

Es kann nur eine geben

Was hat Gudrun Hartmann mit der Band „Queen“ gemein? Und warum war eine Wasserwaage nicht nur wegweisend in ihrem Vorstellungsgespräch, sondern begleitet sie bis heute? Wie wurde die GV-Managerin des Jahres zur „Beliebtesten Chefin“?

Gudrun Hartmann fällt in unserer männerdominierten Branche auf: Heute trägt sie pinke Lederschnürschuhe zum taublenblauen Hosenanzug, ihren Branchenoscar nahm die GV-Managerin des Jahres 2019 in leuchtendrotem Anzug und silbernen Schuhen entgegen. Ihren Outfits ist es dennoch nur bedingt zuzuschreiben, dass sie diverse GV-Manager zu ihren Fans gemacht und auch den Sonderpreis als beliebtester Hochschulgastronomie-Chef abgeräumt hat. Eines ihrer Erfolgsrezepte ist, dass sie gerne Farbe bekennt – modisch und bezogen auf diverse Branchenthemen. Selbstbewusst startete die Lei-

terin der Verpflegungsbetriebe des Studentenwerks Frankfurt am Main vor 16 Jahren auch in ihrer heutigen Stelle. Im eigenen Haus wurden damals sogar Wetten abgeschlossen, wie lange „die Kleene“, mit Mitte 30 das Küchen auf Leitungsebene, durchhält. Darüber kann sie sich heute köstlich amüsieren. Den damaligen Zweiflern dürfte das Lachen dagegen schnell vergangen sein. Eine Anekdote in diesem Zusammenhang prägte auch ihren Spitznamen „Queenie“. Als wiederholt versucht wurde, ihre Einkaufsentscheidungen zu untergraben, klopfte sie auf den Tisch und sagte: „Es kann nur eine Königin geben!“ Dieses Zitat wurde schließlich

STECKBRIEF

Direkt nach ihrer Ausbildung zur Restaurantfachfrau übernahm Gudrun Hartmann bereits Führungsverantwortung in der Gastronomie. Nach der Hotelfachschule sammelte sie Erfahrung in der Ausbildung, an der Führungsspitze und im Veranstaltungsmanagement, bevor sie 2003 als Abteilungsleiterin Verpflegungsbetriebe zum Studentenwerk Frankfurt/M. wechselte. Aktuell verantwortet sie mit ihrem 320-köpfigen Team die Versorgung von rund 80.000 Studierenden, aufgeteilt auf acht Hochschulstandorte.



Foto: Kirchner

zum geflügelten Wort. Dass ihr 320-köpfiges Team es heute aber liebevoll gebraucht, zeigt, dass sie weniger „regiert“ als partizipieren lässt. Wie sie es geschafft hat, das Team hinter sich zu bringen, zu verdoppeln, zu qualifizieren und zu Fans zu machen, hat uns Gudrun Hartmann im persönlichen Gespräch verraten.



Frau Hartmann, Sie sind nun 16 Jahre am Ruder – worauf sind Sie besonders stolz?

Den Verpflegungsbereich des Studentenwerks Frankfurt am Main zu einem modernen Dienstleister weiterentwickelt zu haben. Dazu zählt auch der Ausbau des Veranstaltungsgeschäfts, ein Steckenpferd von mir. Neben unserem Kerngeschäft richten wir etwa 2.000 hochschuleigene oder -nahe Veranstaltungen jährlich aus. Diese Leistung ist besser als jede Imagebroschüre. Viele Veranstalter sind überrascht, wie professionell wir als Studentenwerk agieren.

Auch die Rolle der Mitarbeiter, haben Sie revolutioniert, als Sie kamen ...

Ja, ich habe die Mitarbeiter mehr in die Verantwortung genommen. Das war für viele gewöhnungsbedürftig. Aus der Hüfte schießen kann jeder, aber wie es besser geht, sich positiv aktiv einzubringen, das ist eine andere Nummer. Für den Erfolg oder Misserfolg persönlich mitverantwortlich zu sein, macht das Schimpfen „auf die da oben“ schwer, fast unmöglich. Nicht zuletzt ist auch eine Fehlerkultur Voraussetzung für den Gesamterfolg, auch sich selbst gegenüber.

Haben Sie ein Beispiel für Ihre Art der Partizipation?

Wenn wir Aktionen haben, besetzen wir die Mannschaften bewusst querbeet, z. B. mit Jungköchen, Küchenhilfen oder Kassenskräften. Unsere Mitarbeiter bringen viel Kompetenz jenseits des Kochens mit, die wir gerne mitnutzen. Anfangs mussten wir gezielt anfragen, heute melden sich viele freiwillig – auch wenn sie dafür zusätzliche Zeit investieren müssen. Viele Nachwuchskräfte nutzen es

auch als Chance, zu sehen, wie kalkuliert wird. Das tollste Essen nützt nichts, wenn es sich nicht vermarkten lässt. Doch das Verständnis für die Zusammenhänge muss man erst lernen, vor allem in unserem preissensiblen Bereich.

Durch diese Form der Partizipation geben wir dem Nachwuchs auch Einblick ins Management. Um den Staffelnstab in zehn bis 15 Jahren übernehmen zu können und wollen, müssen sie herangeführt werden. Schließlich haben sie Koch gelernt, weil das ihre Leidenschaft ist.

Wie rüsten Sie die Nachwuchskräfte konkret?

In einem Ausschuss unseres Dachverbands Deutsches Studentenwerk habe ich mit Kollegen eine Schulungsreihe für den gastronomischen Nachwuchs für alle Studierendenwerke, unterstützt von einem externen Institut, mit aufgebaut. Aus- und Weiterbildung war schon immer ein Steckenpferd von mir, etwas wofür mich mein Ausbilder sensibilisiert und begeistert hat. Das möchte ich fortführen.

Folglich schicken wir Führungskräfte, die wir uns großteils selbst heranziehen, auf diese bundesweiten Schulungen, die rollierend und blockweise in Studentenwerken stattfinden. Das Einsteigermodul nennt sich „Wirkungsvoll orientieren“ und konfrontiert die Nachwuchskräfte damit, ob sie überhaupt „führen“ wollen. Denn Führung ist nicht gerade lustig. Den meisten Teil des Tages verbringt man mit den Problemen anderer.

Begleitend coachen wir die Nachwuchskräfte fortlaufend und persönlich vor Ort – denn: Theorie und Praxis ist nicht das Gleiche.

Aufenthaltsqualität: Dafür sorgt am Campus Westend auch die Gastro.



”

Für den Erfolg oder Misserfolg persönlich mitverantwortlich zu sein, macht das Schimpfen auf ‚die da oben‘ schwer, fast unmöglich.

“

Bilden Sie auch langjährige Führungskräfte weiter?

Das ist mit diesen bundesweiten Schulungen ebenso möglich. Das Einsteigermodul ausgenommen, können die Folgemodule einzeln gebucht werden, da sie verschiedene Schwerpunkte haben, z. B. Wertschätzen. Folglich sind sie sehr gut zur Selbstreflektion langjähriger Führungskräfte geeignet. Interessanter Nebeneffekt: Der Austausch mit externen Kollegen zeigt zudem, „die haben die gleichen Probleme wie wir“.

Abgesehen davon ist es mir generell wichtig, die Potenziale der einzelnen Mitarbeiter zu erkennen und mit individuellen Maßnahmen zu unterstützen. In unserer Branche gibt es viele Mitarbeiter, die nicht immer eine Chance auf Bildung hatten oder diese nicht wahrgenommen haben. Sie dann zu ermutigen, den



Partizipation: Mitreden ist nicht nur innerhalb der Küche gewollt.

Abschluss nachzuholen, ist mir ein persönliches Anliegen.

Ergänzend hat Ihr Studentenwerk noch das eigene Schulungskonzept „Fit für den Gast“. Worum geht's dabei?

Es ist ausgelegt auf alle Mitarbeiter, die direkten Kundenkontakt haben, sei es in der Cafeteria oder an der Speisenausgabe. Kernthema ist Kommunikation, und zwar nicht nur mit dem Gast, sondern auch untereinander. Der Hintergrund: Wir haben Mitarbeiter aus 28 Nationen beschäftigt, und da kann es gegenüber dem Gast schon mal zu Missverständnissen kommen. Häufigstes „Problem“: Treffen Mitarbeiter gleicher Nationalität aufeinander, verfallen sie leicht in ihre Muttersprache. Das ist keine böswillige Absicht, kommt aber nicht so gut an. Dafür versuchen wir zu sensibilisieren.

Wird die interkulturelle Kommunikation eine immer größere Herausforderung?

Absolut! Seit letztem Jahr bieten wir daher z. B. unseren Mitarbeitern auch regelmäßig Deutschkurse an. Das gibt ihnen mehr Sicherheit und vermeidet Verständigungsprobleme. Aber auch die Personalplanung wird dadurch schwieriger. Es reicht nicht mehr allein nach Fachkompetenz zu planen, Nationalität und Glauben spielen immer mehr mit hinein – und am Ende muss es auch noch mit dem Kunden funktionieren. Und der ist auch nicht homogen. In so einem Spannungsfeld unterwegs zu sein, macht für mich aber auch den Reiz des Jobs aus. Dadurch sind wir gezwungen, immer wieder innovativ zu sein. Potenziellen Mitarbeitern verspreche ich bei Einstellungsgesprächen: Bei uns gibt es keinen Tag Langeweile.

”

Den Platz in den Baurunden musste ich mir erkämpfen, mich fortlaufend aktiv einbringen. Inzwischen hat man erkannt, dass wir kein Störenfried sind, der nur Geld kostet.

“

Diverse Hochschulkollegen blicken neidisch auf Frankfurt, wenn es um die gastronomischen Baumaßnahmen geht. Der Weg dahin war sicher nicht leicht?

Unser Fortschritt ist sicher auch dem geschuldet, dass ich so stark in Baumaßnahmen involviert bin. Etwas, das anfangs gar nicht absehbar war – worum ich heute aber froh bin und was mich auch hier hält. Ich bin nicht der Typ, der einen Standard verwaltet.

Eine Anekdote dazu am Rande: In meinem Vorstellungsgespräch wurde auch nach meiner Erfahrung mit Bauten gefragt. Ich konnte nur ein Tagesseminar über Tagungshotelbauten vorweisen, verwies aber darauf, dass ich wahrscheinlich die einzige Frau bin, die eine Wasserwaage zu Hause hat und diese auch anwenden kann. Das hat tatsächlich gepunktet. An dieser Stelle muss ich mal meiner Mutter

danken, die mich mit einem gesunden und natürlichen Selbstbewusstsein ausgestattet hat.

Aber Spaß beiseite, man muss in meiner Position, egal ob man baut oder nicht, ein hohes technisches Verständnis haben. Wenn einem jemand einen Bauplan vorlegt, und man hält es für ein Strickmuster, ist man falsch.

Den Platz in den Baurunden musste ich mir dennoch erkämpfen, mich fortlaufend aktiv einbringen. Inzwischen hat man erkannt, dass wir kein Störenfried sind, der nur Geld kostet, sondern auch Nutzen bringen. Ich bin bei Baumaßnahmen von der ersten Stunde an dabei, denn nur so können wir diese ordentlich anmelden – und dann gibt es auch das nötige Geld vom Land. Was wir jetzt bauen, haben wir 2005 bereits in die Wege geleitet. Dazu zählt übrigens auch, rechtzeitig zusätzliches Personal zu akquirieren oder fortzubilden.

Am Campus Westend haben wir es geschafft, dass über die reine Debatte um die Versorgung hinausgeschaut wurde. Wir haben eine differenzierte Verpflegungslandschaft entwickelt, die viel Aufenthaltsqualität bietet.

Erfahrene GV-Manager aus der Hochschulgastronomie haben Sie längst zu Ihren Fans gemacht, wie wurden Sie anfangs in den Baurunden als Frau „akzeptiert“?

Natürlich wurde ich erstmal unter die Lupe genommen. Wer glaubte denn, dass eine Frau etwas von Bauen und Technik versteht? Bevor ich in die GV ging, war es interessanterweise gar kein Thema, dass ich eine Frau in Führungsverantwortung bin. Erst hier – skurril.

Nach 32 Jahren Führungserfahrung kann ich nur sagen, es ist egal, ob Mann oder Frau, man/frau muss einen guten Job machen. Ausdauer, Ehrlichkeit, Offenheit, Zielstrebigkeit, Selbstsicherheit, Energie, Fachwissen und ein offenes Ohr machen unter anderem eine gute Führungskraft aus. Und auch mal Fünfe gerade sein lassen, sich selbst nicht so ernst nehmen. Hört sich abgedroschen an, ist aber vielleicht auch das, was Kollegen an mir schätzen.

Herzlichen Dank für das Gespräch! kir

MEHR DAZU



Warum bildet das Studentenwerk nicht aus? Ein Gespräch mit Gudrun Hartmann über Ausbildung, fehlende Koch-Basis und Frauen in Führungspositionen findet sich online:

www.gastroinfoportal.de/gudrun-hartmann