, es kann ein „Weiter so“ im Gastgewerbe geben? Sehen Sie Unterschiede von Gastronomie und Hotellerie, was womöglich nicht gemacht

„Hausaufgaben“ angeht – halbherzig angefasste Digitalisierung, zu geringe finanzielle Polster, unzufriedenes Personal, fehlende Nachfolgeregelung oder die Abhängigkeit von Lieferanten seien hier genannt.

**Ulrike Wachsmund:** „Die Krise als Chance“ – gilt aus meiner Sicht auch für Gastronomie und Hotellerie. All die genannten „Hausaufgaben“ müssen dringend angegangen werden. Sicher ist, dass ein großer Teil der Branche noch nicht in der heutigen Lebens- und Arbeitswelt angekommen ist. Die zentralen Ausgangspunkte sind aus meiner Sicht die Digitalisierung und die Mitarbeiterzufriedenheit. – Und in diesen Bereichen liegt auch bereits ein wichtiger Lösungsansatz: Junge Mitarbeiter bewegen sich mühelos in der digitalen Welt und sind mit all ihren Möglichkeiten und Chancen vertraut. Sie können sich daher schnell auf digitale Zusammenhänge und Projekte in der Gastronomie und Hotellerie einstellen. Im Bereich der Sozialen Medien kennen sie den Markt, das Kundenverhalten und die Kundenwünsche, sie bewegen sich sicher und schnell auf allen Kommunikationswegen.

Gleichzeitig haben sie aber auch neue Ansprüche an ihren Job: Sie suchen nach Sinn, nach Beteiligung, Selbstwirksamkeit, nach echter Kooperation, nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance und auch nach ethischen Grundsätzen wie Nachhaltigkeit, Diversität und soziale Gerechtigkeit. Auch diese Ansätze finden sich in erfolgreichen Gastronomiekonzepten wieder: Gesucht wird eine neue „Lässigkeit“, die verbunden ist mit ehrlichen ethischen Werten und einer von echter Leidenschaft geprägten Leistungsbereitschaft.

**Frage:** Wie können wir uns, wenn Ihre Veränderungsvorschläge angenommen würden, eine Gastronomielandschaft des Jahres 2021 in Grundzügen vorstellen?

**Ulrike Wachsmund:** Ich glaube, 2021 wäre ein sehr ehrgeiziges Ziel. Veränderungsprozesse brauchen in erster Linie viel, viel Zeit. Eingefahrene hierarchische Führungsmodelle z.B. können nicht von heute auf morgen aufgebrochen werden. Erklärt man einer Chefin, einem Chef, zukünftig sollten Mitarbeiter mehr einbezogen werden, so kann man nicht erwarten, dass das sofort funktioniert, weder auf Führungs-, noch auf Mitarbeiterebene. Eine Veränderung kann weder durch diesen Artikel, noch durch ein Gespräch oder ein einziges Seminar erreicht werden. Es braucht eine langfristig angelegte Auseinandersetzung aller Beteiligten. Wenn eine Veränderung nur vorgegeben und verkündet wird, dann passiert nichts, – außer wahrscheinlich Widerstand, Verweigerung und Chaos in allen Bereichen. Veränderungsprozesse müssen mit der Bereitschaft aller Beteiligten individuell erarbeitet werden. Dabei entwickelt sich jeder Einzelne weiter, das Miteinander im Team wird verbessert, das Verhältnis zwischen Chefin/Chef und Team wird offener und schließlich verändern sich auch Strukturen und Arbeitsabläufe. Das gesamte Selbstverständnis des Betriebes wird Schritt für Schritt neu ausgerichtet und aufgestellt. Die innerbetriebliche Kommunikation dreht sich dabei mehr und mehr um Transparenz, Beteiligung, Verantwortung, Selbstwirksamkeit, um ständige Auseinandersetzung in der gemeinsamen Suche nach Lösungen. Dieser Prozess hört nie auf, aber er kann immer selbstverständlicher zum Arbeitsalltag gehören. Wenn es gelingt, eine gute Konfliktkultur zu leben, kommt es zu weniger Reibung, zu weniger Machtkämpfen, Mobbing, Frust und Demotivation. So können viel Zeit und Energie für die Arbeit, neue Ideen und Handlungsräume frei werden.

**Frage:** Würden Sie demnach für eine Professionalisierung der Branche einerseits plädieren (saubere Buchhaltung, faire Bezahlung, technisch gut ausgerüstete Betriebe),

andererseits die Aufmerksamkeit der Gastronomen und Hoteliers auf Themen wie Nachhaltigkeit, Umweltbelange, soziale Verantwortung, regionale Lieferketten lenken?

**Ulrike Wachsmund:** Eine professionelle Betriebsführung sollte heute selbstverständlich sein. Und ja, – die Gesellschaft bewertet Fragen rund um Nachhaltigkeit, Umwelt und Soziales heute hoch. Für mich bleibt aber der zentrale Kern eines jeden erfolgreichen Unternehmens die Mitarbeiterführung und die Mitarbeiterzufriedenheit. Dort werden die Anforderungen an Professionalität umgesetzt, dort müssen ethische Werte mitgetragen und gelebt werden. Jeder Gast spürt die Atmosphäre des Miteinanders in einem Haus sehr schnell. Intuitiv wird eine konfliktgeladene Stimmung ebenso wahrgenommen wie eine entspannte Atmosphäre, die von gegenseitiger Wertschätzung und Unterstützung getragen ist. Und immer noch ist es so, dass der Gast aufgrund der aufrichtigen (nicht aufgesetzten) Freundlichkeit einer Mitarbeiterin bereit ist, Verständnis für Missgeschicke oder sogar größere Mängel zu aufzubringen.

**Frage:** Wer soll diese zeitgemäßen und gut ausgestatteten Betriebe finanzieren? Die Gäste über entsprechend erhöhte Preise für Hauptgerichte, Getränke, Zimmer? Was raten Sie Unternehmern, wie sie angemessene Preise kommunizieren und durchsetzen können?

**Ulrike Wachsmund:** Erst einmal steht die 7% Forderung natürlich im Raum und die wird hoffentlich gerade in der aktuellen Situation und in der Zeit „danach“ weiter verfolgt. Ansonsten geht es auch hier wieder um das aktuelle Thema Authentizität: Der Gast will nicht „für doof verkauft“ werden, ist aber bereit, für ehrliche Leistung und hochwertige Produkte angemessen zu zahlen. – Aber das Preis/Leistungsverhältnis muss nachvollziehbar sein, der Gast will mitgenommen und ernst genommen werden. Es geht um die Geschichten hinter dem Produkt und es geht um die Einbindung in den gesamten Betrieb. Ein Hinweis auf regionale Speisen in der Karte reicht definitiv nicht aus.

**Frage:** Wie schlichten Sie in normalen Zeiten Konflikte innerhalb der Belegschaft eines gastronomischen Betriebes? Klassischerweise geht es hier um die Kommunikation zwischen Service- und Küchenpersonal.

**Ulrike Wachsmund:** Mein Coachingkonzept hat einen sehr komplexen Ansatz. In der Supervision wird intensiv aus unterschiedlichen Perspektiven nach Zusammenhängen gesucht. Es geht um ein tiefes Verstehen der Hintergründe und Wurzeln von Konflikten. Genau dadurch werden wirkungsvolle Veränderungsprozesse in Gang gesetzt. Im Blick auf Konflikte geht es nicht darum, sie aus der Welt zu schaffen, sondern darum, eine Kultur zu entwickeln, in der alle Mitarbeiter und die Geschäftsführung in der Lage sind, Differenzen miteinander zu klären.

Das Verhältnis zwischen Küche und Service ist dabei meistens besonders spannend. Das liegt daran, dass es hier ein breites Spektrum gegenseitiger Abhängigkeiten gibt: Küche und Service brauchen sich, der eine kann nicht ohne den anderen. Oft muss es eine Seite ausbaden, wenn auf der anderen Seite etwas schief gelaufen ist. Jeder hat nur bis zu einem gewissen Grad Einfluss auf das Gesamtergebnis, manchmal entsteht fast ein Gefühl der Ohnmacht und des Ausgeliefertseins.

Außerdem stehen Küche und Service in Konkurrenz zueinander, – wer hat den größten Einfluss auf die Zufriedenheit der Gäste: Das exzellente Essen oder der vollendete Service? Und wer bekommt mehr Aufmerksamkeit und Anerkennung für die Leistung, – in Form von

positiver Rückmeldung, Geld und Ansehen? Dieses Minenfeld bereitet den Teppich für so manches Machtspiel. Außerdem spiegelt das Verhältnis Küche und Service auch das Verhältnis zwischen Gast und Gastronomie wieder: Vor dem Gast gilt das Gebot der Aufmerksamkeit, der gelassenen Ruhe und Professionalität und im Hintergrund, vor allem in der Küche, funktioniert es nur mit sehr klaren Ansagen, mit Tempo und oft auch Druck, – das komplette Gegenteil zur Atmosphäre im Gastraum. Auch diese Welten prallen an der Grenze von Küche zum Gastraum aufeinander. Service und Küche geben in ihrer jeweiligen Welt das Beste und deshalb fällt es jeder Seite schwer, für den Gegenpol Respekt oder gar Verständnis aufzubringen. Das liegt ganz einfach daran, dass die andere Seite genau das Gegenteil von dem repräsentiert, was die Maxime der eigenen Arbeit ist.

Genau hier setzt meine Arbeit an, bei der wir übrigens auch häufig lachen. Das gesamte Team analysiert aus immer wieder neuen Perspektiven Situationen aus dem Arbeitsalltag. Es geht um ein echtes, tiefes Verstehen der Situation. Es geht nicht darum, „Schuldige“ auszumachen und mit der Schuldzuschreibung auch gleich alles unter den Teppich zu kehren. Es geht vielmehr darum zu erkennen, dass sehr komplexe Zusammenhänge dazu führen, dass Konflikte ausarten und nicht nur die Stimmung im Team, sondern auch im ganzen Haus für den Gast spürbar trüben.

Supervision gibt keine „Tipps“, sondern legt den Schwerpunkt auf den individuellen Prozess des Teams. Im Prozess wird deutlich, dass nicht der Einzelne mit seiner Persönlichkeit oder seinen Eigenheiten das Problem ist, sondern dass das Problem aus vielen unterschiedlichen Perspektiven gesehen werden muss, die alle ihre Berechtigung und immer auch eine Geschichte haben. Das Zusammenwirken aller Aspekte führt schließlich zu der Konfliktsituation, die in ihrer Komplexität im Nachhinein von allen verstanden und nachvollzogen werden kann.

Und dann passiert das immer wieder Faszinierende: Der Streitknoten wird lockerer, löst sich langsam oder entknotet sich sogar ganz.

Ich nehme als Supervisorin dabei die neutrale Position einer Außenstehenden ein. Ich sage nicht, wie es geht, sondern stelle Eindrücke zur Verfügung, die neue Blickwinkel eröffnen können. Der Prozess aber wird vom Team bestimmt, hier wird die Klärungsarbeit geleistet und so kommen echte Veränderungsprozesse langsam in Gang.

**Frage:** Ist ein „Kulturwandel“ auch im Hinblick auf die Mitarbeiterführung nötig, besonders mit Blick auf die Generationen Y und Z?

**Ulrike Wachsmund:** s.o.

**Frage:** Mit welchen Werten und/oder geschärften Konzepten könnten Gastronomen und Hoteliers nach der Corona-Krise Fachkräfte anwerben?

**Ulrike Wachsmund:** Die große Chance der Coronakrise liegt in der neuen Wertschätzung der Gesellschaft für Berufszweige, denen es um das Sorgen, Versorgen und Pflegen geht. „Höher, schneller, weiter“, das Diktat des grenzenlosen Wachstums wird noch deutlicher als bisher z.B. im Blick auf den Klimawandel, infrage gestellt.

Jetzt wird der größte Respekt Kassiererinnen und Pflegekräften entgegengebracht. Die Gesellschaft erkennt ihr Versäumnis, genau diesen Berufszweigen lange etwas vorenthalten zu haben. Erst jetzt, wo jeder ganz direkt betroffen ist, wird die große Leistung, die diese

Berufszweige ohne angemessene Wertschätzung und Entlohnung erbringen, erkannt und anerkannt.

Gastronomie und Hotellerie gehören aus meiner Sicht, auch wenn sie zurzeit kaum handeln können, zu dieser Gruppe. Es geht um die Versorgung sehr menschlicher und existentieller Bedürfnisse: Essen, Trinken, ein Dach über dem Kopf. Wir bieten außerdem genau das, was die Menschen jetzt so sehr vermissen: die Begegnung mit anderen Menschen, die Pflege von Gemeinschaft, das Erleben und Teilen besonderer Momente. Das alles findet in Gastronomie und Hotellerie unter dem Dach der Gastfreundschaft statt.

Wenn es der Branche gelingt, diese Ethik zu leben und nach außen zu präsentieren, dann kann auch das Preis-Leistungsniveau so gestaltet werden, dass eine angemessene Bezahlung des Personals machbar ist. Und dann wird es auch viele junge Menschen geben, die sich für die wunderbaren Aufgaben in unserer Branche begeistern.