

50
JAHRE

gvpraxis

business care education

Special
Internorga



new work

new
business

Mehrweg
Guide



„Wir brauchen keine Ganztagskonzepte“

Konzepter und Planer Markus Tust über Vernunft in der Konzeption, warum New Work häufig falsch verstanden wird und Denkverbote Gift für die Betriebsgastronomie sind. Tust ist Geschäftsführender Gesellschafter der Soda Group und trinkt seinen Kaffee im Soda Workspace Frankfurt am liebsten warm, mit anderen gemeinsam und mit einem süßen Snack.

Woran erkenne ich eine gute Planung in Zeiten von New Work?

Anhand der nicht weiterverfolgten, ja, man kann sagen, der weggeschmissenen Varianten. Häufig sagen uns die Kunden: Ihr müsst nicht alles hinterfragen. Ich sage: Doch! Heute mehr als jemals zuvor. Die Kaffeekekchen, das Speisen-Angebot bis hin zu den jetzt vielfach beschworenen Ganztagskonzepten. Wenn wir aufhören, über diese Dinge zu diskutieren, dann haben wir im Bürogebäude lediglich Konzepte aus der Schublade, die an den Bedürfnissen der Nutzer vorbeigehen. Der Schlüssel für eine gute Planung lautet: keine Denkverbote!

Viele Caterer haben als Antwort auf New Work und Homeoffice verstärkt neue Standardformate für die Betriebsgastronomie entwickelt. Was halten Sie davon? Ich denke, dass wir Basisthemen wie Service, Prozesse und den Grad der Digitalisierung in der Betriebsgastronomie sehr gut standardisieren können. Auch im Sortiment lassen sich Basisthemen vereinheitlichen. Aber wir sollten jetzt keine

Konzepte nur für bestimmte Zielgruppen und Kapazitäten entwickeln.

Warum halten sie davon nichts?

Zwei Firmen mit der gleichen Zahl an Beschäftigten können sich erheblich unterscheiden: Wird in Schichten gearbeitet oder nicht? Sind die Einkommen durchschnittlich hoch oder niedrig? Die Unterschiede zwischen Alt und Jung sehe ich weniger als Herausforderung, weil sich die Werte, Haltungen und Einstellungen zur Ernährung immer mehr angleichen.

Was schlagen Sie als Lösung vor?

Wir sollten vielmehr in Modulen denken, die wir bestmöglich miteinander kombinieren. Haben wir beispielsweise als Basic ein kleines Bistro- oder Deli-Konzept, dann kombinieren wir es je nach Standort mit einer Vending- oder smarten Robotik-Lösung – oder mit beidem. Die Kunst ist es, die ideale Kombination der Bausteine individuell zu kreieren. Bestenfalls unterscheiden sich die Kreationen durch ihren Service-Level.

Wie sehen denn für Sie unterschiedliche Service-Level-Pakete aus?

Für mich steht der Service-Level für den Grad der Prozesse, die der Gast oder der Gastgeber übernimmt und dem eine geschickte Bedarfsermittlung vorangeht. Heute holt der Gast sich das Essen selbst, morgen gibt es Full- oder Semi-Service, mal wird ein Lieferservice in den Meeting-Raum angeboten – oder einfach nur Essen für Zuhause bereitgestellt.

Wie definieren Sie die Kriterien für eine erfolgreiche Betriebsgastronomie? Erfolgreich ist sie natürlich, wenn sie angenommen wird und so-

wohl von den Gästen und Unternehmen als Teil der Arbeitswelt gesehen und genutzt wird. Wir arbeiten seit Jahren auch daran, die Use-Cases über F&B hinaus weiterzuentwickeln. Das alleine macht eine „Kantine“ aber noch nicht gut – gerade nicht in der heutigen Zeit.

Was macht die Kantine denn gut?

Dafür gibt es viele Kriterien. Das Schlüsselwort heißt für mich „Vernunft“ – und damit meine ich nicht Nachhaltigkeit. Wenn ich als Gast in die Kantine gehe und sehe, das ist ein vernünftiges Angebot, durchdacht, attraktiv und für mich nachvollziehbar, dann komme ich garantiert wieder.

Vernunft statt Nachhaltigkeit?

Ja, ich ersetze Nachhaltigkeit durch Vernunft. Denn über Sinn und Zweck von Nachhaltigkeit müssen wir nicht mehr diskutieren. Jeder hat inzwischen verstanden, dass wir alle einen Beitrag dazu leisten können und müssen. Ich bin fest davon überzeugt, dass die Beiträge mehr werden, indem wir einfach nur vernünftig handeln. Wenn der Küchenmitarbeiter beispielsweise das Licht ausmacht, wenn er es nicht mehr braucht, oder die Tür vom Kühlhaus schließt, wenn er es verlässt – dann ist ein solches Handeln nicht besonders nachhaltig, sondern einfach nur vernünftig.

Was verstehen Sie unter Vernunft in der Betriebsgastronomie?

Vernunft bedeutet beispielsweise eine behutsame Angebotsvielfalt. Ich esse öfter außer Haus und komme in tolle Läden mit Überangeboten. Die Folge: Ich kann mich nicht entscheiden. Früher haben auch wir gepredigt: Warendruck, Warendruck – die Ausgaben konnten nicht

voll genug sein. Vernunft heißt in diesem Kontext: eine „überschaubare Auswahl“ im wahrsten Sinne des Wortes, damit der Gast schnell entscheiden kann. Weniger ist mehr! Das nenne ich vernünftig mit weiteren positiven Effekten.

Die wären? Ein überschaubares Angebot bedeutet überschaubarere Prozessketten wie auch reduzierte Abfallmengen. Natürlich finden Gastronomen heute Abnehmer wie Too good To Go oder Die Tafeln für ihre Überproduktion. Das ist löblich und in dem Moment der richtige Ansatz, also gut so. Besser wäre es, dies nur in geringem Maße tun zu müssen. Das Entsorgen kostet nicht nur Zeit, Geld, Energie und muss organisiert sein, es ist auch ein aufwendiger Hygieneprozess, der nicht ohne ist. In der Flächenplanung heißt Vernunft: Der beste Quadratmeter ist der, den wir nicht brauchen.

Was sollte noch „vernünftig“ sein?

Ganz klar die Kommunikation – sehr wichtig dabei: Die Personen stehen im Vordergrund, also von Mensch zu Mensch, das ist ein Lachen, Augenzwinkern oder auch Small-Talk. Aber Achtung:



Das muss gelernt, geübt und natürlich gewollt sein – nicht jeder ist Kommunikator und Entertainer. Also: Hier ist Feingefühl für das Team erforderlich, Training, aber auch Fähigkeit zur Intuition. Nicht groß eingehen möchte ich auf die zu kommunizierenden Infos wie beispielsweise rund um das Angebot oder Pricing. Hier sollte man die Mannschaft digital maximal entlasten. Dann liegt der Fokus auf dem Wesentlichen: Gastgeber sein!

Reden ist also Gold? Mehr als das! Gut und klar zu hören, warum ein Gericht aus ist oder Hintergründe zu erfahren, warum Angebot und Service freitags anders sind, versteht man doch, oder? Viele unterschätzen, wie wichtig die Kommunikation mit dem Gast ist.

Ganztagskonzepte haben Hochkonjunktur bei New Work. 24/7 boomt. Ist das vernünftig? Ja und nein. Die Performance über den Tag ist nur ein Kriterium, aber ich will es gleich mal relativieren: Ganztags im Office ist die große Ausnahme. In den meisten Fällen endet Ganztags zwischen 16 und 17 Uhr. Wir haben vielmehr Halbtagskonzepte. Am Ende sind es häufig keine 12 Stunden, auf die es gastronomisch ankommt. New Work wird dabei häufig falsch verstanden.

Wieso falsch verstanden? New Work bedeutet ja nicht nur schicke Möbel und einen Kicker im Raum zu haben, sondern steht im Kern für die persönliche Entfaltung und Weiterentwicklung. Das heißt beispielsweise „Ich entscheide, wann und wo ich arbeite“. Auslöser war vor allem Selbstbestimmung. Wie weit diese Selbstbestimmung heute in Bezug auf den Arbeitsplatz bzw. Ort geht, konnte Frithjof Bergmann, der Begründer von New Work, in den 70er Jahren nicht wissen, aber sein Ansatz prägt heute umso mehr. Ganztags und New Work bedeuten eben nicht, dass sich die Leute rund um die Uhr im Unternehmen aufhalten sollen – und dies auch nicht wollen. Eine After-Work-Party ist super, aber nicht jeden Tag.

Das Ganztagsangebot passt also nicht zu den neuen Arbeitswelten? Nein, nicht unbedingt, es ist aber häufig zu viel und nicht notwendig. Ein Beispiel: Moderne Hochhausgebäude wir hier in Frankfurt am Main haben

heute in jeder Etage die tollste Kaffeemaschine der Welt mit ganz vielen Möglichkeiten – nahezu rund um die Uhr. Diese Maschinen laufen ununterbrochen bis spät abends. Ist das vernünftig? Nein! Es ist nicht notwendig.

Hört sich unrealistisch und wenig komfortabel an. Das sehe ich anders. Ich bin fest davon überzeugt, dass die Zeiten vorbei sind, wo wir den Gästen überall das Gleiche bieten müssen, schließlich sind im Vergleich zu früher ja auch nicht mehr jeden Tag die gleichen Menschen im Büro. Ich empfehle: Eine statt drei Kaffeekekchen, aber diese eine ist dann top und außergewöhnlich!

Welche Vorteile sehen Sie? Alle reden von Customer Journey, von verschiedenen Use-Cases. Ich bin in den Arbeitswelten für unterschiedliche Journeys. Mehr denn je sprechen wir über Vernetzung – interdisziplinäre Zusammenarbeit. Ich finde: Mit „weniger“ und „verschiedenen“ Angeboten im Haus habe ich noch mehr Grund, die Etage zu wechseln, mich gezielt woanders zu verabreden auf eine kleine Auszeit, die ich bewusst einplane. In Zeiten von New Work müssen wir den „Begegnungsflächen“ mehr Qualität geben und den Mitarbeitern die Entscheidung selbst überlassen, ob sie ihr kollegialer Austausch lieber in die Tea-Bar im 6. Stock, den Marktplatz



© SODA GROUP

Über Markus Tust

Markus Tust ist Geschäftsführender Gesellschafter der Soda Group und seit über 30 Jahren in der Gemeinschaftsgastronomie tätig. Seit nunmehr 20 Jahren berät und plant er für namhafte öffentliche und private Kunden aus dem gesamten Aulber-Haus-Markt – national und international. Der gebürtige Franke praktiziert Mobile Working seit 2001. Beruflich geht er den Fragen nach: Welchen Beitrag leistet die Mitarbeitergastronomie im „neuen“ Arbeitsumfeld des Unternehmens? Wie sind die Bedürfnisse und Erwartungshaltungen dazu? Was bedeutet das ganzheitlich für Konzept und Planung? Zum Team der Soda Group zählen rund 80 Köpfe an vier Standorten. Motto: „Jedes Ich macht das Wir.“ soda-group.com

im 10. Stock oder in den Vitamin-Spot im 3. Stock führt.

Was heißt denn für Sie Begegnungsqualität? Die Qualität einer Begegnungsfläche misst sich für mich in der Zahl der Kontakte, die mir ermöglicht werden. Wie viele Menschen kann ich nicht nur dort, sondern auch auf dem Weg in die Tea-Bar im 6. Stock treffen? Der Erfolg einer Gebäudestruktur, eines Bürokomplexes lässt sich am Potenzial der möglichen Treffen messen. Wenn du dann noch an solchen guten Knotenpunkten eine Kaffeebar platzierst oder ein Kitchen Hub geht das Konzept dort auf.

Kaffee gut und schön. Wie sieht es mit dem Food-Angebot in der neuen Arbeitswelt aus? Unser Slogan lautet: Künftig fährt man zum Lunch ins Büro. Ich sage bewusst Lunch – und nicht Frühstück oder zum Nachmittagssnack. Wir merken, viele frühstücken seit Corona wieder verstärkt mit der Familie zusammen – ich gehöre auch dazu –, und das Ritual wollen sich viele beibehalten, auch das ist gut so. Die Menschen gehen heute nicht ins Büro, um sich ein Rührei machen zu lassen.

Sondern? Ich sage jetzt mal etwas ganz Provozierendes: Mittag ist Mittag. Wenn du als Arbeitnehmer zwischen Mobile Working, Zuhause, Office und womöglich auch Co-Working wählen kannst, dann bin ich davon überzeugt, dass der Großteil der Menschen an jedem Bürotag auch essen geht. Denn es ist dieser eine Moment des Tages, um mich mit anderen zum Essen zu verabreden – mal abgesehen vom Feierabend. Das Mittagessen wird an Stellenwert gewinnen. Noch vor Corona haben viele gepredigt: „Snacking statt Mittag“. Heute sage ich: „Mittag statt Snacking“. Erste Umfragen bei Kunden bestätigen diesen Trend. Die Kultur des Treffens beim Essen ist in Deutschland noch nicht so ausgeprägt wie anderswo in Europa. In Frankreich haben wir bei einer unserer Trendtours im vergangenen Jahr eine Kantine besucht und getestet, die zwei Zeitfenster zum Essen anbietet. Als Gast muss ich mir meine Zeit und meinen Platz reservieren.

Das hört sich verrückt an – zwei Slots für das Mittagessen? Ja, einige

Unternehmen würden sagen: „Seid ihr wahnsinnig“. Das Gegenteil ist der Fall. Zwei Slots bedeuten totale Planbarkeit für die Küche: Geplante 300 Essen in der ersten Schicht, 300 in der zweiten, real dann nicht 350 oder 200, sondern 300, mit ganz niedriger Abweichung. Das ist total vernünftig. Der zweite Effekt: Die Leute verabreden sich zum Essen, nehmen sich dann die Zeit. Die Pause mit Date hat also Priorität. Dafür gibt's Full-Service, also wie in einem guten Restaurant – der Gemeinschaftsgastronom ist Gastgeber, hinter den Kulissen aber praktisch Systemer. In Paris hatten die Menschen kein Problem damit. Wir diskutieren solche Vorteile weiter und sollten nicht der Nachteile wegen solche Ansätze gleich verwerfen. Dafür gibt es ja die vielen Planungsvarianten, ich erinnere mich an die Frage am Anfang.

Und dann essen alle ihr Tellergericht – ganz klassisch wie früher?

Nein, natürlich nicht. Mit Mittag meine ich lediglich: Es ist die Zeit und der Ort, wo man sich trifft – nicht, was man isst. Es kann ein Snack sein, ein Tellergericht oder ein Salat. Fest steht: Mit fest buchbaren Slots hat jeder Gast einen sicheren Platz. Wir sprechen es bei Kunden immer dann an, wenn es um den Stuhlschlag geht. Wir sollten vielmehr darüber diskutieren, wie wir den Platz generell optimal auslasten können. Und nochmal: Niemand beschwert sich auf dem Kreuzfahrtschiff über die Slots im Hauptrestaurant! – ebenso wenig im Hotel oder im Restaurant. Dort ist es gelernt. Und wer das nicht möchte, kann auf dem Schiff ein Add-on buchen, was er extra bezahlt. Das ist doch auch was für die Kantine und steht für Selbstbestimmung.

Was bzw. wie lernen wir daraus?

Der Schlüssel liegt in der Projektentwicklung: keine Denkverbote! Und Hinterfragen ist nicht nur erlaubt, sondern ein Muss! Wenn wir aufhören, über diese Dinge zu diskutieren, bleiben wir auf der Stelle stehen. Es ist nicht nur cool zu sagen: Weniger ist mehr. Es ist auch vernünftig. In der Vergangenheit mussten viele nicht über Veränderungen nachdenken, weil fast alles im Überfluss da und gewohnt war. Nicht unser Ding, nicht meine Welt.

Was passiert nach dem Mittagessen im Betriebsrestaurant?

Wenn das Hauptgeschäft vorbei ist, beginnt die ganze Misere. Dann kommt einfach keiner mehr vorbei. Oft höre ich: „Warum sollten wir denn überhaupt noch was anbieten?“ Dann halten wir gerne dagegen: „Was kannst du denn am Nachmittag bieten, damit die Leute noch in den Raum kommen?“ Fakt ist: Der Betriebsgastronom kann nur in Nuancen beeinflussen, ob noch jemand kommt. Etwa, indem das Küchenteam einen leckeren Kuchen serviert. Ein paar Menschen bekommst du so in die Gastronomie. Zum Sündigen. Dies ist aber nur ein kleiner Prozentsatz.

Hört sich frustrierend an. Ob die Leute zu dir kommen oder nicht, wird in erster Linie durch die Qualität des Raumes bestimmt. Wenn die Qualität gut ist, in dem Gebäude aber noch fünf andere Räume mit der gleichen Quali-

„Miteinander kochen ist Vergnügen und Verantwortung, Entfaltung und Kompromiss, Erfolgskultur und Fehlerkultur, in einem kreativen Augenblick des notwendigen Zusammenhalts.“

Wow! Wer das versteht, versteht auch New Work.“
Markus Tust

tät auftrumpfen, das heißt gute Lage, gutes Ambiente, gutes Zoning und natürlich auch mit Kaffeemaschine, Laptopanschluss und Co, hast du verloren. Warum sollte ich mich als Gast dann auf den Weg ins Betriebsrestaurant begeben, wenn ich vor der Nase einen ebenso guten Meetingraum habe?

Wie lässt sich das Problem der konkurrierenden Räume lösen?

Bei einem Neubau muss die Betriebsgastronomie von vornherein in die Flächenbilanz als Besprechungsraum einkalkuliert werden, als Meetingpoint und Arbeitstreff. Zur Mittagszeit wird diese Fläche dann exklusiv nur für das Mittagessen genutzt. Jenseits davon dient sie vielen auch als

Workingspace. Nur in den seltensten Fällen wird in der Konsequenz so geplant. Die Skepsis überwiegt gegenüber solchen Konzepten. Dann heißt es: Aber was ist mit den Gerüchen? Und was sagt der Betriebsrat? Es gibt gefühlte 100 Argumente dagegen. Deswegen sage ich: Einfach die Kantine in die Flächenbilanz als Konferenzraum einrechnen, ihr viele Nutzungsszenarien zuweisen und machen!

Und dann füllt sich das Betriebsrestaurant am Nachmittag von allein?

Nein. Die Kultur im Unternehmen muss stimmen. Das ist das allerwichtigste. Ich sage immer: Der Fisch stinkt vom Kopf. Wenn die Lenker und Gestalter des Unternehmens, C-Level, die Abteilungsdirektoren, die Meinungsmacher und Multiplikatoren es nicht vorhaben und die Fläche nicht regelmäßig nutzen, sich dort treffen, arbeiten und unterhalten, wieso sollen es dann die anderen machen und womöglich riskieren, als Pausenkönige dazustehen.

Unternehmen sollten bewusst eine Meetingkultur zelebrieren?

Ja, auf jeden Fall. In der Arbeitskultur müssen die Themen „Treffen“ und aber vor allem „den Ort wechseln“ eine zentrale Rolle spielen. Die Kantine, die Kaffeeküche sind eben diese Orte, die einen idealen und oft auch „anderen“ Raum für Austausch, Vernetzung und Zusammenarbeit bieten – wo ich nicht nur unkompliziert sitzen und noch einen Kaffee trinken kann, sondern mehr geht. So bieten sich neue und weitere Chancen für die Betriebsgastronomie. Aber: „Ohne Moos nix los“. Die Unternehmen müssen für den Mehrwert, den die Betriebsgastronomie bietet, auch tiefer in die Tasche greifen. Sonst funktioniert das nicht.

Zur Eingangsfrage zurück, wann ist eine Betriebsgastronomie erfolgreich?

Wenn sie ein Teil der Weiterentwicklung in der Arbeitswelt wird, sich etwa um das Format „Gemeinsames Kochen“ kümmert. Wie geht das und wie weit kann das führen? Mitarbeitergastronomie entwickelt sich von der „Versorgung“ zur integrierten Fachabteilung und zum Coach! Genauer gesagt leistet sie einen Beitrag zur Förderung von Weiterentwicklung und Zusammenarbeit im Kerngeschäft eines jeden Unternehmens. Wie geil ist das denn?

DAS INTERVIEW FÜHRTE CLAUDIA ZILZ