

## Krisen als Chance begreifen

## Wenn nicht ich, wer dann?

**Für das Club-Magazin schreibt Ulrich Pütz, Berater und Trainer für Organisations- und Personalentwicklung, vielen Mitgliedern von seinen Seminaren an der Club-Akademie bestens bekannt.**

Viele Küchenleiter blicken voller Wehmut zurück auf die Zeit vor 10 oder 15 Jahren, in der die finanzielle Ausstattung in den Küchen geradezu paradiesisch schien im Verhältnis zu dem, was heute in die Küchen-Budgets hineingeschrieben wird. Aus der sozialen Aufgabe, Versorgung von Kranken und Alten, ist ein knallharter Markt geworden: der Gesundheitsmarkt. Diese Veränderung bringt die Spielregeln, nach denen sich alle zu richten haben, in immer schnellere Bewegung. Und diese verschärften Spielregeln machen den Verantwortlichen in den Krankenhaus- und Altenheimküchen das Leben mit jedem Tag etwas schwerer.

„Früher hat mir die Arbeit so viel Spaß gemacht, aber heute gibt es Tage, an denen ich viel dafür tun muss, damit meine Mitarbeiter mir nicht anmerken, wie schwer mir der Weg zur Arbeit manchmal fällt. Dann muss ich wirklich aufpassen, dass ich nicht demotivierend auf andere wirke!“, sagt Lothar Wollmann\*, Küchenleiter in einem Seniorenzentrum bei Köln.

#### Entscheidungen, die schwer fallen

Wir treffen uns wenig später auf dem Club-Tag des GV Partner Profi Clubs in Langenfeld. Meine bescheidene Frage „Wie läuft das Geschäft?“ löst bei ihm und den dabeistehenden Kollegen eine Flut von Klagen und auch manchen Fluch aus. Alle sind sich einig, dass die Schmerz-



Ulrich Pütz vertritt diese Ansicht: „Die einzige, wirklich funktionierende Motivation ist die Selbstmotivation“. Wie das gelingen kann, erläutert er in diesem Bericht.

grenze schon lange überschritten ist und die Phantasie, wie man bislang noch verborgene Ressourcen entdecken und nutzbar machen kann, langsam am Ende ist.

Im nachfolgenden Seminar geht es mir darum aufzuzeigen, dass man als Verantwortlicher in der Gemeinschaftsverpflegung immer häufiger zu Entscheidungen gezwungen wird, in denen man sich (zu oft) gegen die eigenen Mitarbeiter entscheiden muss. Auch wenn es dabei oft diejenigen trifft, deren soziale Position sowieso nicht die beste ist. Im Abwägen zwischen der wirtschaftlichen Verantwortung für den eigenen Betrieb und der sozialen Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern tut sich eine Kluft auf, die nur noch sehr mühsam überbrückt werden kann.

Dieses Bild wird von vielen Anwesenden lautstark bestätigt und durch eigene Beispiele aus dem

Tagesgeschäft nachdrücklich belegt. Auf meine Frage, wie man es denn trotzdem anstellen kann, jeden Morgen den Blick in den Spiegel mit relativ gutem Gewissen aushalten zu können, zeigen sich unterschiedlichste Wege im Umgang mit dieser Problematik auf.

Das Gemeinsame an allen ist die Bedeutung des eigenen Standpunktes und der eigenen Souveränität, um nicht selber Spielfigur in einem Spiel anderer zu werden.

Im Rahmen dieses Clubtages treffe ich Siegfried Horrbach\*. Er leitet die Küche eines kleinen Krankenhauses in der Nähe Düsseldorf. Er hat erlebt, was es heißt, in einem echten Dilemma zwischen den Sachzwängen einer notwendigen Umstrukturierung und den berechtigten Interessen der Mitarbeiter abwägen zu müssen. Und das, ohne sich selbst dabei untreu zu werden!

In der Mittagspause haben wir die Gelegenheit zu einem ausführlichen Gespräch. Ich bitte ihn, mir von seinem Projekt zu erzählen.

Er lacht und sagt: „Was heißt mein Projekt? Am Anfang wollte ich doch gar nicht. Ich war zu dem Zeitpunkt 53, war seit 20 Jahren in dem Betrieb und befand mich in der letzten Kurve vor der Zielgeraden meiner Berufsbiografie!“

Der Ausgangspunkt war, dass gehandelt werden musste. Die Versorgungsstruktur unseres Hauses hatte sich total verändert und in der Folge davon verringerten sich die Essenszahlen von 89.000 BKT im Jahr 2002 auf unter 43.000 BKT im Jahr 2005. Die ersten Caterer hatten schon ihre Angebote abgegeben und dabei die Latte für den Erhalt der Eigenregie recht hoch gelegt.“

#### Ein Wechsel der Sichtweise kann eine neue Perspektive schaffen

Ich merke, Horrbach will es sich von der Seele reden, ohne Unterbrechung fährt er fort: „Die Frage war, ob wir da mithalten können oder nicht. Der Geschäftsleitung unseres Hauses war schnell klar, dass es ohne gravierende Veränderungen nicht weitergehen würde, zumal auch die 28 Jahre alte Küche für einen Betrag von 300.000 Euro hätte saniert werden müssen. Die Geschäftsführung entschied sich für ein Regenerier-System: kalt portionieren und in speziellen Wagen auf den Stationen regenerieren. Das entsprach nicht meinem Traum vom Kochen, zumal ich in meinem Haus auch noch einen Namen für gute Qualität zu verlieren hatte.“ Ich frage vorsichtig nach den persönlichen Konsequenzen dieser Entscheidung.

Horrbach nennt die Fakten: „Ich musste 17 meiner 31 Mitarbeiter sagen, dass sie im übernächsten Monat keinen Job mehr haben. Das hat mir doch manch schlaflose Nacht bereitet. Bei der Reduktion von 17 auf 10,3 Vollzeitstellen gab es Prioritäten. Langjährig Beschäftigte – weitestgehend Vollzeitkräfte – konnten nicht gekündigt werden. Der Rest musste bereit sein, einen sehr ausgeklügelten Dienstplan mitzutragen. Dazu konnte ich für meine Mitarbeiter noch zwei Stellen in der Menüabfrage herausholen. Aber am Ende musste dann in einer Sozialauswahl der Schnitt gemacht werden. Und ich erinnere mich noch gut an die einzelnen Gespräche, an Tränen und daran, wie ich intern versucht habe, um Verständnis für die harten Entscheidungen zu werben. Eine der mich motivierenden Fragen war, ob es mir gelingt, für die verbleibenden Mitarbeiter einen attraktiven Arbeitsplatz zu den guten Konditionen des öffentlichen Dienstes zu erhalten oder nicht. Das hat mir in dieser Phase den Rückhalt und die Energie für viele unangenehme Situationen gegeben“, beschreibt Horrbach die von ihm eingenommene Position und zieht für sich dieses Resümee:

„Rückblickend kann ich heute sagen, dass die verbliebenen Mitarbeiter meine Positionierung deutlich wahrgenommen haben. Die Loyalität in unserem Team ist enorm gestiegen. Wir ziehen heute wirklich an einem Strang, jeder setzt sich für den Kollegen ein. Das war vorher nicht so, es gab einen deutlich höheren Krankenstand, es gab mehr Rumor im Untergrund, es gab Konflikte. Dazu kam die Umstellung auf das neue System, die nicht einfach war. Auf einmal gab es viele

Beschwerden von Patienten. Ich fühlte mich damals daran unschuldig, ich hatte es sogar befürchtet. Erst heute ist mir deutlich, dass meine Zurückhaltung und mein Abwarten Teil des Problems gewesen ist. Nicht ich, sondern andere haben gesteuert. Dennoch musste mich klar entscheiden: Ich übernahm wieder die volle Verantwortung für das, was ins Patientenzimmer gebracht wurde. Hier war die Bereitschaft gefordert, meinen hohen Qualitätsanspruch auch in einem Konflikt mit Zulieferern und Hausleitung durchzusetzen. Es folgten zwei harte Monate, in denen ich mich mit ganzer Energie in die Möglichkeiten und Grenzen der neuen Technologie einarbeiten musste. Mein Standpunkt war, dass kein Menü die Küche verlassen durfte, das nicht ein von mir definiertes Mindestmaß an Qualität aufwies.

#### Das Ergebnis ist überzeugend

Ich hatte in dieser Zeit auch ein attraktives Angebot, mich selbstständig zu machen. Ich habe mir meine Entscheidung nicht leicht gemacht, aber als ich mich dann letztlich für ‚meine‘ Küche entschieden hatte, gab mir das den letzten Schwung, um mit den auftretenden Problemen fertig zu werden. Auch hier war meine Unternehmerschaft gefragt mit allen dazugehörigen Konsequenzen. Im Nachhinein bin ich stolz auf das, was meine Mitarbeiter und ich zusammen geschafft haben: eine wirtschaftliche, gut durchstrukturierte Küche, die für die Belange der kommenden Zeit gerüstet ist und die ihren Beitrag zur Wirtschaftlichkeit unseres Hauses leistet. Die Mitarbeiter sind zufrieden, dass sie einen sicheren Arbeitsplatz

zu guten Konditionen haben. Ich bin zufrieden, dass ich diese Gelegenheit genutzt habe, um meine Leistungsfähigkeit zu zeigen. Die Patienten sind zufrieden, dass sie hochwertiges Essen bekommen. Die letzte Umfrage zeigte fast 100 Prozent Patientenzufriedenheit!"

### Führungskompetenz entwickeln

So weit der Bericht von Siegfried Horrbach. Das Beispiel zeigt eine Situation, die mancher Küchenleiter schon aus eigener Erfahrung kennt, die viele aber sicher bald kennenlernen werden: Der gewohnte Arbeitszusammenhang in der Gemeinschaftsverpflegung wird radikal umgebaut. Und dabei spielen betriebswirtschaftliche Parameter die entscheidende Rolle.

Die Verantwortlichen in den Küchen werden in diesem Zu-

sammenhang vor eine Grundsatzentscheidung gestellt: Betreibt man das Geschäft als „Opfer“ der Entscheider von oben oder ergreift man die Rolle eines unternehmerisch orientierten Partners der Geschäftsleitung. Der Unternehmer agiert vollkommen anders als der Untergebene, weil er eine vollständig andere Verantwortung übernimmt für das, was geschieht. Unternehmertum ist hier unabhängig von einer hierarchischen Position. Selbst ungelernete Mitarbeiter können als Unternehmer Verantwortung für den gemeinsamen Geschäftserfolg ergreifen und werden dabei zwangsläufig ein anderes Ergebnis erwirtschaften, als wenn sie sich nur darauf beschränken, als Befehlsempfänger ihren Job „runter zu kloppen“.

Die Entwicklung der eigenen unternehmerischen Grundhaltung, das Handeln aus kraftvollen Standpunkten und hohen Ansprüchen ist trotz – oder gar wegen – der „schlechten Zeiten“ eine der wichtigsten Aufgaben für eine moderne Führungskraft. Hier sind die aktuel-

len Probleme in der Gemeinschaftsverpflegung geradezu eine Herausforderung, neben dem Erwerb des notwendigen Fachwissens auch an der Weiterentwicklung der persönlichen Kompetenz zu arbeiten. In dem Bericht von Siegfried Horrbach wird deutlich, dass die persönliche Kompetenz der Führungskraft ein wesentlicher Teil des wirtschaftlichen Erfolges ist und gerade in einer solchen Krise zum wirklich entscheidenden Faktor werden kann.

### Seminarbesuch lohnt sich

Eine ideale Gelegenheit, sich für ein paar Tage eine Auszeit zu nehmen und den Blick auf die eigene Führungskompetenz zu lenken, sind die Seminare zu diesem Thema in der Club-Akademie des GV Partner Profi Clubs. Hier hat man Gelegenheit, im Kreis engagierter Kolleginnen und Kollegen die verschiedenen Aspekte der eigenen Führungstätigkeit unter kompetenter Anleitung anzuschauen, einer Prüfung zu unterziehen und vielleicht notwendige Kurskorrekturen vorzunehmen.

(Ulrich Pütz)



### Seminare mit Ulrich Pütz in der Club-Akademie

Sie haben noch keine Seminarbroschüre 2008? Anruf bei Cathrin Strunk genügt: 028 37/80-333. Oder senden Sie eine E-Mail an: [cathrin.strunk.jomo@gv-partner.de](mailto:cathrin.strunk.jomo@gv-partner.de)

Seminar	Termin	Ort
<b>Konfliktmanagement</b> „Wenn zwei sich streiten ...“ Der konstruktive Umgang mit Konflikten	03.-05.03.2008  22.-24.10.2008	VITAL-Hotel 33175 Bad Lippspringe Hotel Rodderhof 53474 Bad Neuenahr-Ahrweiler
<b>Structogramm® und Triogramm®</b> Menschenkenntnis als Grundlage für erfolgreiche Personalführung	06.-07.05.2008	Feierabendhaus 45772 Marl
<b>Erfolgreiche Kommunikation</b> Statt Smalltalk (über) Gespräche führen	21.-24.04.2008  15.-18.09.2008  24.-27.11.2008	Feierabendhaus 45772 Marl Gutshof Sparow 17214 Sparow Hotel Rodderhof 53474 Bad Neuenahr-Ahrweiler
<b>Focus: Küche</b> Ganzheitliches Küchenmanagement im (Über-)Blick	02.-06.06.2008	Hotel Rodderhof 53474 Bad Neuenahr-Ahrweiler