

FALLBEISPIEL: KOMPLEXE FÜHRUNGSSITUATION

DIE SITUATION

Christina Delaponte leitet ein bekanntes Hotel mit 200 Betten. Dazu gehört ein sehr beliebtes Restaurant mit einer Bar, die als Geheimtipp gilt. Außerdem gibt es einen großen Wellnessbereich, der auch von Tagesgästen genutzt wird. Christinas Aufgaben als Hotelleiterin sind sehr vielfältig und weit gefasst: sie fühlt sich vor allem für die Außenwirkung, die strategische Ausrichtung und eine starke Positionierung des Hotels am Markt verantwortlich. Außerdem ist es ihr wirklich wichtig, dass das Hotel in den einschlägigen Hotelführern jedes Jahr aufs neue Top-Bewertungen bekommt. Zudem sieht sie ihre Hauptaufgabe in der Leitung des Teams aus Bereichsleitern, die wiederum für die Abläufe im Hotel, für das Restaurant und den Wellnessbereich, den Wareneinkauf, das Serviceteam, die Beziehungen zu den Kooperationspartnern, das Marketing und die Gebäude zuständig sind. Eigentlich sind alle ein eingespieltes Team - besonders während der Saison, wenn sie über Monate ausgebucht sind.

DER VORFALL

Als es zu Beginn einer Nebensaison wieder ruhiger wird, nimmt sie Spannungen im Team wahr, die offensichtlich auf einen Konflikt zurückzuführen sind. Dieser kam während der Hauptsaison auf und hat sich seitdem offenbar weiter festgefressen. Die junge, aufstrebende Teamleiterin aus dem Serviceteam des Restaurants Anna-Maria Blücher, die aus einer bekannten Hotellerie-Familie kommt und große Ambitionen hat, fühlt sich von einem Kollegen ungerecht und herablassend behandelt. Es handelt sich um den Küchenchef, den sehr erfahrenen Kostas Papadopoulus. Kostas ist seit fast vierzig Jahren in den besten Küchen dieser Welt zu Hause. Er hat in vielen Ländern und auf großen Schiffen gearbeitet und genießt es jetzt seine vielfältige Erfahrung weiterzugeben. Nach einigen eher zufälligen Gesprächen mit Kollegen der beiden stellt sich für Christina heraus, dass von Kostas tatsächlich Aussagen im Beisein von Kollegen gemacht worden sind, die zu einer angespannten Situation im Restaurant geführt haben.

Kurz innehalten: Wenn du die Hotelleiterin Christina wärst, wie würdest du jetzt spontan die Situation einschätzen und wie würdest du weiter vorgehen? (Mache dir Stichpunkte.)

DER UMGANG MIT DEM VORFALL

Christina beschließt sich nicht weiter in die Situation einzumischen. Sie möchte lediglich dem betroffenen Bereichsleiter Gerhard Vonnebrink bei der nächsten Begegnung zurufen, dass ihr das Problem zu Ohren gekommen sei. Er möge die Ruhe der Nebensaison nutzen, sich dieses Themas umgehend anzunehmen. Ein positives Arbeitsklima ist in ihren Augen für den Erfolg des Hotels sehr wichtig. Aber sie weiß, dass Gerhard als alter Hase viel Erfahrung in solchen Situationen hat. Er kommt ursprünglich aus dem wilden Berliner Nachtleben, hat große Clubs geleitet und schon viel gesehen. Er ist sehr unaufgeregt, bleibt auch in hektischen Zeiten entspannt, führt seine Teams vor allem über Vertrauen und hält sich aus persönlichen Querelen immer gekonnt raus.

Doch kaum vier Wochen später steht die betroffene Kollegin Anna-Maria in Tränen aufgelöst bei Hotelleiterin Christina im Büro. Sie deutet an, sich an die Mobbingbeauftragte des Branchenverbandes zu wenden, wenn Herr Papadopoulus nicht sofort aufhört sie zu mobben. Das würde Christina gerne verhindern. Weil sie sich nach wie vor nicht direkt einmischen will, sondern die ansonsten gut funktionierende Hierarchie ihres Unternehmens nutzen will, bittet sie den Bereichsleiter Gerhard zum Gespräch. Als er von der Beschwerde Anna-Marias hört, ist er betroffen: eigentlich hätte das Problem sich gelöst und die Situation sich gebessert. Das hätten ihm die Beteiligten versichert.

WAS PASSIERT WAR

Bereichsleiter Gerhard zeichnet folgendes Bild der Situation: er habe nach Christinas Hinweis die beiden Betroffenen zum gemeinsamen Gespräch gebeten. Tatsächlich habe Küchenchef Kostas eingeräumt, dass es in der Hektik der ausgebuchten Saison mehrfach die Situation gegeben habe, in der Anna-Maria etwas rauer angesprochen habe. Ein paar Unaufmerksamkeiten ihrerseits hatten zu Kundenbeschwerden geführt, die dann leider seinem Team angelastet worden waren. Er versicherte jedoch, dass ein rauer Ton in der Küche normal sei. Er habe die Service-Teamleiterin nicht anders angesprochen als sein eigenes Team auch - und schon gar nicht herablassend. Serviceleiterin Anna-Maria hingegen sei im Nachgang zu dieser Situation völlig aus der Rolle gefallen. Sie habe ihn des Chauvinismus bezichtigt und danach eiskalt eine Funkstille durchgezogen. Diese hätte dann die notwendige enge Zusammenarbeit zwischen den beiden Teams sehr belastet.

Anna-Maria hingegen hatte berichtet, dass Küchenchef Kostas in der besagten Situation ins Restaurant gekommen war, und sie vor den Augen ihres Teams und einiger anwesender Kunden runtergeputzt hätte. Er hätte wörtlich gesagt, dass sie ihren Job wohl kaum aufgrund ihrer Kompetenz sondern nur wegen ihrer weiblichen Maße und ihrem dümmlichen Dauergrinsen bekommen habe. Das hatte sie nicht nur persönlich verletzt, sondern in ihren Augen auch ihre Autorität vor ihrem Team völlig untergraben. Außerdem hätte das vor den Kunden den guten Ruf des Restaurants beschmutzt. Anna-Maria habe sich in der Kommunikation daraufhin auf das nötigste beschränkt, um seinem schwierigen Verhalten nicht weiter Raum zu geben.

Kurz innehalten: Wenn du Bereichsleiter Gerhard wärst, wie hättest du in dem Moment die Situation eingeschätzt? Was hättest du als nächstes getan? (Mache dir Stichpunkte.) Was würdest du an Christinas Stelle jetzt mit diesen Informationen tun?

DER KLÄRUNGSVERSUCH

Bereichsleiter Gerhard berichtet weiterhin, dass er sich beide Seiten damals geduldig angehört hatte. Ihm sei das Geschilderte fast kindisch vorgekommen und er habe daraufhin ein Machtwort gesprochen. Beide hätten ihren Teil zur Situation beigetragen und durch ihr persönliches Verhalten zusätzlich verschlimmert. In Zukunft würde er von ihnen erwarten, dass sie im Umgang miteinander achtsamer sein. Sowohl abfällige Bemerkungen als auch Funkstillen wären künftig bitte abzustellen. Die gute Zusammenarbeit der Teams sei über eigene Befindlichkeiten zu stellen. Beide Mitarbeiter hatten sich nur bedingt zugänglich gezeigt, aber schließlich zugestimmt. Damit hatte Gerhard das Problem für gelöst gehalten. Immerhin hatten die beiden in der Saison davor bereits sehr erfolgreich und beinahe freundschaftlich Hand-in-Hand gearbeitet. Sicher würden sie bald schon ihren Streit vergessen haben. Deswegen hatte ihn Anna-Marias Besuch ins Christinas Büro doch sehr überrascht.

DER ZWEITE ANLAUF

Gemeinsam mit Hotelleiterin Christina beschließt Bereichsleiter Gerhard nun, die beiden Betroffenen und ein paar direkte Kollegen nochmal nacheinander zum Gespräch zu bitten. Dabei stellt sich heraus: die Situation hatte sich verschlimmert und mittlerweile auch Einfluß auf das ganze Betriebsklima. Es hatte sogar schon eine Beschwerden von Kunden gegeben, die offensichtlich den Frust eines Mitarbeiters persönlich abbekommen hatten. Außerdem wussten die Kollegen zu berichten, dass Küchenchef Kostas die Leiterin des Serviceteams oft abfällig "das Püppchen" nannte, sie anders herablassend und bevormundend behandelte und in kritischen Situationen einfach auflaufen ließ. Anna-Maria hingegen nahm mittlerweile alles persönlich. Regelmäßig schloß sie sich auf der Mitarbeitertoilette ein um zu verhindern, dass andere sie weinen sahen. Dann war sie für ihr Team nicht auffindbar. Ihr Team war dann auch in schwierigen Situationen auf sich gestellt.

Im direkten Gespräch beschwerte Kostas sich nun, dass er seit dem Machtwort von Gerhard jetzt Anna-Maria ständig wie ein rohes Ei behandeln müsse. Er müsse sich dauernd auf die Zunge beißen und schweigen, um die Situation nicht weiter zu eskalieren. Er beschwerte sich, dass sein Team ihn schon bald nicht mehr Ernst nehmen würde, wenn das so weiterginge und er sich von einer unerfahrenen Servicekraft auf der Nase rumtanzen ließe. Er hätte sogar schon überlegt zu kündigen. Gute Fachkräfte wie er werden überall gesucht. Aber er habe Angst, dass der Schmutz, mit dem Anna-Maria ihn beworfen hätte, kleben bleiben würde und sich in der Branche fälschlicherweise herumsprechen könnte: er sei ein Mobber.

Anna-Maria berichtete, sie habe sich von Gerhards Machtwort nicht ernst genommen gefühlt und daher angefangen jeden Vorfall mit Kostas zu protokollieren. Aber daraufhin hätte ihr Team beunruhigt reagiert, weil alle sich beobachtet und kontrolliert gefühlt hätten. Sie hatte also wieder damit aufgehört, weil sie sowieso schon das Gefühl hat, dass ihr Team ihr weniger zutraut. Sie habe ein paar Mal nach Eskalationen geweint und galt womöglich jetzt als Heulsuse. Der Bereichsleiter aus dem Wellnessbereich hatte ihr zwischenzeitlich sogar angeboten in seinen Bereich zu wechseln und dort die Leitung des Serviceteams zu übernehmen. Das wolle sie nicht, weil sie damit klein begeben würde. Sie wolle nicht als Serviceleiterin als gescheitert gelten und Kostas das Gefühl geben, er habe gewonnen.

AUFGABE

Nimm dir ein leeres Blatt Papier. Zeichne einmal kurz alle genannten Akteure, ihre Beziehungen zueinander, ihre wichtigsten Bedürfnisse und ihre prägnantesten Verhaltensweisen auf. Versetze dich danach in jeden der Akteure kurz hinein - sie alle sind schließlich eine Führungskraft.

- Wie würdest du - nacheinander in ihren Schuhen stehend - die gesamte Situation jeweils bewerten?
- Wie würdest du die Situation aus der Sicht der verschiedenen Akteure nun weiterhin gestalten?
- Welche nächsten Schritte würdest du jeweils aus der Sicht von Christina und aus der Sicht von Gerhard einleiten?
- Was wird dir anhand dieser Situation über Führung bewusst?