

*Mit
Vielfalt
zum
Erfolg*

Das Gastgewerbe hat früh begonnen, bei Mitarbeitenden nicht auf Noten, normierte Lebensläufe und klassische Erscheinung zu pochen – und damit gute Erfahrungen gemacht. Eine Basis für umfassende Chancengleichheit.

Der Begriff Diversity ist derzeit in aller Munde – und das zu Recht. Schließlich wird unsere Gesellschaft immer vielfältiger. Trotzdem ist Diversity in der deutschen Arbeitswelt noch kein gelebter Alltag. Das zu ändern, hat sich die Charta der Vielfalt auf die Fahnen geschrieben. Dabei handelt es sich um eine 2006 ins Leben gerufene, von staatlicher Seite unterstützte Initiative. Sie macht sich dafür stark, „die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Arbeitswelt in Deutschland voranzubringen“. Herzstück der Non-Profit-Organisation bildet eine Urkunde, deren Unterzeichner sich verpflichten, diese Ziele zu fördern. Bislang sind mehr als 4.900 Unternehmen mit dabei, und etliche kommen aus dem Gastgewerbe.

Feinkost Käfer hat bereits 2014 unterschrieben. „Wir wollten damit ein Zeichen setzen, dass Vielfalt im Team und ein wertschätzender Umgang miteinander wichtig sind“, erklärt Clarissa Käfer, Aufsichtsratsvorsitzende der Käfer AG. Zwei Jahre später verpflichtete sich die Enchilada Gruppe den Grundsätzen der Charta der Vielfalt. „Wir verstehen uns in erster Linie als leidenschaftliche Gastgeber“, sagt Torsten Petersen, Vorstand der Enchilada Franchise AG. „Diese Passion eint uns,



© Käfer AG

„ Unterschiedliche Erfahrungen, Denkweisen und Kompetenzen bringen Innovationskraft und Spezialwissen in das Unternehmen.“

Clarissa Käfer

Text: Marina Behre, Andrea Möller, Claudia Zilz

unabhängig von Hautfarbe, Geschlecht und Nationalität.“

Diversity spielt in beiden Unternehmen schon immer eine wichtige Rolle, was in der Natur der Branche liegt. Denn im Gastgewerbe herrscht mit die größte Vielfalt. In diesem Geiste ist auch Kerstin Rapp-Schwan aufgewachsen, Inhaberin der Schwan-Restaurants in Düsseldorf und Umgebung sowie Ideengeberin der Gastofamily – einer Kampagne, die auf das positive Image der Branche einzahlt. „Ich bin damit groß geworden, auch durch meinen Vater, der lange im Gastgewerbe tätig war, dass man die Menschen lieben muss, dass man jeden respektieren und gleich behandeln muss. Das ist die Kultur, die wir in unserem Unternehmen leben.“ Wenn jemand über die nötige Qualifikation und Motivation verfüge, seien Herkunft, Alter, Geschlecht und sexuelle Orientierung egal.

Das führt zu heterogenen Belegschaften, die in den Augen von Rapp-Schwan kreativer und effizienter als homogene Teams sind. Dem kann Käfer nur beipflichten: „Unterschiedliche Erfahrungen, Denkweisen und Kompetenzen bringen Innovationskraft und Spezialwissen in das Unternehmen.“ Durch eine diverse Altersstruktur könne die Käfer AG einen nicht hoch genug ein-

zuschätzenden Know-how-Transfer generieren, bei dem erfahrene Mitarbeiter – zum Teil sogar aus dem Ruhestand heraus – den Nachwuchs anleiten und dafür sorgen würden, dass die Leidenschaft für die Philosophie überspringe. Ähnlich positive Erfahrungen hat Petersen von Enchilada gemacht, nicht nur in der Zentrale in Gräfelfing, sondern auch mit den Teams vor Ort. „Grundsätzlich hilft es immer, wenn Themen aus verschiedenen Perspektiven, die vielleicht kulturell geprägt sind oder aus einem alternativen Mindset heraus entstehen, betrachtet werden.“

© Konditorei Junge



„ Für uns arbeiten Menschen aus 60 Nationen. Diese Zahl allein ist ein Indiz für die Diversität unserer Teams.“

Gerd Hofrichter, Junge Die Bäckerei

© L'Osteria



„ Unsere L'Osteria-Familie ist bunt, was uns sehr stolz macht und einen essenziellen Bestandteil unseres Erfolgs bildet.“

Samanta Dörfler, L'Osteria



© Alina Brack

„Ich bin damit groß geworden, dass man die Menschen lieben und dass man jeden respektieren und gleich behandeln muss.“

Kerstin Rapp-Schwan

Dass gemischte Teams bessere Ergebnisse erzielen, bestätigen mehrere Studien: Laut einer Stepstone-Erhebung von 2022 halten 54,6 Prozent der Befragten Vielfalt zur Stärkung der Innovationsfähigkeit für wichtig. Zwei Drittel (65,7 %) der Teilnehmer betrachten sie als Erfolgsfaktor für die Herausbildung eines positiven Unternehmensimages, 64,6 Prozent als entscheidend für die Motivation der Mitarbeitenden.

Für das Gastgewerbe ist das eigentlich eine Steilvorlage, schließlich tummeln sich hier viele Quereinsteiger und generell Menschen mit Lebensläufen und Hintergründen, die nicht 08/15 sind. Ein People Business eben, wo Einstellung und Engagement mehr als gute Noten und Schulabschlüsse zählen. Da im Umgang mit internationalen Gästen – und bei der Führung internationaler Teams, deren Mitglieder verschiedene Muttersprachen sprechen – Mehrsprachigkeit und Kenntnisse anderer kultureller Hintergründe ein Riesensplus sind, bietet die Bran-

che gute Chancen für Menschen mit Migrationserfahrung. So auch Feinkost Käfer, denn das Unternehmen verfügt über Beschäftigte aus 68 Nationen. Die Enchilada Gruppe legt noch eine Schippe drauf: „Bei uns arbeiten Menschen mit den kulturellen Hintergründen aus weit über 70 Nationen zusammen“, so Petersen.

Aber wie können andere Unternehmen sich als guter Arbeitgeber aufstellen, um dieses Potenzial auszuschöpfen? Und welche weiteren Gruppen kann man noch ansprechen, die ansonsten wegen bestimmter Eigenschaften, die sie nicht ändern können, eher negative Erfahrungen machen, um ihnen zu signalisieren, dass sie willkommen sind? Das Gastgewerbe ist bereits eine vielfältige, bunte Branche – was aber meist noch gar nicht als Vorteil wahrgenommen wird, weshalb Potenziale ungenutzt bleiben. Kerndimensionen der Vielfalt, die eben auch Anlass zur Diskriminierung sein können, sind das Alter, die ethnische Herkunft/Nationalität, das Geschlecht/die Geschlechtsidentität, körperliche und geistige Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung und soziale Herkunft.

Tanja Eggers, Gründerin von Ancoris Consulting, stellt fest, dass „Anderssein“ oft noch zu einer abwertenden Reaktion führt. „Wir sollten besser zu einem ‚Sowohl-als-auch‘ kommen, als bei Unterschieden gleich ins Bewerten zu verfallen“, meint die Managementberaterin. Sie plädiert zum Beispiel für einen Generationen-Talk in Unternehmen, bei dem Mitarbeitende unterschiedlichen Alters in einem Lunch-Roulette einander zum gemeinsamen Mittagessen zugelost werden, um den Austausch untereinander und das Verständnis füreinander zu fördern. 38 Prozent der Frauen und 47 Prozent der Männer gaben in einer branchenübergreifenden Studie von Statista an, schon einmal aufgrund des Alters im Berufsleben diskriminiert worden zu sein.

Am Ende müssen in der Integration noch viele Schritte gegangen werden. Davon ist Mikolaj Ciechanowicz, Geschäftsführer der Deutschlandstiftung Integration, überzeugt. Die gemeinnützige Organisation mit Zentrale in Berlin setzt sich für die Chancengleichheit von Menschen mit Migrationsbiografie in Deutschland ein. Denn Tatsache sei, so Ciechanowicz, dass 27 Prozent der deutschen Einwohner eine Migrationsbiografie haben und 31 Prozent der Beschäftigten im Gastgewerbe eine eigene oder familiäre Migrationsbiografie vorweisen.

Rund 67 Prozent der in einer Untersuchung befragten Unternehmen verbinden mit Vielfalt konkrete Vorteile für ihre Organisation. Doch an der Umsetzung hapert es oft noch. Die Stiftung will das Thema in die Öffentlichkeit tragen und hat mit Bundeskanzler Olaf Scholz als Schirmherr und Bundespräsident a.D. Christian Wulff als Stiftungsvorsitzenden namhafte Fürsprecher. So unterstützt sie Maßnahmen zur gesellschaftlichen und beruflichen Vernetzung engagierter Menschen und führt Projekte und Öffentlichkeitskampagnen durch, um den Zusammenhalt in der Gesellschaft zu stärken. Ciechanowicz: „Wir bieten unter anderem Stipendien für junge Talente mit Migrationshintergrund, die sich für Personen zwischen 16 und 29 Jahren eignen.“

Zum Angebot zählen auch Mentoring-Programme im Gastgewerbe unter dem Motto „Ausbildung macht Vielfalt“. Partner seien hier der Dehoga Bundesverband und Coca-Cola. Das Programm richte sich explizit an junge Auszubildende. Hier suche die Stiftung noch nach Partnerunternehmen in Gastronomie und Hotellerie. Dabei betont Ciechanowicz, welchen Mehrwert Betriebe haben, die sich für Mitarbeitende mit Migrationshintergrund engagieren: „Wenn potenzielle Bewerber sehen, dass Unternehmen schon divers aufgestellt sind, ist die Bereitschaft da, sich auch dort zu bewerben.“ In Zeiten von Personalmangel ein echter Wettbewerbsvorteil.

Laut einer Erhebung der PageGroup von 2021 dreht sich das Diversity Management bei 91 Prozent der Unter-

nehmen um Mitarbeitende mit vielfältigen kulturellen Hintergründen, auf Platz zwei folgt mit 78 Prozent ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis. 54 Prozent sehen einen offenen Umgang mit LGBTQ-Themen als Schwerpunktthema. Und 47 Prozent widmen sich der Integration von Mitarbeitende mit Behinderung.

© Mahavi



„Wir sind passionierte Gastgeber. Das vereint uns, unabhängig von Hautfarbe, Geschlecht und Nationalität.“

Markus Bauer, Mahavi Group

zukommen? Ja, meint Bialek, sonst würde sich nichts verändern. Im Gastgewerbe setzt sich beispielsweise das Netzwerk foodservice dafür ein, Frauen in Führungspositionen zu bringen. Und mit dem Frauenforum foodservice stellt es die größte Fachveranstaltung der Branche. „Religion, Alter, Herkunft oder Geschlecht – das Thema Diversity

braucht eine starke Stimme!“, so Bialek. Doch wie loslegen? „Unternehmen müssen Diversity in ihren Strukturen verankern.“ Die Führung müsse es im Alltag leben, umsetzen und nach innen an die Mitarbeitenden kommunizieren. Gleichzeitig sei es wichtig, mit dem Thema nach draußen zu gehen, sich etwa am Christopher Street Day zu beteiligen, interne Netzwerke für Frauen zu schaffen oder Frauen in den Vorstand zu holen. Dies strahle dann von selbst nach außen – in die breite Öffentlichkeit. Dabei warnt sie eindringlich vor „Pinkwashing“, das Engagement in Sachen Diversity müsse ehrlich sein und tatsächlich zur DNA des Unternehmens gehören. „Wer also zukunftsfähig bleiben will, muss sich dem Thema ohne Wenn und Aber stellen.“ Denn: Ohne Diversity keine Zukunft.

Zurück zum Geschlechterverhältnis: Haben es junge Frauen wirklich schwerer als Männer, in eine Führungsposition zu kommen? Die Antwort lautet ‚ja‘. Mehr als die Hälfte (52 %) der befragten Frauen einer Stepstone-Studie berichteten von Diskriminierung aufgrund ihres Geschlechts im Berufsleben. Journalistin Catrin Bialek gehört zu den Frauen, die seit vielen Jahren versuchen, dem Thema Gleichberechtigung medial eine Bühne zu geben. Zunächst beim *Handelsblatt*, jetzt bei *Horizont*. So wurde sie kürzlich für ihr Engagement in die Liste der Top 100 Woman of Diversity aufgenommen. „Es tut sich derzeit viel, allerdings sind wir noch nicht da angekommen, wo wir sein könnten“, stellt sie klar. Doch benötigen Frauen eigene Netzwerke, um weiter-

EIN JOB
DER ZU MIR PASST



Um unsere Gastronomie im Center Parcs, **Park Allgäu in Leutkirch** zu steuern, suchen wir:



einen **Küchendirektor** (d/m/w)



einen stellvertretenden **Küchenchef** (d/m/w)

Genau die Herausforderung, die Du suchst? Dann bewirb dich jetzt entweder per E-Mail an: karriere@areas.com oder unter den jeweiligen **QR-Codes**.

Wir freuen uns auf Dich!

New Work auf Schwyzerdütsch

Ebenso wichtig wie Diversity: Transparenz und Freiheiten. Manuel Wiesner, Co-Lead Strategy & Innovation der Schweizer Familie Wiesner Gastronomie (FWG), über die Offenlegung der Löhne und warum er auf Boni und Budgets verzichtet.

Das Interview führte Ilona Renner

Die Familie Wiesner Gastronomie ist Vorreiter, wenn es um das große Thema Mitarbeiter geht. Wie lassen sich tiefgreifende Veränderungen im Unternehmen so zügig umsetzen?

Unser Verwaltungsrat sagt, dass wir einen kollegialen Führungsstil pflegen. Ich gehe noch etwas weiter: Wir nehmen unsere Mitarbeitenden bei Entscheidungen mit, geben ihnen Verantwortung, und sie können bei uns ihre Leidenschaft ausleben. Dieser Spirit ist uns wichtig.

Inwiefern?

Die FWG ist unser Kind. In einer Familie hast du es immer gut miteinander, bis du einem Kind etwas Schlechtes antust. Das ist die rote Linie. Aber solange das Herz für das Kind schlägt, ist alles gut. Es muss nicht immer alles gleich Erfolg haben. Wir haben die Ruhe, es auszuhalten, bis es Erfolg hat. Wir sind finanziell gut aufgestellt und müssen niemandem Rechenschaft ablegen. Das gibt viel mehr Freiheiten – und das ist unsere Stärke.

Wie kam es zu diesem Mindset?

Begonnen haben mein Bruder Daniel und ich diesen Prozess, als wir den Lead übernommen haben. Unser Vater ist per 1.1.2020 in den Ruhestand gegangen, und bis dahin herrschte eine patriarchalische Struktur.

Team-Event für die FWG-Geschäftsführerinnen und -Geschäftsführer: Graffitisprayen in Basel.

Anfang 2022 habt Ihr Furore mit der Einführung der Lohntransparenz gemacht. Über Eure Homepage können Mitarbeitende nun jedes Gehalt anfragen und externe Interessierte dank Lohnrechner die Lohnbänder einsehen. Wie lautet das erste Fazit?

Noch immer sind wir zu diesem Thema regelmäßig in der Presse, auf Kongressen oder gehen in den sozialen Medien, zum Beispiel TikTok, viral. Wir sind jetzt „die mit der Lohntransparenz“. Wir konnten schon sehr viel bewirken, und unser Bestreben ist es, dass auch andere Unternehmen ihre Löhne transparent machen.

Inwieweit wird denn schon Lohntransparenz eingefordert?

Zum einen hast du die Mitarbeitenden, die sich ihren neuen Arbeitgeber gezielt danach aussuchen. Sie wollen wissen, dass sie in einem fairen Unternehmen arbeiten. Wer dies nicht belegen kann, wird es in Zukunft schwer haben. Zum anderen wird die Generation Z wohl die Lohntransparenz einführen, wenn sie auf C-Level angekommen ist. Damit du sie aber überhaupt implementieren kannst, brauchst du ein faires und transparentes Lohnsystem. Und bis du das hast, kann es schon mal fünf, sechs Jahre dauern. Deshalb mein Aufruf: Beginnt mit dem Prozess jetzt, denn die Forderung danach wird auf jeden Fall kommen.

Warum braucht es so eine hohe Vorlaufzeit?

Du benötigst eine gewisse Fluktuation, um neue Leute mit dem neuen Lohnsystem einstellen zu können. Irgendwann machst du einen Schnitt und passt die Gehälter an, die außerhalb des Lohnbandes sind.

Wie lange hat es bei Euch gedauert?

Wir arbeiten schon seit mehr als zehn Jahren mit Lohnbändern, die definieren, wie viel Beschäftigte einer bestimmten Position verdienen dürfen. Das war die Grundlage für die Einführung der Lohntransparenz.



Wie lief die Implementierung bei Euch?

Bei uns arbeiten fast 1.000 Menschen aus 70 Nationen, und nicht jede Kultur spricht gern über Geld. Da muss man die Mitarbeitenden schon mitnehmen. Auch haben wir gemerkt, dass wir die Lohntransparenz ins Onboarding aufnehmen müssen, damit sie akzeptiert wird. Das erfordert eine gezieltere Kommunikation.

Gibt es belastbare Daten hinsichtlich der Auswirkungen?

Wir haben keine konkreten Zahlen. Aber wir sehen, dass sich nur noch Leute bei uns bewerben, die schon mithilfe des Lohnrechners ihr Gehalt ermittelt haben. Das Thema Lohn hat dann beim Bewerbungsprozess keinen Stellenwert mehr. Das hilft sehr. Lohntransparenz ist nicht das Mittel gegen alles, sie ist ein Puzzleteil von vielen. Ich sage immer: Das Lohnsystem ist ein Spiegelbild der Unternehmenskultur.

Warum habt Ihr Anfang dieses Jahres auch noch die Bonuszahlungen abgeschafft?

Wenn Mitarbeitende etwas ganz Besonderes leisten, kann ich sie auch anders wertschätzen. Zum Beispiel, wenn ich sie anrufe oder einen Hotelgutschein verschenke.

Viele sehen Boni aber als Form der Motivation.

Grundsätzlich gilt: Beschäftigte kommen morgens zur Arbeit, weil sie das Beste für das Unternehmen wollen. Du musst nicht jedem gratulieren, weil er gut gearbeitet hat. Er erwartet ja auch, dass du pünktlich den Lohn zahlst. Es ist ein Geben und Nehmen. Und Erfolg lässt sich nicht nur auf einen Mitarbeitenden zurückführen. Jeder ist wichtig. Vom Küchenpersonal über die Servicekräfte bis zum Back-Office. Es ist wie ein System mit Zahnrädern: Wenn eines stockt, stecken wir alle zusammen fest. Wenn alles läuft, macht es aber die Verteilung der Boni schwierig. Außerdem sind die Zahlungen für die Leute wenig planbar.

Wie kommen die Boni dennoch den Beschäftigten zugute?

Der Gewinn der FWG verteilt sich wie folgt: 30 Prozent Steuern, 50 Prozent investieren wir in die Zukunft und 20 Prozent gehen an die Mitarbeitenden. Diese Gewinnbeteiligung ist unser „Rocket Fuel“ und gehört allen. Er wird auf alle Kostenstellen aufgeteilt. 95 Prozent des Geldes investieren wir in Vorschläge für unser Teambuilding.

Im gleichen Atemzug habt ihr Euch auch von der Budgetplanung verabschiedet.

Der Bonus war maßgebend für das Budget – ob man es erreicht oder nicht. Wir hatten Jahre, in denen wir 96 Prozent des Gewinns als Bonus ausbezahlt haben, weil alle besser als das Budget gearbeitet haben. Oder wir haben Verlust gemacht und mussten trotzdem Bonus zahlen. Die Leute sind außerdem viel zufriedener mit einem höheren Fixgehalt. Es gibt weniger Enttäuschung, sollte der Bonus geringer ausfallen als erhofft.



© FWG

„Spätestens die Generation Z wird die Lohntransparenz einführen, wenn sie auf C-Level angekommen ist.“

Manuel Wiesner

Wie geht es Euch ohne Budgetierungs-Runden?

Keinen Moment schlechter, ich habe mehr Zeit. Wenn man ehrlich ist: Meist ist die Budgetplanung schon ein bis zwei Monate nach der Erstellung nichts mehr wert, weil die Welt sich so schnell dreht. Das Budget ist ein lästiges Ding. Dass wir es abgeschafft haben, ist ein weiteres Puzzleteil unserer Unternehmenskultur.

Aber ganz ohne Budget geht es nicht, oder?

Das stimmt. Jeden Monat setzt sich die Geschäftsführung mit den Restaurantmanagern zusammen, und es werden drei Kennzahlen definiert: Umsatz, Wareneinsatz und Mitarbeitende. Alle anderen Zahlen sind nur schwer zu beeinflussen. Wenn du zusammen das Ziel für den Folgemonat erstellst, ist es erreichbar.

Andere Kennzahlen spielen keine Rolle mehr?

Nicht ganz. Wir blicken jeden Monat auf die wirtschaftliche Erfolgsrechnung, prüfen die Zahlen und schauen, was wir verbessern können. Volle Partizipation ist das Motto.

Nun verabschiedest du Dich in ein dreimonatiges Sabbatical.

Wie ist das umsetzbar?

Das ist möglich, weil wir zahlreiche Aufgaben in gute Hände abgeben können. Mein Bruder und ich übertragen den Mitarbeitenden im Vergleich zu früher viel mehr Verantwortung, was für diese gleichzeitig mehr Freiheiten zur Entfaltung bietet. Auch deshalb gehe ich chillig und relaxt weg. Ich weiß, dass meine Beschäftigten ihre Arbeit gut – und mitunter auch besser – machen.

Warum besser?

Sie entscheiden anders als ich, aber sie werden genauso gute Entscheidungen treffen. Denn es heißt ja nicht, dass nur das richtig ist, was ich denke. Sie werden neue Perspektiven, Lösungsansätze und einen anderen Flow reinbringen. Und sie werden, da ich drei Monate weg bin, natürlich auch besser, weil sie Erfahrungen machen.

Was kommt als Nächstes?

Eine neue Form des Arbeitszeugnisses. Im ersten Quartal 2024 wird es wahrscheinlich so weit sein. Es ist allem voran ein IT-Projekt, das auf eine extreme Prozessoptimierung abzielt.

**ÜBER FAMILIE
WIESNER
GASTRONOMIE
(FWG)**

Sitz Dübendorf
Mitarbeitende
950
Units 34 mit 10
Food-Konzepten
Umsatz 2022
95,6 Mio. CHF

Stand: 31.12.2022

Wandel ganzheitlich gestalten

Um als Arbeitgeber attraktiv zu sein, sollten Raumkonzepte, Prozesse, Teambuilding- und Führungsansätze auf den Prüfstand. So geht Diversity-Management.

Text: Alexandra Leibfried, Career Pioneer

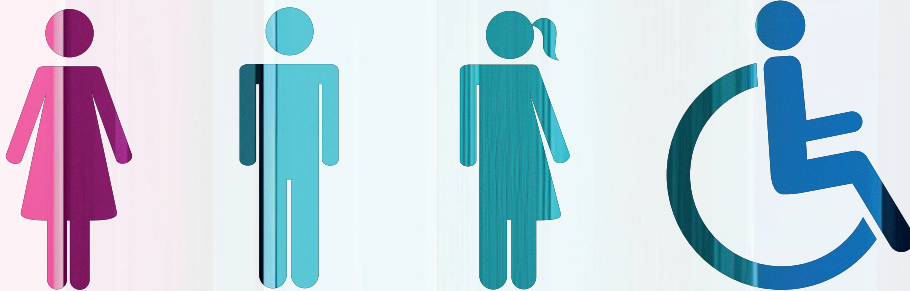
Wickeltische auch in den Herrentoiletten – mittlerweile ist das Usus in Restaurants. Allerdings noch nicht sehr lange. Anders verhält es sich mit Toiletten oder Umkleidebereichen, die drei Geschlechter abholen sollen: weiblich, männlich, divers. Aber grundsätzlich ist das Bewusstsein, dass Gäste international und multikulturell sind – mit vielen unterschiedlichen Bedürfnissen und Gewohnheiten – vorhanden, und Konzepte zahlen darauf ein. Doch haben Entscheider auch ihre Beschäftigten im Blick, wenn sie Konzepte planen? Wie ergeht es eigentlich Mitarbeitenden, die Besonderheiten mitbringen? Können sie offen über ihre Persönlichkeit oder Wünsche sprechen? Dass sie beispielsweise zu einer bestimmten Uhrzeit beten möchten? Oder dass sie Angst vor einem Vorgesetzten haben, der seine Macht missbraucht? Diversity-Management und eine wertebasierte Unternehmenskultur sind laut Arbeitsmarktexperten mit die größten Hebel im „war for talents“.

Das beginnt schon beim Innendesign. Olaf Kitzig (52), seit Jahren auf die räumliche Ausstattung von gastgewerblichen Betrieben und Büroflächen spezialisiert, betont: „Das Wichtigste bei unseren Konzepten ist die Möglichkeit, die Gestaltung den Bedürfnissen der Menschen anzupassen.“ Bedeutet gemäß der New-Work-Idee: Orte für interdisziplinäre Zusammenarbeit zu gestalten. Menschen können flexibel ihren Arbeitsplatz wählen, sich in kleineren oder größeren Gruppen austauschen und auch in den Aufenthaltsbereichen in wertiger Umgebung zusammenkommen. In Kombination mit Diversity ist zu bedenken: „Nicht alle Menschen haben die gleichen Bedürfnisse. Der eine arbeitet lieber allein, der andere isst mittags lieber allein, weil er seine Gewohnheiten nicht mit allen Kolleginnen und Kollegen teilen möchte. Die Individualität mitzudenken, halte für ganz essenziell“, sagt Kitzig.

Bei der Planung die Mitarbeitenden mit ins Boot holen. Wie ist das möglich? Ein Aufenthaltsbereich kann große Tische, aber auch kleine Nischen haben, die

Menschen bei Bedarf abschotten. Ein Mitarbeitenden-WC muss nicht im gleichen Design wie das Gäste-WC gestaltet sein, es sollte jedoch berücksichtigt werden, dass nicht alle Menschen beim Händewaschen oder Schminken beobachtet werden möchten. Stattdessen können innerhalb der WC-Kabinen Waschbecken mit Spiegeln angebracht werden. Ganzkörper-Spiegel in den Vorräumen der WCs wiederum können so hängen, dass die Menschen beim Öffnen der Türen nicht den Blicken vorbeilaufender Kolleginnen und Kollegen ausgesetzt sind. „Wo Menschen arbeiten, muss sehr klar sein, welche Funktion der Bereich erfüllen soll“, so Kitzig. Dafür sei es wichtig, nicht nur mit Entscheidern zu sprechen, die Geld in einen Umbau investieren. „Die Menschen, die dort arbeiten, müssen ihre Bedürfnisse vorab aussprechen können.“ Außerdem käme es darauf an, Trends zu hinterfragen. Nicht jeder sei ein Schreibtisch-Hopper im Sinne von New Work. Manche Menschen brauchen feste Strukturen, indem sie immer am gleichen Platz sitzen. Andere wiederum brauchen Flexibilität, weshalb jeder Kommunikationsbereich hybrid gedacht werden sollte. Und: Räume können mehrere Funktionen erfüllen. Wo vormittags Gäste tagen, können nachmittags Team-Meetings stattfinden. Die große Frage sei, wie sich die Anforderungen und Bedürfnisse von allen erfüllen ließen.

Ein Bekenntnis für Diversität abgeben – das wird für Unternehmen immer wichtiger und populärer im Sinne ihrer Employer-Branding-Strategie. Sie machen dies sichtbar, etwa indem sie einer Initiative wie der Charta der Vielfalt beitreten (s. Seite 21). Deutschlandweit haben sich mehr als 4.900 Arbeitgeber den sieben Dimensionen der Diversität verschrieben. Das Bekenntnis zu Werten ist das eine, sie auch in der Unternehmenskultur zu leben – dafür ist eine Veränderung im Mindset nötig. Deshalb müssen Prozesse und Denkweisen auf den Prüfstand. Einen speziellen Ansatz, wie sich Veränderungen in Gang bringen lassen, vertritt Tanja Eggers (47), Gründerin von Ancores Consulting und Dozentin für Diversity Leadership. Sie ist davon über-



Vielfalt entsteht, wenn alle Menschen sich einbringen können.

zeugt, dass sich dafür Prinzipien eignen, die in Patchwork-Familien ein wertschätzendes Zusammenwachsen und -leben ermöglichen.

„Die Naht einer Patchwork-Decke kann entweder als etwas Trennendes oder Verbindendes betrachtet werden“, betont Eggers. „Es ist lediglich eine Frage des Mindsets.“ Jedes Familienmitglied tickt anders, kommt aus einer anderen Wertewelt, befindet sich in einer anderen Lebensphase. Jeder muss seine Rolle finden und ausleben können – und auch Teil des großen Ganzen werden können. Nur so lassen sich Regeln und Werte des Zusammenlebens gemeinsam gestalten, die von allen Familienmitgliedern akzeptiert werden.

Genauso ist es in Unternehmen. Dort spricht man von Organisationsprozessen und -entwicklung. Wie im Patchwork-Modell prallen Charaktere aus unterschiedlichen Lebens- und Wertewelten aufeinander. „Es geht um die Integration jedes Einzelnen“, bekräftigt die Fachfrau. Hierfür ist die richtige Leadership-Kultur ausschlaggebend. „Führungskräfte haben die Aufgabe, in diversen Teams eine Basis für ein gemeinsames Mindset zu schaffen.“

Als Beispiel nennt Eggers ein Erlebnis aus ihrer Zeit als international agierende Prokuristin. Sie sollte zwei völlig unterschiedliche Teams zusammenführen. Ein Teil, der aus Tschechien stammte, war kreativ – so das Selbstbild. Im Fremdbild wurde dies als chaotisch bewertet. Der andere Teil aus Deutschland war gut organisiert – so ebenfalls das Selbstbild. Im Fremdbild hingegen wurde dies als starr und unflexibel gesehen. „Ein nahtloser Übergang in ein großes Team schien zuerst unmöglich“, erinnert sich Eggers. Die Fusion gelang ihr trotzdem und war eine wichtige Erfahrung, die sie heute betonen lässt: „Lasst uns im ‚Sowohl als Auch‘ denken.“ Ihr Fazit: Die Patchwork-Strategie eignet sich gleichermaßen für den Familien- wie für den Unternehmenskontext. „Es geht um Wirtschaftlichkeit und Menschlichkeit. Patchwork bedeutet Arbeit am Miteinander. Wirtschaftlichkeit bekomme ich, wenn das Miteinander funktioniert.“

Impulse für Diversity-Management von Tanja Eggers:

- ▶ Dem Thema eine Bühne geben
- ▶ Pilotprojekte zulassen
- ▶ Mutig neue Wege gehen
- ▶ Wissen teilen und Formate gestalten, die zum Erfahrungsaustausch einladen
- ▶ Diversity ist eine Haltung und ein nie endender Prozess

Entfaltungsmöglichkeiten und psychologische

Sicherheit. Damit Teams produktiv sind und ihr Miteinander gestalten können, sind flache Hierarchien nötig. Dafür müssen Beschäftigte und Führungskräfte anders miteinander umgehen, als es viele Jahre lang üblich war. Für Lilian Gehrke-Vetterkind (43), Beraterin für Diversity und Unternehmenskultur, heißt das: „Weg von der Vorstellung ‚command and control‘ und davon, dass Menschen nur ‚Human Resources‘ sind.“ Beschäftigte auf allen Ebenen sollten die Möglichkeit haben, sich mit ihrem vollen Potenzial einbringen zu können. Das kann etwa über Kreativtage erfolgen, bei denen das Wissen der Mitarbeitenden angepasst wird. Führungskräfte müssen lernen loszulassen und die Kommunikationswege neu aufzusetzen. In Summe ist das Ziel, dass die Leader sich zurückziehen und die Beschäftigten immer mehr Verantwortung übernehmen. „Wer macht was bis wann – diese Frage muss natürlich immer gestellt und beantwortet werden“, so Gehrke-Vetterkind. Über mehr Vertrauen und Zutrauen verändere sich aber die Entwicklung zu den Ergebnissen. „Sie werden besser, und die Arbeit erfüllt die Menschen.“

Beschäftigte benötigen auch Sicherheit. Empathische Führung ermöglicht, dass sie sich anvertrauen können und Hilfe erhalten, zum Beispiel bei mentaler Überlastung oder in Konfliktsituationen. Doch immer wieder kommt es in Unternehmen zu Machtmissbrauch – und zwar in allen Branchen. Derzeit steht Spitzenkoch Christian Jürgens, bis vor kurzem Küchenchef des Restaurants Überfahrt, unter Verdacht. Schutz bietet, wenn Unternehmenswerte von der Spitze an klar formuliert und gelebt werden. „Menschen müssen wissen, an wen sie sich wenden können, wenn gegen Werte – beispielsweise über sexistische oder rassistische Äußerungen – verstoßen wird. Es muss klar sein, wie der Meldeprozess verläuft“, betont Gehrke-Vetterkind. „Kein Unternehmen kann für alle seine Beschäftigten die Hand ins Feuer legen. Wenn Zweifel aufkommen oder Verstöße gemeldet werden, muss den Vorwürfen nachgegangen werden.“

New Work – Krise oder Chance?

Gastbeitrag: Alexander Scharf

Wandel – Die Arbeitswelt transformiert sich gerade massiv. Durch den demografischen Faktor ist es ein Wandel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt.

Jedes Jahr stehen uns immer weniger Arbeitskräfte zur Verfügung. Nicht nur das Mindestlohngesetz, sondern auch das Prinzip von Angebot und Nachfrage treiben die Löhne in die Höhe. Zusätzlich erleben wir einen Wertewandel von der Leistungs- zur Sinngesellschaft. Geld allein ist nicht mehr der Anreiz, um für die Arbeit alles geben zu wollen. Studien zufolge wären über 30 Prozent aller Arbeitnehmer lieber arbeitslos als unglücklich bei der Arbeit.

Werte – Man redet in dem Zusammenhang gerne von New Work. Dieses neue Arbeiten kann anhand von Werten konkreter definiert werden. Wir haben nachgefragt, was gegeben sein sollte, um junge Menschen für die Arbeit begeistern zu können. Die Antworten lauten dann so: „Wertschätzung, Anerkennung, Sinn, Respekt, Weiterentwicklung, Diversität, Toleranz, Honorierung, Zusammengehörigkeit, Flow-Erlebnisse, Selbstverwirklichung, Lebensqualität, Freude, Mitbestimmung, Feedbackkultur, Nachhaltigkeit usw.“ Neben der Bezahlung sind ausschließlich immaterielle Werte wichtig geworden. Der Riesenvorteil gegenüber anderen Branchen ist, dass viele dieser Werte in unserem Geschäftsfeld als Gastgeber vorhanden sind. Darum haben wir diese Werte bewusst auch auf unser Team in Form einer positiven Arbeitskultur angewendet.

Defizite – Es gehört zur Wahrheit, dass uns die Beschaffenheit junger Menschen manches Mal überfordert. Uns begegnen Bildungsdefizite, fehlende Schlüsselkompetenzen, sprachliche Barrieren, kulturelle Unterschiede und Verhaltensauffälligkeiten, die in unseren Betrieben

ALEXANDER SCHARF

ist Führungskräfte-Coach und Geschäftsführer der Gastro Urban GmbH. Mit seinem Team betreibt er drei Restaurants, ein Hotel und zwei Apartmenthäuser in Goslar. 2022 wurde das Unternehmen von der Deutsche Hotel Akademie mit dem „Hospitality HR Award“ für die positive Arbeitskultur „I love Gastro“ ausgezeichnet.

Alexander Scharf (52)



© privat

für Unruhe sorgen. Das politisch korrekte Wording lautet: „Multiple Vermittlungshemmnisse“. Es hilft aber nicht, uns darüber zu beschweren oder nach den Verantwortlichen (Politik?) zu suchen. Als Unternehmer dürfen wir diese defensive Haltung verlassen, die Umstände zunächst als gegeben annehmen und das Beste daraus machen. Im Gegensatz zu den Systemen Eltern und Schule sind unsere Betriebe agil genug, die Herausforderungen annehmen zu können.

Akzeptanz – Diese Veränderungen jedoch zu akzeptieren, fällt besonders älteren Führungskräften schwer, weil sie noch im ausschließlichen Leistungsgedanken festhängen. Solange wir uns nicht von Glaubenssätzen wie: „Die Jugend von heute!“ oder: „Die wollen doch alle nur Work-Life-Balance!“ trennen, werden wir nicht ins Handeln kommen. Diese Aussagen sind nicht wahr und sollen meist nur als Ausrede dienen, selbst nicht aktiv werden zu müssen. Wir Gastgeber sind mit dem Anspruch angetreten, Menschen zu begeistern. Darum dürfen wir nun ergänzen, dass unsere Teams ebenfalls zu diesen begeisterungswürdigen Menschen gehören sollten. Unsere Erfahrung ist, dass junge Menschen mit leuchtenden Augen dabei sind und ihren Beitrag leisten, wenn wir sie wahrnehmen und mitnehmen.

Strategie – Mit New Work geht auch ein anderer Anspruch an Leadership einher. Unser Ansatz ist es daher, die gegenseitigen Erwartungen von Berufseinsteigern und dem Betrieb zu vermitteln und fehlende Kompetenzen auf beiden Seiten zu ergänzen. Als Führungskraft reicht eine hohe Fachkompetenz nicht mehr aus. Besonders soziale und methodische Kompetenzen, wie zum Beispiel Aspekte eines zugewandten Menschenbilds, der Selbstführung, der psychischen Gesundheit, der Stärkenorientierung, Techniken der Wissensvermittlung oder der Kommunikation sind für die heutige Zielgruppe unerlässlich. Dies ist für mich in meiner Rolle als Unternehmer eine erfüllende Tätigkeiterweiterung, der wir uns im Team mit Begeisterung widmen. Wir haben mit dieser Strategie den Fachkräftemangel hinter uns gelassen.

Fazit – Neben dem Verständnis von Arbeit wird sich die Rolle des Gastgewerbes verändern. Mit steigenden Preisen wird unsere Branche auch wertvoller. Unsere strategische Bedeutung bei der Stadtentwicklung stellt das Erlebnis und die Menschen in den Mittelpunkt. Reisende, Bewohner und Mitarbeiter. In diesem Kontext haben wir nun die Chance, vor die Welle der Transformation zu kommen und anderen Branchen vorzuleben, wie eine verantwortungsbewusste und menschenzentrierte Unternehmenskultur funktionieren könnte. Wir müssen nur anfangen.



Sara Webers Schwerpunkte sind Diversität, Digitalisierung und die neue Arbeitswelt.

„Wir brauchen Regeln für flexibleres Arbeiten“

New-Work-Expertin Sara Weber setzt sich für eine gesündere Arbeitswelt ein. Die braucht es dringend, wenn die Beschäftigten nicht noch mehr an ihr Limit gebracht werden sollen. In die richtige Richtung gehen Weber zufolge der angehobene Mindestlohn und flexible Arbeitsmodelle. Außerdem macht sie sich für Chancengleichheit stark.

Das Interview führte Andrea Möller

© Maya Clausen

Woran krankt die Arbeitswelt? Um diese Frage geht es in Sara Webers kürzlich erschienenem Buch. Lösungsansätze für eine gesündere und gerechtere

Arbeitswelt liefert sie gleich mit. Als Redaktionsleiterin von LinkedIn war Weber lange das Gesicht des Netzwerks in Deutschland. Dann reichte sie die Kündigung ein, setzte sich an den Schreibtisch und verfasste 224 Seiten, die unter folgendem Titel veröffentlicht wurden: „Die Welt geht unter, und ich muss trotzdem arbeiten?“. Inzwischen gilt Weber als New-Work-Expertin.

Frau Weber, einer Ihrer Gastbeiträge begann mit der Frage: Muss meine Arbeit mich glücklich machen? Ihre Antwort lautete Nein. Warum?

Sara Weber: *Die kurze Antwort lautete „Nein“, die längere „Darf sie, aber muss sie nicht“. Ich glaube, das ist der Knackpunkt. Wir sind dazu übergegangen, sehr viel Sinnhaftigkeit aus unserer Arbeit zu ziehen und dafür andere Bereiche hintanzustellen. Natürlich ist es schön, einen tollen Job zu haben, der einem Freude bereitet. Aber alles aus dieser Arbeit ziehen zu wollen, finde ich schwierig.*

Bis 2021 waren Sie Redaktionsleiterin bei LinkedIn. Warum haben Sie diesen doch sicher tollen Job gekündigt?

Es war wirklich ein toller und, wie meistens im Journalismus, sinnvoller Job. Doch zum einen hatte ich nach fünf Jahren das Gefühl, dass es für mich der richtige Zeitpunkt war, weiterzuziehen. Denn ich hatte alles erreicht, was ich erreichen wollte, und mein Team stand gut da. Zum anderen war ich ein Jahr nach Pandemie-Beginn an einem Punkt, an dem mir bewusst wurde, dass ich überarbeitet und gestresst bin, dass ich eine Pause brauche. Und weil ich in der wirklich privilegierten Situation war, mir diese auch leisten zu können, zog ich einen Schlussstrich.

In der folgenden Zeit erschien Ihr erstes Buch, in dem Sie schreiben, dass die Arbeitswelt große Probleme hat. Welche sind das?

Der Stress und die Arbeitslast zum Beispiel, die in den vergangenen Jahren stark zugenommen haben. Viele Menschen sagen, dass Schule, Studium und Job bei ihrem Stress eine große Rolle spielen. Ein weiteres Thema ist die Arbeitsverdichtung: Jobs, die früher von mehreren Personen ausgeführt wurden, liegen heute oft nur bei einer Person.

Woran krankt unsere Arbeitswelt außerdem?

Daran, dass es noch keine guten Regeln für flexibleres Arbeiten gibt und es nach wie vor an Gleichberechtigung hapert. Das zeigt sich zum Beispiel an der Sorgearbeit, die immer noch größtenteils von Frauen übernommen wird und zur Erwerbsarbeit hinzukommt. Außerdem geht die Schere zwischen guten und schlechten Jobs immer weiter auf. Zwischen den Menschen, die relativ bequem im Homeoffice arbeiten, und denen, die dieses Leben er-

möglichen, während sie oft nicht gut bezahlt werden und unter schwierigen Bedingungen arbeiten. Das sorgt für wachsende Ungerechtigkeit.

Wie lässt sich die Arbeitswelt reparieren?

Ein wichtiger Punkt ist die Arbeitszeit. So haben wir seit den 1960er-Jahren das 5-Tage-Modell beziehungsweise die 40-Stunden-Woche. In derselben Zeit haben wir bessere Technologien entwickelt, es gibt mehr erwerbstätige Frauen und die Produktivität ist stark gestiegen. Das hat die Vollzeit-Arbeitszeit aber nicht beeinflusst. Und die Menschen, für die das nicht funktioniert, die sich für Teilzeit entscheiden, darunter viele Frauen und Mütter, müssen oft große Gehaltseinbußen hinnehmen. Das zementiert auch Strukturen wie die ungerechte Aufteilung der Sorgearbeit. Eine Lösung dafür wäre, die Vollzeit zu verkürzen. Das klassische Beispiel ist die 4-Tage-Woche. Wir sehen auch durch Tests in einigen Ländern und Unternehmen, dass das gut funktioniert.

Um welche Länder handelt es sich?

Island zum Beispiel. Dort arbeiten fast alle Erwerbstätigen nur noch 35 bis 36 statt der üblichen 40 Stunden – und zwar bei gleicher Bezahlung. Zuvor gab es zwei große Tests, einen von der isländischen Regierung, einen in der Stadtverwaltung von Reykjavik. Dabei kamen unterschiedliche Arbeitsmodelle zum Einsatz, und die Ergebnisse waren durchweg positiv. Auch in England lief kürzlich ein Test mit der 4-Tage-Woche. Erste Auswertungen ergaben, dass die Produktivität gleich geblieben ist oder sich sogar verbessert hat und dass die meisten beteiligten Unternehmen die 4-Tage-Woche wahrscheinlich beibehalten wollen.

Warum gibt es in Deutschland bisher keine so groß angelegten und wissenschaftlich begleiteten Tests?

Weil es seitens der Politik noch an der nötigen Bereitschaft fehlt. Wir hören von vielen Politiker:innen, dass alle mehr arbeiten sollen, wir die 42-Stunden-Woche brauchen. Und das ist für mich die absolut falsche Richtung. Zeit und Produktivität hängen nicht eins zu eins zusammen. Wenn wir mehr arbeiten, sind wir nicht automatisch produktiver. Zudem wissen wir: Menschen, die länger arbeiten, haben ein höheres Stresslevel und ein höheres Risiko, zu erkranken.

Welche Arbeitsmodelle könnten helfen?

Solche, die mehr Flexibilität erlauben. Dass das möglich ist, haben wir in der Pandemie gesehen, als viele Menschen ins Homeoffice gewechselt sind. Allerdings braucht es Regeln, damit das nachhaltig gut funktioniert. Schließlich wissen wir inzwischen, dass Remote oder Mobile Work auch Schattenseiten hat. Zwar ist beides flexibler, Pendelwege fallen weg und Job und Sorgearbeit lassen sich besser unter einen Hut bringen. Doch gleichzeitig kann es zu noch mehr Überarbeitung führen, weil die Grenzen zwischen Job und dem übrigen Leben verschwimmen.

Um das zu verhindern, müssen wir überlegen, wie wir das Ganze strukturieren, wie wir miteinander kommunizieren und was die Erwartungen sind.

Sie fordern, dass Menschen genug Geld verdienen müssen, um ohne Angst vor der Zukunft leben zu können. Wie soll das möglich sein?

Der angehobene Mindestlohn geht in die richtige Richtung. Wichtig ist aber auch, gerade in prekären Berufen, dass die Stundenzahl nicht massiv gekürzt und dadurch an anderer Stelle gespart wird. Das sind Dinge, wo man politisch dagegenwirken kann. Oder auch die Minijobs, die besonders in Kombination mit dem Ehegattensplitting dazu führen, dass Frauen in Paarbeziehungen oft nur Geringverdiener:innenjobs machen. Dadurch zahlen sie weniger in die Rente ein, sind in Beziehungen eher finanziell abhängig und landen häufiger in Altersarmut. Wir haben in Deutschland genug Geld, müssen es nur richtig verteilen.

Was passiert, wenn wir alles wie bisher weiterlaufen lassen?

Wenn wir die Leute immer mehr an ihr Limit bringen, wird die Gesellschaft krank. Eine Gruppe von Expert:innen hat im Auftrag der Bertelsmann-Stiftung drei Szenarien für die Arbeit der Zukunft erstellt. Demnach könnte der Worst Case folgendermaßen aussehen: Viele Menschen hätten keinen Job mehr oder wären stark überarbeitet. Neue Technologien hätten Arbeitsplätze zerstört, ohne dass es dafür einen Ausgleich gäbe. Wir hätten den Klimawandel nicht in den Griff bekommen – was auch ein wichtiger Punkt ist.

Weil es dabei um unsere Lebensgrundlage in den nächsten Jahrzehnten geht?

Genau, wir werden nicht darum herumkommen, etwas zu verändern. Wir haben durch Corona gesehen, dass es möglich ist – und auch relativ schnell, wenn der Druck groß genug ist. Der wird zum Beispiel von jungen Menschen gemacht. Die Gen Z sagt, wir wollen uns nicht kaputtarbeiten, und das noch unter schlechten Arbeitsbedingungen. Wir sehen das nicht ein, vor allem nicht, wenn unsere Zukunft unsicher ist. Und wir wollen nicht für Unternehmen arbeiten, die die Klimakrise weiter befeuern. Wenn Firmen wettbewerbsfähig bleiben wollen, müssen sie umdenken, um künftig noch gute Leute zu bekommen. ♦



**CAREER
PIONEER**

Das Special Diversity & New Work ist in Kooperation mit dem Redaktionsteam der Career Pioneer entstanden. Bei dem am 1. Januar 2022 gegründeten Unternehmen mit Sitz in Wiesbaden handelt es sich um ein Joint Venture der dfv Mediengruppe und Immobilien Zeitung. Als Spezialist für HR- und Karrierethemen sowie Employer Branding betreibt cp.jobs Jobportale der dfv Mediengruppe, zu der auch foodservice gehört, unter anderem foodservice.jobs



Hier geht es zu den aktuellen Jobs aus Gastronomie, Hotellerie & Co.