

## Erfolgreich mit Contextuellem Coaching



Das Restaurant Fischer am Ammersee vereint mehrere Konzepte:  
Beliebt im Sommer ist die Strandbar / Foto: Yorck Dertinger

Martin und Heidi Rieb sind Machertypen. Seit rund elf Jahren leiten sie das Restaurant Fischer am Ammersee. Die Inhaber sind glücklich, die Mitarbeiter zufrieden und die Gäste fühlen sich pudelwohl. Doch das war nicht immer so. Zu Beginn plagten Martin und Heidi Rieb finanzielle Sorgen und als diese überwunden waren, bemerkte das Paar schnell, dass es so nicht weitergehen konnte: Inhaber und Mitarbeiter waren im Dauereinsatz, Stress und Frustration nahmen überhand, die Qualität konnte nicht dauerhaft gehalten werden. Eine neue Management-Methode ? das Contextuelle BusinessCoaching ? brachte die Wende: Die Rendite stieg auf 13 Prozent, der Umsatz legte zweistellig zu, die Zahl der Fehltage sank drastisch, im Gegenzug stieg die Arbeitszufriedenheit steil an.

### Schwierige Ausgangssituation

Die Riebs begannen ihre Gastronomiekarriere im Eventbereich. Auf dem Toolwood-Festival in München betrieben sie mehrere gastronomische Einheiten. 2006 bekam das Paar die Möglichkeit, ein Restaurant in Stegen am Ammersee zu pachten. Die Ausgangslage war schwierig. Alle vier vorherigen Pächter waren gescheitert, der Zustand des Gebäudes katastrophal. Die Riebs renovierten das gesamte Haus bis auf den Kern. Das Fischer sollte ein Ort für gemeinsames Essen in schönem Ambiente werden. Zu Beginn gab es finanzielle Probleme: Stegen am Ammersee war als reiner Ausflugsort nicht für eine beständige Auslastung des Restaurants geeignet. Das Problem: Unter der Woche war das Restaurant fast leer, am Wochenende restlos überfüllt. Zwar brachten neue Attraktionen wie eine Sommerterrasse inklusive Beachbar und eine Winter-Lounge zusätzlichen Umsatz, doch alle

Beteiligten arbeiteten bis zum Anschlag. Martin Rieb war sechs Tage die Woche, 14 bis 15 Stunden am Tag vor Ort und auch die Mitarbeiter waren extrem gefordert: Niedrige Löhne, Überstunden und zu viel Stress ließen die Motivation rapide sinken. Hinzu kam, dass die Qualität der Speisen und des Service am Wochenende nicht gehalten werden konnte. Mehrere Berater, die das Problem auf der inhaltlichen Ebene suchten, mehr Mitarbeiter oder neue Kassensysteme empfahlen, brachten keine Verbesserung der Situation. Die Riebs entschieden sich schließlich für eine Begleitung durch Contextuelles Coaching ? speziell des Contextuellen BusinessCoachings. Ziel der Riebs war es, mit dessen Hilfe finanziellen und privaten Erfolg zu verbinden ? also den Erfolg des Restaurants mit der Qualität von Arbeit und Freizeit für die Mitarbeiter sowie Inhaber in Einklang zu bringen.

### Strategie

Die Inhaber mussten sich darüber klar werden, dass sich ein erfülltes Privatleben und finanzieller Erfolg nicht ausschließen. Im Gegenteil: Sie bedingen sich. Doch dafür bedarf es eines neuen Mindsets. Um dieses zu erlangen, nutzten Martin und Heidi Rieb die Methode Contextuelles Coaching. 2010 starteten sie im Basis-Training, absolvierten 2015 ihre Ausbildung zu Contextuellen Coaches. Nach dem Abschluss sollte das Restaurant Mitte 2016 mit Hilfe der Begleitung durch die Business-Variante Contextuelles Business Coaching (CBC) umstrukturiert werden.

### Maßnahmen

Contextuelles Coaching setzt beim ?Ich? an. Was kann ich tun, damit sich etwas ändert? Im Falle der Riebs hieß das, die Probleme nicht bei der Brauerei, der Vermieterin oder den Mitarbeitern zu suchen, sondern das eigene Denken zu verändern, um damit alles andere zu verbessern. Im Contextuellen Coaching lernten sie, die Gegebenheiten aus einer anderen Perspektive zu betrachten und bestehende eigene Vorurteile zu hinterfragen. Für Unternehmer wie Martin Rieb ist dies häufig ein latentes Misstrauen gegenüber den Angestellten ? nach dem Motto ?Wenn die Katze aus dem Haus ist, tanzen die Mäuse auf dem Tisch?. Wichtig ist es, sich auf jede neue Situation vorurteilsfrei einzustellen. Das führt einerseits zu mehr Klarheit im eigenen Denken sowie Handeln im Betrieb und andererseits zu mehr Empathie den Mitarbeitern gegenüber. In der Praxis bedeutet das: Die Steuerung des Unternehmens erfolgt über ökonomische Kennzahlen und ein hohes Maß an Vertrauen in das Team.

Im Gastronomiekonzept Fischer sollten sich Gäste, Mitarbeiter und Inhaber wohlfühlen. Dazu war es nötig, eine entsprechende Atmosphäre zu schaffen und zu halten. Vor allem die Mitarbeiter sollten diese Atmosphäre teilen können, da sie das Restaurant repräsentieren. Wertschätzung für das Team, Begeisterung und Integrität waren somit der neue Grundstock der Zusammenarbeit. Vermittelt man diese Werte den Mitarbeitern, arbeiten diese mehr ? und vor allem mit mehr Spaß ? für den Betrieb, sind achtsamer und identifizieren sich stärker mit der Aufgabe beziehungsweise dem Arbeitgeber. Eine Aufwärtsspirale entsteht. Die landläufige Arbeitnehmermeinung über Gastronomie ist jedoch miserabel: schlechte Bezahlung, unmögliche Arbeitszeiten, anstrengende Arbeit und cholerische Chefs. Diese Gesetzmäßigkeiten stellten die Riebs in Frage. Die Köche im Fischer am Ammersee arbeiten zehn Stunden ? dafür aber nur vier Tage die Woche. Außerdem zahlen die Inhaber übertarifliche Löhne? und auch die Überstunden. In der Gastronomie ein absoluter Sonderfall. Das Erstaunliche dabei: Das Unternehmer-Paar drehte damit die ökonomische

Prozesskette um. Es ging im ersten Schritt nicht darum, die Profitabilität zu erhöhen und damit den Mitarbeitern höhere Löhne zu zahlen, um sie zu motivieren, sondern genau anders herum. Ausgangspunkt sind Mitarbeiter, die intrinsisch motiviert, ihre Arbeit mit Hingabe ausüben. Der ökonomische Erfolg resultiert daraus automatisch.

Seit der Einführung von CBC schöpfen die Riebs auch aus der Expertise ihrer Mitarbeiter: Diese haben die Chance, ihre Ideen einzubringen. In wöchentlichen Meetings mit den Abteilungsleitern werden Vorschläge diskutiert, zum Beispiel, ob sie rentabel sind und zur Vision des Fischers passen. Wenn ja, kommt es zur Umsetzung. Außerdem lernten die Riebs, ihren Mitarbeitern mehr Vertrauen entgegenzubringen und damit mehr Verantwortung abzugeben. Die Inhaber arbeiteten also an ihrem eigenen Kontext den Angestellten gegenüber und verteilten ein Gros an Verantwortlichkeit an die Abteilungsleiter. Die Mitarbeiter werden seit dem Einsatz der Methode über ganz klare Anforderungen, nämlich über Zahlen und ihre zuvor definierte Mission 'Wir dienen Menschen gerne', gesteuert. Der klar ausformulierte Erwartungshorizont der Inhaber schafft den Mitarbeitern einen Rahmen, in dem sie gleichzeitig effizient und motiviert arbeiten können.

#### Positives Ergebnis

Die Riebs wurden für ihr Wagnis und ihr Vertrauen belohnt: sowohl finanziell als auch privat. Die Mitarbeiterzufriedenheit stieg deutlich. Diese erheben die Inhaber monatlich über einen anonymen Fragebogen. Im Zuge der Veränderungen durch CBC stieg die Bewertung von 4,7 auf 8,6 von zehn möglichen Punkten. Die Mitarbeiter müssen deutlich weniger arbeiten? Überstunden gibt es wenige und diese werden bezahlt. Martin Rieb ist nur noch an vier Tagen für jeweils sechs Stunden im Restaurant. Im Mai 2018 räumte er seinen Schreibtisch im Fischer und arbeitet seitdem von zu Hause aus. Auch auf die Fehltag der Mitarbeiter wirkte sich CBC sehr positiv aus: Durchschnittlich fehlen die Angestellten des Fischer drei Arbeitstage im Jahr? weit unter dem deutschlandweiten Durchschnitt von 17,2 Tagen (2017).

Sogar eine große Reise konnten die Riebs 2017 unternehmen? während die Mitarbeiter das Restaurant eigenständig führten. Ganz nach der Philosophie von CBC hatten sie diese zunächst nach ihrem Einverständnis gefragt. Drei Monate gewährten die Mitarbeiter ihnen. Der Effekt der Abwesenheit der Inhaber war erstaunlich: Das Team machte 2017 großartige 13 Prozent Gewinn vor Steuern, eigentlich ein Wert, den Top-Restaurants mit eigenem Objekt erwirtschaften. Noch viel bemerkenswerter war die Motivation des Führungsteams: Dieses steckte sich für 2018 eigenständig das Ziel, 15 Prozent zu erreichen. Die Inhaber wiederum möchten 2018 das erste Mal ein 13. Jahresgehalt auszahlen? in der Gastronomie ein wahrer Meilenstein. Die durch CBC gewonnene Zeit und die gute finanzielle Lage nutzte das Paar 2017 für ein neues Projekt: die 'Eismacherei', eine eigene Eisdiele am Ammersee.

#### Was ist Contextuelles BusinessCoaching (CBC)?

Contextuelles BusinessCoaching ist eine seit 1996 bewährte und progressive Methode für persönliche Weiterentwicklung im beruflichen Umfeld, die von dem Unternehmerehepaar Maria und Stephan Craemer begründet wurde. Durch CBC werden Unternehmer, Selbständige und Führungskräfte in die Lage ersetzt, dauerhaft erfolgreich und erfüllt produktiv zu sein. Anders als alle anderen Coachings wird hier beim 'Ich' angesetzt: Was

kann ich tun, damit sich etwas ändert? So lässt sich die eigene Perspektive und damit auch die Situation verändern. Vom anstrengenden Führungsstil zum dynamisch-gelassenen Steuern: Durch ein Contextuelles BusinessCoaching lernen Inhaber und Angestellte, sich als Team zu begreifen, welches gemeinsam produktive Ergebnisse erwirtschaftet. Das bedeutet, Verantwortung auch mal abgeben zu können.