

Neue Ansätze für neue Mitarbeitende

MITARBEITENDE MIT METHODEN DES NEW WORK BINDEN UND GEWINNEN



halent
Dr. Daniela Bravin
Borkum, 08.11.2023

halent

Inhalte

- Moin!
- Grundlagen New Work
- Die Tourismusbranche steht vor Herausforderungen
- Konkrete Maßnahmen
- Die Unternehmenskultur im Fokus

Dr. Daniela Bravin, Expertin für Organisationsentwicklung



- Arbeitsschwerpunkte: Systemische Organisationsentwicklung und New Work
 - Entwicklung und Implementierung von Werten und Strategien
 - Projektportfoliomanagement und Projektleitung, Prozessoptimierung
 - Changemanagement
 - Entwicklung von Organisationen, Teams und Fach- und Führungskräften
-

- 17 Jahre Erfahrung in der Organisationsentwicklung
- Leitung der Unternehmensentwicklung in mehreren mittelständischen Unternehmen
- Langzeitausbildung in Systemischer Organisationsentwicklung
- Autorisierte Beraterin „Offensive Mittelstand“

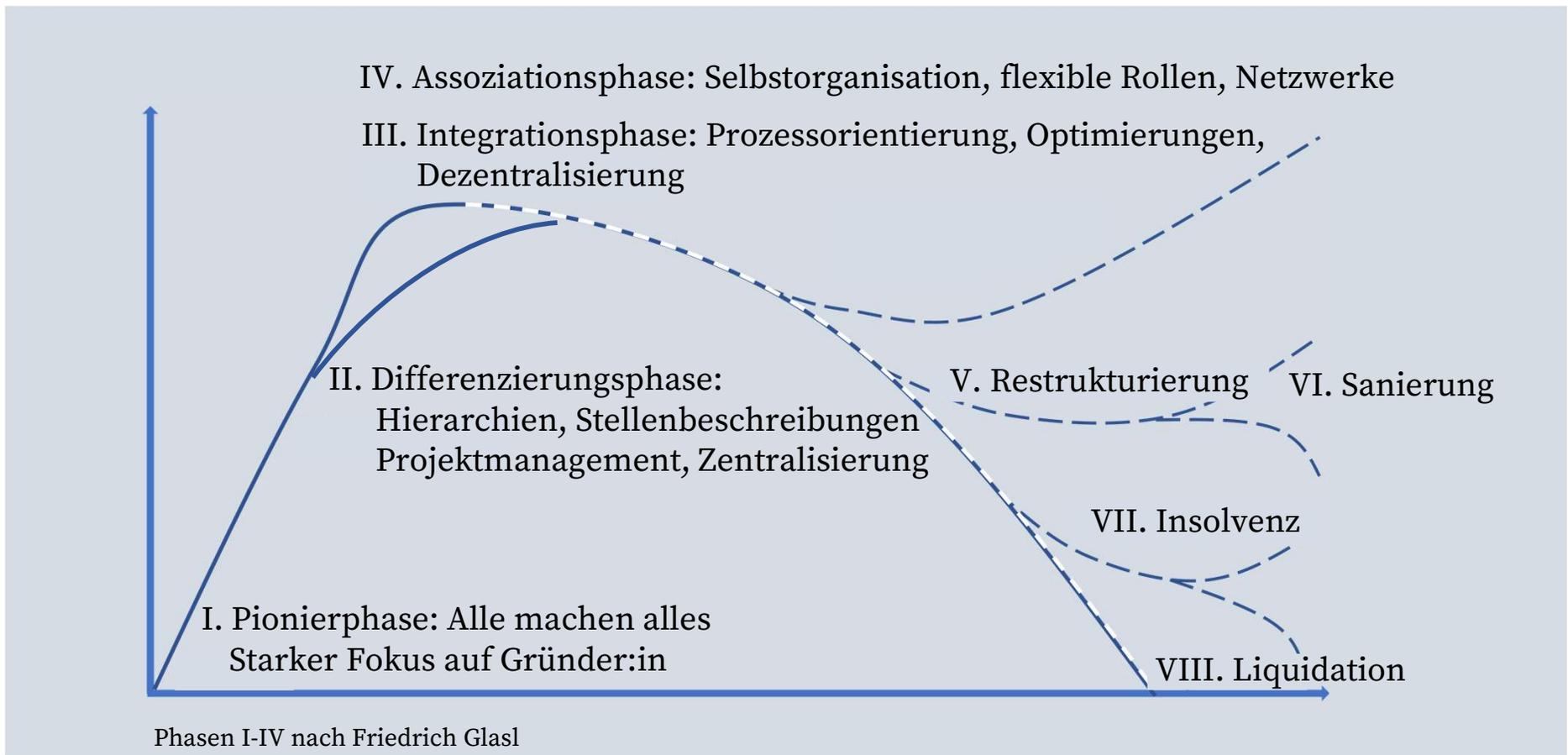
halent

Grundlagen New Work



New Work und die Entwicklungsphasen einer Organisation

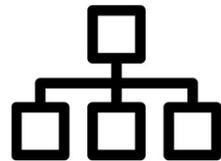
Eine Organisation durchläuft verschiedene Entwicklungsphasen. Elemente von New Work können in den Phasen I.-IV. integriert werden, in V. eingeschränkt, ab VI. nicht mehr.



Ansatzpunkte von New Work

Fünf wesentliche Faktoren sind für New Work relevant.

Organisation



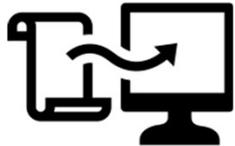
Gebäude



Menschen



Prozesse



Technik



Das „Wie“ von Arbeit gewinnt an Bedeutung

Menschen



Betriebliches
Gesundheitsmanagement

Mobilitätsbudget

Homeoffice/flexibles Arbeiten

30+ Tage Urlaub

4-Tage-Woche

Mitgliedschaft im Fitness-Club

Betriebliche Krankenversicherung

Betriebliche Altersvorsorge ...

Empathie

Wertschätzung

Selbstorganisation

Zusammenarbeit

Kommunikation

Führungskraft als Coach

Lernen

Purpose

Persönliche Entwicklung

Orientierung an Stärken

Selbstreflexion ...

Empathie als Schlüsselfaktor der Zukunft

Zukunftsforscher prognostizieren:

KIPPPUNKTE 2040

ERNÄHRUNG: Steak ist teurer als Petrischale

VERWALTUNG nutzt Echtzeit-Delphi – Finanzamt ist Geschichte

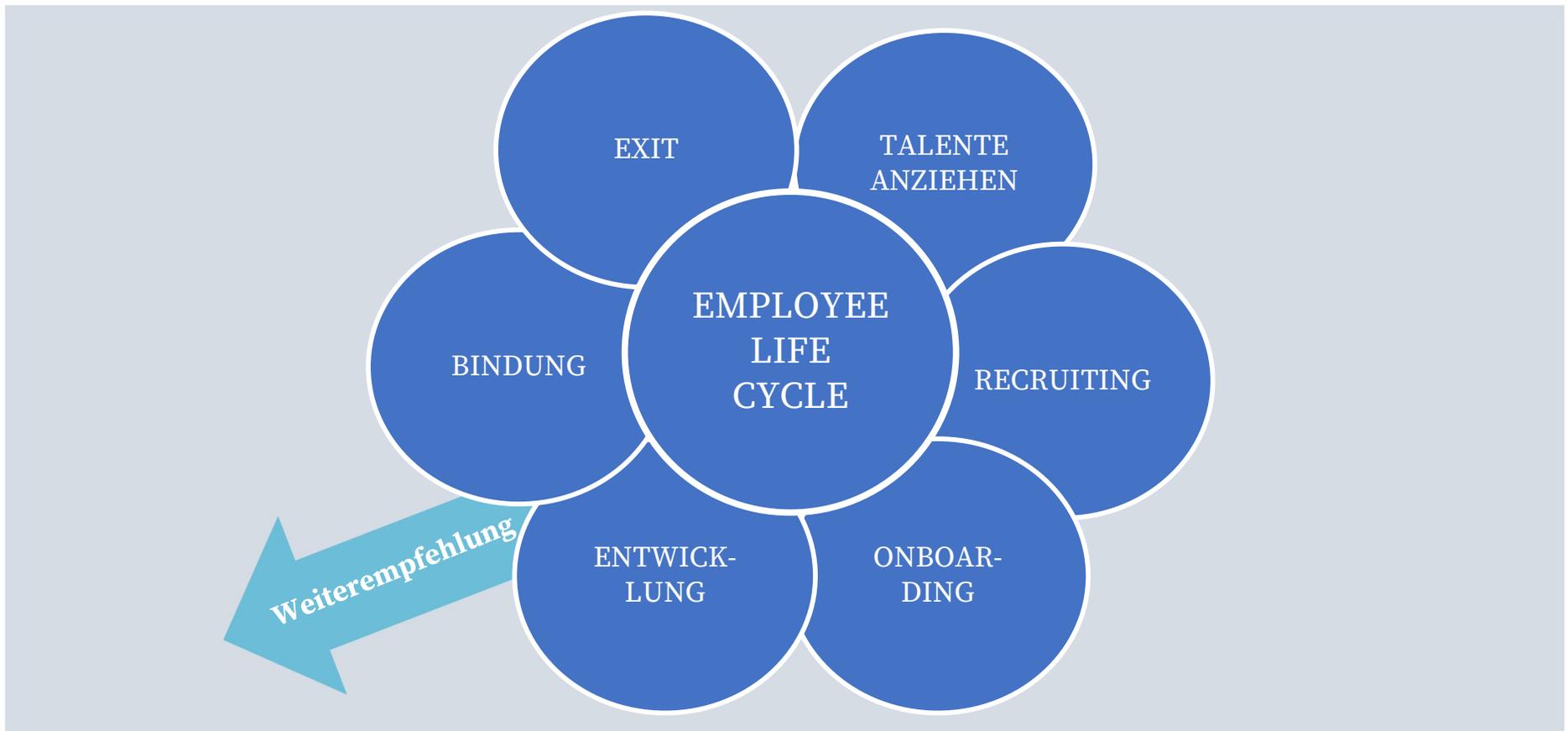
EMPATHIE ist wichtiger als Wissen



Quelle: Keynote Zukunftsforscher Kai Gondlach auf dem Innovationsforum JadeBay 2023 am 28.09.23 in Wilhelmshaven

Wichtige Touchpoints im Employee Life Cycle

Entwicklung und Bindung stehen bei New Work im Fokus. Wenn eine Organisation hier glaubhaft agiert, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie weiterempfohlen wird.

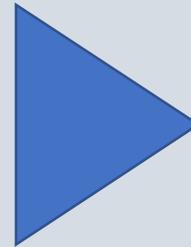


Mein Menschenbild beeinflusst meinen Führungsstil

Mein Menschenbild beeinflusst die Art, wie ich Menschen sehe, mit ihnen umgehe und damit auch, wie ich führe.

Menschen...

- ... sind von Natur aus eher träge und faul
 - ... sind eher extrinsisch motiviert
 - ... benötigen eher Anweisungen/Vorgaben
 - ... drücken sich eher vor Verantwortung
-
- ... sind von Natur eher ambitioniert und ehrgeizig
 - ... sind eher intrinsisch motiviert
 - ... wollen eher aktiv mitgestalten
 - ... möchten eher Verantwortung übernehmen



Als Führungskraft...

- ... kontrolliere ich eher stark
 - ... misstrauere ich eher
 - ... greife ich eher stark steuernd ein
-
- ... biete ich eher Unterstützung an
 - ... coache und berate ich eher
 - ... führe ich eher durch Vertrauen

Angelehnt an die Theorie X und Theorie Y von Douglas McGregor

Food for Thought



- Kooperation und Freundlichkeit führen zum Erfolg (auch evolutionär)
- Mitgefühl und Vertrauen als Grundelemente für ein gutes Miteinander
- Survival of the friendliest (und nicht survival of the fittest)

Rutger Bregmann: Im Grunde gut (2021)

halent

Die Tourismusbranche steht vor Herausforderungen



Zu Beginn ein paar Zahlen

216.000

Beschäftigte sind 2020 aus dem
Gastronomiebereich während des
Lockdowns in andere Branchen gewechselt
(Quelle: Institut der Deutschen Wirtschaft)

34.200

Durchschnittlicher Bruttolohn
in € im Gastgewerbe
(Quelle: stepstone 2023)

131

Durchschnittliche Vakanzzeit in Tagen für
Stelle als Kellner:in
(Quelle: stepstone 2023)

20.000

Umsatzeinbußen in € sind die Folge
der unbesetzten Stelle als Kellner:in
(Quelle: stepstone 2023)

65.000

offene Stellen in Gastronomie
und Hotellerie
(Quelle: Dehoga Juni 2023)

Wer bietet mehr?

SPIEGEL Wirtschaft

Fachkräftemangel in der Gastronomie

5+ Suche Kellner, biete 11.000 Euro!

Ob in der Küche oder hinterm Tresen: In Deutschlands Gastgewerbe fehlen Zigtausende Fachkräfte. Ein Hotelierpaar in Niedersachsen lockt nun mit üppiigen Prämien. Funktioniert das?

Von Anton Rainer

24.09.2023, 16.54 Uhr • aus DER SPIEGEL 39/2023

Zuschuss für Tattoo, Piercing oder Frisur: Ruby Hotels freuen sich über mehr Bewerber

08. August 2022 14:29 Uhr | Hotellerie



WirtschaftsWoche

Mit 17.000 Euro Monatslohn gegen den Fachkräfte-Mangel

von Angelika Melcher
01. September 2023



Der Fachkräftemangel in der Gastronomie ist besonders hoch
Bild: dpa

Ein Kellner wird in einem Restaurant in der Schweiz am Gewinn beteiligt und verdient umgerechnet knapp 17.000 Euro in einem Monat. Wie das funktioniert und ob dieses Modell auch in Deutschland möglich wäre.

E-Paper | Familie | Jobs | Trauer

Nordkurier

Hotel auf Usedom

Rückkehr-Gutscheine, Azubi-Unterkünfte und Geld-Prämien

Bansin / Lesedauer: 2 min

New Work und Tourismus – ein zartes Pflänzchen?



VORARLBERG Entdecken & Erleben Regionen erkunden Urlaub planen Sicher zu Gast

Attraktivität für Mitarbeiter:innen

New Work im Tourismus

f t p e

Datum: 10.10.2022

*Die Pandemie war ein herber Aderlass für die Tourismus-Betriebe: Zahlreiche Mitarbeiter:innen haben der Branche den Rücken gekehrt. Zwar besagt eine **aktuelle Studie**, dass österreichweit die Branche das Beschäftigungsniveau von 2019 wieder erreicht hat, allerdings bleibt die Situation am Arbeitsmarkt angespannt. Positive Akzente seitens der Arbeitgeber:innen sind gefragt, und die gibt es.*



Personalwirtschaft Aktuelle Ausgabe Newsletter

News Themen Publikationen Events Stellenmarkt Dienstleister Tools

Startseite > News > Recruiting

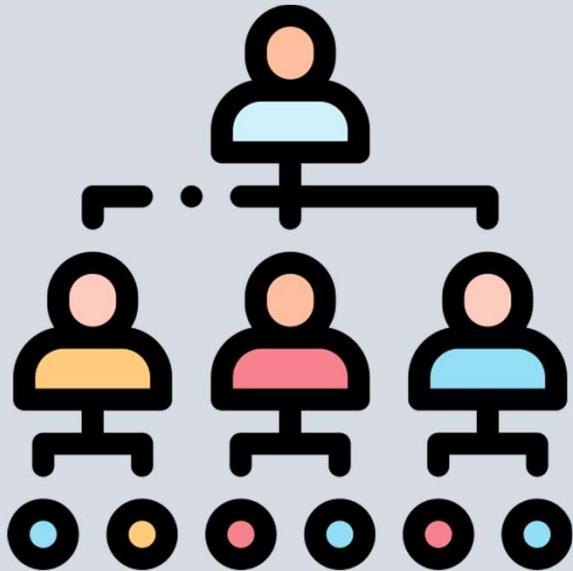
Eine Branche im Wandel: „Die Gastronomie muss New Work lernen“

Die Arbeitsbedingungen in der Gastro-Branche haben einen schlechten Ruf. Intensiviert der Fachkräftemangel den Zustand oder leitet er einen Umbruch ein?

24. Februar 2023 – von **Lena Onderka**

Woran liegt es? Das sagt die Forschung.

Kulturelle und strukturelle Aspekte erschweren die Verankerung partizipativer Formate in Unternehmen.



- „Ein Grund ist sicher, dass die Hospitality Branche ein wenig wie ein geschlossenes System funktioniert, in dem man tendenziell wenig Einflüsse von außen aufnehmen will
- Dann haben wir es oft immer noch mit sehr klassischen Führungsstrukturen zu tun, mit starken Hierarchien und einer oft nicht so strategisch aufgestellten Personalarbeit
- Es wird sehr viel operativ gearbeitet. Wenn man im Hamsterrad ist, fallen einem keine neuen Sachen ein (...). Das ist ja die Herausforderung der Branche, gerade jetzt!“*

*Aussagen Prof. Dr. Celine Chang, Hochschule München, Fakultät für Tourismus, Interview August 2021

Quelle: <https://www.elevatr.com/story/new-work-better-work>

Woran liegt es? Das sagt die Praxis.

Kulturelle Aspekte inkl. dem damit zusammenhängenden Führungsverständnis sind ausschlaggebend für die verhaltene Adaption von Ansätzen des New Work.

- „Rund 80 Prozent der Betriebe sind gefühlt noch in den 60er-Jahren stecken geblieben
- In den Restaurants sind starke „Ego-Shows“ der Führungskräfte zu beobachten
- Teams werden von ihnen oftmals distanziert als „Personal“ bezeichnet und nicht als Kolleginnen und Kollegen
- Führungskräfte managen ihre Teams oft diktatorisch und in einem militärischen Stil
- In die Arbeitskräfte wird nicht investiert – als Menschen werden nur die Gäste, nicht aber die Mitarbeitenden gesehen“*



*Aussagen Jan-Patrick Timmer 2023, Geschäftsführer von High Food, einem Institut für Angewandte Gastronomie, zwölf Jahre als Servicekraft tätig.
Quelle: <https://www.personalwirtschaft.de/news/recruiting/eine-branche-im-wandel-die-gastronomie-muss-new-work-lernen-151479/>

Basics, Motivatoren und Attraktoren für junge Menschen

Was für die junge Generation bei einem Job in der Tourismusbranche wichtig ist



Basics/Must-haves, werden als gegeben vorausgesetzt:

- Geld/fares Einkommen
- Gutes Arbeitsklima, gute Arbeitsbedingungen
- Attraktive Arbeitszeit(-modelle)

Motivatoren, werden immer wichtiger:

- Kompetente Vorgesetzte auf Augenhöhe
- Feedbackkultur und Wertschätzung
- Innovatives, abwechslungsreiches Arbeitsumfeld

Attraktoren, Adds-on sind ausschlaggebend:

- Werte und Ziele des Unternehmens (Unternehmensphilosophie)
- Region und regionale Angebote
- Lob und Anerkennung/wichtiger Teil des Unternehmens zu sein

Befragung von hunderten Mitarbeitenden, Interessierten und Tourismusschüler:innen

Quelle: <https://www.oeht.at/warum-im-tourismus-arbeiten-basics-und-attraktoren-fuer-einen-tourismusjob/>

halent

Konkrete Maßnahmen



Kudo-Karte / Dankbarkeitskarte

Geht ganz einfach. Hat einen enormen Mehrwert. Kostet (fast) nichts. Sie werden erstaunt sein, welche Energien diese einfache Maßnahme freisetzen kann.



Reverse Mentoring

Generations- und hierarchieübergreifend voneinander lernen. „Jungspunde“ und „erfahrene Hasen“ tauschen sich aus und lernen voneinander.

Voraussetzungen:

- Freiwilligkeit
- Geschützter Raum
- Ehrlichkeit, Augenhöhe und gegenseitige Wertschätzung als Basis
- Grundsätzliche Bereitschaft beider Seiten, voneinander zu lernen
- Mentor:in und Mentee sollten aus unterschiedlichen Bereichen und nicht in einer Konkurrenzsituation oder einem Abhängigkeitsverhältnis zueinander stehen

Ziele:

- Dialog fördert Verständnis füreinander und baut Vorurteile ab
- Austausch unterschiedlicher Sichtweisen und Perspektivwechsel schaffen gute Grundlage für Bearbeitung von zukunftsrelevanten Themen (Digitalisierung, KI, New Work etc.)
- Fördert Vernetzung in der Organisation



Reverse Mentoring

Aus dem Reverse-Mentoring-Tandems entstehen oft auch nach Beendigung dauerhafte Beziehungen und sogar Freundschaften.



Ablauf

- Einen/Eine Ansprechpartner:in in der Organisation benennen
- Leitfaden fragt persönliche Interessen ab, was man selbst anbietet und was man lernen möchte
- Mentoren und Mentees bewerben sich
- Matching von Tandems (Tandems sollten menschlich und in Bezug auf Interessen passen)
- Frequenz: Alle zwei Wochen eine Stunde
- Laufzeit: Mindestens sechs Monate
- Vorbild sein – mitmachen! Auf der obersten Führungsebene starten
- Halbzeit-Review: Was läuft gut, wo ist Luft nach oben?
- Kommunikation von Erfolgsgeschichten (Testimonials)

Den Teppich anheben

Deckt selbstsabotierendes Verhalten in Teams auf. Hilft, Einsicht zu vermitteln und konstruktive Lösungen für bessere Ergebnisse zu finden.



- Frage: Was müsst Ihr tun, damit Euer nächstes Projekt (Event, Ziel für diese Saison etc.) garantiert/ unter keinen Umständen erreicht wird? 10 Min.
 - Arbeite alleine, dann zu zweit, dann zu viert, dann alle (1-2-4-all)
 - Worst Case Szenario - Übertreibung erlaubt!
 - Erstellt eine Liste
- Was davon machen wir heute schon? 10 Min.
 - Erstellt 1-2-4-all eine Liste, die der ersten Liste ähnelt. Seid ehrlich.
- Welche Themen müssen gestoppt werden? 5 Min.
- Was können wir konkret tun, um diese selbstsabotierenden Verhaltensweisen zu stoppen? 10 Min.

Angelehnt an TRIZ, Liberating Structures

Wertschätzende Interviews

Das gegenseitige Erzählen von Erfolgsgeschichten und deren Voraussetzungen schafft Raum für Wertschätzung, Lösungsorientierung und setzt positive Energien frei.



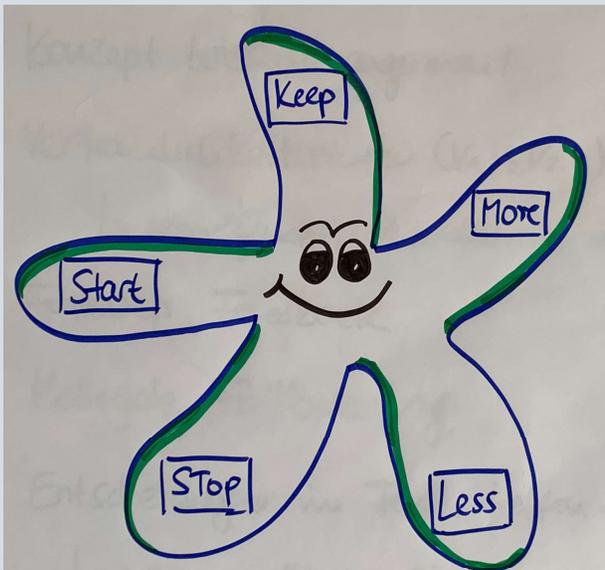
- Frage: Überlege Dir eine Situation, in der Du mit anderen zusammen eine Herausforderung gemeistert hast. Welche Erfolgsfaktoren siehst Du? 5. Min.
- Suche Dir eine zweite Person, mit der Du Dich dazu austauschen möchtest. Eine Person redet, die andere macht sich Notizen, dann wird gewechselt. 2x10 Min.
- Im Anschluss geht in 4er-Gruppen und tauscht Euch aus. Jeder stellt in dieser Gruppe die Erfolgsfaktoren seines Gegenüber aus der 2er-Gruppe vor. 15 Min.
- Vorstellung vor allen. 10 Min.
- Wovon sollten wir in welchem Kontext mehr machen? 10 Min.

Die Methodik „Appreciative Interviews“ stammt von Prof. Cooperrider, Case Western Reserve University

Retrospektive - Starfish

Mithilfe des „Starfish“ geben sich die Teammitglieder eines Projektes Feedback in Bezug auf die Zusammenarbeit

Kann z.B. im Nachgang einer Veranstaltung/einer Feier/eines Events mit dem Team stattfinden.



- Wovon wollen wir **weniger** (less)?
- Was **mehr** (more)?
- Womit **aufhören** (stop)?
- Womit **starten** (start)?
- Was **beibehalten** (keep)?

Die Teammitglieder schreiben Notizen und kleben diese an die jeweilige Stelle.
Im Anschluss werden Maßnahmen abgeleitet.

halent

Die Unternehmenskultur im Fokus



Vorgehen Systemische Organisationsentwicklung

1. Systemdiagnose

- zeigt Stärken, Ressourcen und Kraftquellen, aber auch blinde Flecken der Organisation auf
- offenbart Systemlogiken und Muster
- ermöglicht Selbstbeobachtung und Selbsterkenntnis der Organisation
- Ziel: Gesamthaftes Bild
 - Interviews mit Querschnitt Mitarbeitende (8-10%)
 - Optional: Interviews Externe

2. Hypothesenbildung und Formulierung Stoßrichtungen zum weiteren Vorgehen

3. Rückspiegelung an Auftraggeber:in und an Mitarbeitende

- Entscheidung über resonanz- und damit anschlussfähige Aspekte
- Abstimmung weiteres Vorgehen



Beispiele für Workshop-Themen



- Werte und deren Umsetzung
- Der Purpose des Unternehmens
- Vertrauen
- Selbst- und Fremdwahrnehmung
- Kommunikation
- Zusammenarbeit
- Treffen von Entscheidungen
- Selbstorganisiertes Arbeiten
- Feedback
- Führung
- Umgang mit Wissen
- Fehlerkultur
- Rollenbasiertes Arbeiten
- Persönliche Entwicklung/Selbstreflexion

halent

Kontakt Daten

halent

Dr. Daniela Bravin
Norder Landstraße 2
26427 Holtgast
Mobil: 0049 172 296 07 86
Email: bravin@halent.de
Homepage: www.halent.de