

# Seitensprünge mit System

JOBROTATION BEI KÄFER

Foto: Käfer



Alexander Steininger, Souschef beim Käfer Partyservice in München, auf Erkundungstour in Shanghai. In der chinesischen Millionenstadt hat der Koch drei Wochen sein Wissen über fernöstliche Küche erweitert.

Fremdgänger behaupten manchmal, ihre Beziehung habe durch einen Seitensprung neuen Schwung bekommen. Was im privaten Kontext fraglich ist, stimmt im beruflichen Bereich tatsächlich: Wenn Firmen ihre Mitarbeiter zum Gastarbeiten in andere Betriebe schicken, profitieren alle davon. Wie, zeigt das Beispiel Käfer.

**Preview:** ► Angebot für High Potentials: Wer bei Käfer für einen Seitensprung in Frage kommt ► Dem Trott entfliehen: Wie der Blick über den Tellerrand hilft, eingefahrene Routinen zu überwinden ► Spicken erwünscht: Welche Best Practices sich per Mitarbeitertausch von anderen abschauen lassen ► Kompetenzen ausbauen: Wie das Fremdarbeiten die persönliche Entwicklung voranbringt

■ Außen ein fluffiges Dampfbrot, innen saftig-zartes Schweinefleisch, eine süße Marinade, frischer Spinat und ein Hauch von Koriander ... Wenn Alexander Steininger, Souschef beim Käfer-Partyservice in München, eine seiner jüngsten Kreationen beschreibt, dann läuft einem schon beim Zuhören das Wasser im Mund zusammen. Man kann sich gut vorstellen, wie das Edel-Fastfood künftig die Gäste am fernöstlich inspirierten Käfer-Festbuffet entzücken wird. Doch Steiningers „China-Burger“ ist nicht nur lecker, er hat auch eine interessante Vorgeschichte: Der junge stellvertretende Chefkoch hat die Idee dafür eigens aus Shanghai importiert.

In der chinesischen 15-Millionen-Metropole verbrachte Steininger im Spätherbst 2013 drei Wochen. Als er dann wieder am heimischen Herd der Cateringküche stand, hatte er jede Menge neuer Kenntnisse über die fernöstliche Küche im Gepäck. Und noch weit mehr als das. Steininger war auch

reicher an Einsichten über Arbeitsorganisation, Zusammenarbeit und Teamleitung. Denn er hat in Shanghai nicht etwa geurlaubt, sondern gearbeitet. Gastgearbeitet sozusagen.

Steininger wurde von seinem Arbeitgeber, dem Münchener Feinkost- und Gastronomieunternehmen Käfer, als temporärer Mitarbeiter in einen chinesischen Franchisenehmer-Betrieb geschickt. Im Gegenzug kam ein Koch des chinesischen Restaurants nach München, um dort drei Wochen lang mehr über die fachgerechte Zubereitung von Weißwurst und Strudel zu lernen.

In fremde Töpfe schauen, die Arbeitsweisen anderer Chefs de Cuisine kennenlernen – das gehört für Köche zwar zum Karriereverlauf. „Da Köche während einer festen Anstellung aber normalerweise kaum abkömmlich sind, müssen sie sich für unbezahlte Hospitationen üblicherweise entweder eine Auszeit nehmen oder die Phase eines Arbeitgeberwechsels dafür nutzen“, erklärt Martina Eberl, Personalentwicklerin bei Käfer. Nicht so in ihrer Firma. Denn Käfer hat das tage- bis wochenweise Schnupperarbeiten in anderen Betrieben zum regulären Bestandteil der Personalentwicklung erhoben. Und das nicht nur für Köche, sondern für Mitarbeiter aller Bereiche und Sparten, erklärt Eberl. Nicht immer geht es dabei ins weit entfernte Ausland. Unbekanntes Terrain zu betreten, gehört aber

zum Konzept: Viele ausgeflogene Käfer-Mitarbeiter hospitieren in Betrieben anderer Branchen.

#### Attraktives Angebot für die Fähigen

Jobrotation innerhalb des eigenen Unternehmens ist bei dem Gastronomie- und Feinkostunternehmen schon länger ein gängiges Instrument. Neue Mitarbeiter etwa sind dazu angehalten, temporär in ihren Nachbarabteilungen zu arbeiten, um deren Arbeitsweisen kennen zu lernen. Die Idee dahinter: Wer beispielsweise als Mitarbeiter aus der Eventplanung eine Zeitlang in der Küche des Partyservice mitgearbeitet hat, weiß hinterher, welche Art Zuarbeit die Kollegen dort brauchen.

Mit seinen außerbetrieblichen Cross-Trainings hat Käfer dagegen vor anderthalb Jahren Neuland betreten. Das Verfahren ist aufwendig und stellt für die verantwortliche Einheit – die Käfer Akademie – eine Herausforderung in puncto Organisation dar. Stets sind Fragen der Versicherung, Kostenübernahme und – bei Aufenthalt in der Ferne – Fragen der Unterbringung und Arbeitserlaubnis zu klären. Die Mitarbeiter, die an dem Programm teilnehmen, werden sorgfältig ausgewählt. Schließlich soll sich die Investition lohnen. Und es soll gewährleistet sein, dass Käfer nach außen hin einwandfrei repräsentiert wird, sagt Eberl. „In Betracht

kommen Personen, die eine wichtige Schlüsselposition inne haben“, so die Personalerin. Voraussetzungen sind vorbildliche Leistungen sowie der Wille und die Fähigkeit zur persönlichen Weiterentwicklung. Wer all das aus Sicht seiner direkten Führungskraft mitbringt und Interesse an dem Austausch signalisiert, hat gute Chancen, in fremde Arbeitswelten hineinschnuppern zu können.

### Mitarbeiter gehen dorthin, wo sie am meisten lernen können

Käfer nutzt für das Austauschprogramm vorwiegend bestehende Kontakte zu Firmen in der Region. „Wir engagieren uns in einem Netzwerk, in dem Betriebe gemeinsam an der Verbesserung ihrer Servicequalität arbeiten“, erläutert Eberl. Zu diesem Netzwerk gehören beispielsweise das Münchener Bekleidungshaus Lodenfrey, der Kaffee-Kapsel-Pionier Nespresso und die BMW-Welt. Überall dort haben Käfer-Mitarbeiter schon gearbeitet. Im Gegenzug kamen Mitarbeiter der Partner-Unternehmen als Hospitanten zu Käfer. Welcher Mitarbeiter wohin geht, werde von Fall zu Fall entschieden, sagt Eberl. „Die leitende Frage ist stets: Wo kann der Mitarbeiter am besten dazulernen?“

Für Stefanie Wiesheu lag das passende Lernumfeld nur ein paar Münchener Straßenzüge entfernt. Die Leiterin der Käseabteilung im Käfer-Feinkostladen in der Prinzregentenstraße wechselte für drei Tage zum traditionsreichen Bekleidungshaus Lodenfrey in der Maffeistraße. Komplette andere Branche. Andere Waren. Und keine Ahnung davon. So die Ausgangslage. Die Mission: herausfinden, wie Lodenfrey es schafft, seine Kunden zu begeistern, und wie das Bekleidungshaus seine Azubis schult und betreut. Im eigenen Unternehmen ist Wiesheu nämlich auch für die Ausbildung der Einzelhandelskaufleute zuständig.

### Routinen sollen aufgebrochen werden

Los ging es für die Käfer-Frau mit einer Undercover-Aktion. Wiesheu begab sich als Mystery-Shopperin auf Einkaufstour. So sammelte sie erste Eindrücke von der Lodenfrey'schen Servicekultur, die sie später in Form eines ausführlichen Feedbacks an die dortigen Verkäufer zurückmeldete. Sie staunte nicht schlecht über einige Add-ons im Dienstleistungsverständnis der Textilhändler. „Ich fand es zum Beispiel toll, wie die Mitarbeiter auf Kunden zugehen“, erzählt Wiesheu. Die Verkäufer bedienten sich nicht etwa der Standard-Floskel: „Grüß Gott, kann ich Ihnen helfen?“ Wiesheu stellte fest, dass sie die Sache viel konkreter anpackten: „Guten Tag, wir haben gerade die neue Strumpfhosen-Kollektion von Wolford reinbekommen. Darf ich Ihnen die mal zeigen?“

Überhaupt: anschauen, Stoffe befühlen, anprobieren ... Dass sie den Geschäftsalltag bei Lodenfrey als sehr sinnliches Ereignis erlebte, brachte die Käsefachfrau ins Nachdenken. „Mir ist dadurch wieder stärker bewusst geworden, wie wichtig es ist, Kunden Erlebnisse zu bieten, sie in direkten Kontakt mit den Produkten zu bringen“, sagt sie. Natürlich, auch in der Käseabteilung wür-

den seit jeher Probierhäppchen verteilt. „Aber man neigt in Stoßzeiten eben doch dazu, solche Dinge zu vernachlässigen.“ Angeregt durch ihre Erfahrungen bei Lodenfrey hat sie sich vorgenommen, das in Zukunft zu ändern.

Wiesheu kam außerdem mit dem Vorsatz zurück, ihre Mitarbeiter bei der Lösung aktueller Herausforderungen noch stärker einzubinden als bisher. Den Anstoß gaben ihr die regelmäßig stattfindenden Abteilungsmeetings bei Lodenfrey, von denen sie eines miterlebt hatte. Was Wiesheu daran gefiel: „Hier brachten sich wirklich alle Mitarbeiter – vom obersten Chef bis zur Aushilfe – konstruktiv ein.“

Es sind solche Effekte, um die es Käfer mit seinem Austauschprogramm geht. „Die Teilnehmer sollen die Betriebsblindheit und Routine überwinden, die sich im Laufe der Zeit selbst bei den Besten einschleichen“, erläutert Personalerin Eberl. Das Kalkül: Wer andere Arbeitswelten und Arbeitsweisen erlebt, der

bekommt auch auf die eigene Arbeit wieder einen unverstellten Blick. Er sieht klarer, was rund läuft und was weniger gut funktioniert.

### Spicken erwünscht: Auf der Suche nach Best Practices

Wenn die Mitarbeiter von ihren Seitensprüngen dann auch noch konkrete Ideen mitbringen: umso besser. Dies ist die zweite Zielrichtung des Austauschprogramms. Käfer und seine Partner wollen Best Practices voneinander abschöpfen. Das Abgucken funktioniert, weil hier keine direkten Konkurrenten im Spiel sind, erklärt Eberl. „Zu unserem Münchener Wettbewerber Dallmayr würden wir keinen Mitarbeiter schicken“, schiebt sie lachend hinterher. Ansonsten gilt: Abgucken und adaptieren ist legal und gewollt.

Die Teilnehmer werden deshalb stets mit einem fest umrissenen Recherche-Auftrag losgeschickt. So soll verhindert



„Mir ist wieder klar geworden, wie wichtig es ist, Kunden Erlebnisse zu bieten.“

Stefanie Wiesheu, Leiterin der Käseabteilung im Käfer Feinkostladen München (Foto links), hat einige Tage in einem Bekleidungshaus hospitiert (Foto unten).





**„Die Teilnehmer des Austauschprogramms sollen die Betriebsblindheit überwinden, die sich im Laufe der Zeit einschleichen kann.“**

Martina Eberl, Leiterin der Personalentwicklung bei der Feinkost Käfer GmbH, Parsdorf. Kontakt: m.eberl@feinkost-kaefer.de

werden, dass der Ausflug in fremde Arbeitswelten zum bloßen Incentive ohne weiteren Nutzen gerät. Aus demselben Grund sollen die Scouts nach ihrer Rückkehr ins Unternehmen ihre Lessons Learned in Präsentationen und Schulungen für Kollegen und Chefs aufbereiten. Was von ihren Vorschlägen dann auf Interesse stößt, wird umgesetzt.

„Änderungen gab es zum Beispiel kürzlich im Empfangsbereich der Firmenzentrale“, erzählt Eberl. Eine Mitarbeiterin der Abteilung hatte ein paar Tage an der Rezeption der Nobelherberge Bayerischer Hof hospitiert. Dort war ihr aufgefallen, wie gut die Hotelmitarbeiter in der Telefonzentrale zu jedem Zeitpunkt über alles, was im Hause vor sich ging, informiert waren. Im eigenen Unternehmen registrierte die Hospitantin in dieser Hinsicht noch Verbesserungsbedarf. Die Konsequenz: Käfer führte Maßnahmen ein, um die Empfangsmitarbeiter künftig besser up-to-date über das Firmengeschehen zu halten. „Jetzt gibt es zum Beispiel ein wöchentliches Fact Sheet, das die Mitarbeiter regelmäßig über personelle Neuzugänge und -abgänge sowie Aktionen, die gerade im Unternehmen laufen, informiert“, so Eberl.

### Attraktive Adaption: Nachwuchsführungskräfte schulen Azubis

Auch Stefanie Wiesheu kam reich an Ideen in die Firma zurück. Ausgehend von ihren Erfahrungen als Testkäuferin regte sie beispielsweise dazu an, das Mystery Shopping bei Käfer zu optimieren. Das Konzept des Testkaufs gibt es dort schon länger. Allerdings erhielten die Verkäufer bisher kein persönliches Feedback vom Mystery Shopper. Auf Initiative von Wiesheu ist das jetzt anders: Die Verkäufer bekommen vom Testkäufer nun eine persönliche Rückmeldung über dessen Einkaufserlebnis.



Das **echte Lernen** ist  
ja eigentlich **Orange...**

Silber-Preisträger  
Internationaler  
Deutscher  
Trainings-  
Preis 2014/15  
**BDVT**

➔

Silber-Preisträger \*  
Internationaler  
Deutscher  
Trainings-  
Preis 2014/15  
**BDVT**

\*) ...für den Veränderungsprozess einer Einrichtung des Bundesministeriums hin zu einer lebendigeren Lehr- und Lernkultur.

Wie Orange sind Sie schon?

➔ [www.METALOGacademy.de](http://www.METALOGacademy.de)  
Die Spezialisten für lebendige Lernmethoden und -konzepte.

echt lernen.

## trainerlink.de

Die besten Adressen im Weiterbildungs-Web





**ONLINE**

- ✓ über **10.000** bewertete Webseiten
- ✓ übersichtlich eingeteilt in **8 Rubriken**
- ✓ jede Webseite ist **redaktionell geprüft**

**SONDERHEFT**

- ✓ Druckauflage von **23.000** Exemplaren
- ✓ als Sonderheft in der Fachzeitschrift **managerSeminare**
- ✓ auch als digitale Version auf [trainerlink.de/magazin](http://trainerlink.de/magazin)

„Das ist wirksamer als ein schriftlicher Bericht“, so Eberl. Zudem können auf diese Weise offene Fragen im Dialog geklärt werden.

Auch in puncto Ausbildung und Azubi-Betreuung brachten Wiesheu – und eine weitere Kollegin – viele Ideen mit nach Hause. Etwa Ideen, die das Wir-Gefühl der Azubis stärken. Bei Lodenfrey beeindruckte Wiesheu zum Beispiel, dass die Eltern der Azubis schon vor Beginn der Ausbildung ins Unternehmen eingeladen wurden. Sie sollten sehen, in welchem Umfeld der Nachwuchs seine ersten Schritte ins Berufsleben tut. Bei Käfer sollen in Zukunft gemeinsame Aktivitäten wie eine Stadtrallye oder eine Küchenparty die Integration stärken. Außerdem können sich neue Azubis künftig über ein Probierpaket mit Delikatessen aus ihrem Einsatzbereich freuen. Das soll sie besser mit den eigenen Produkten vertraut machen. Auch diese freundliche Geste mit Lerneffekt ist von Lodenfrey abgeschaut, wo neue Mitarbeiter mit Kleidungsstücken aus dem eigenen Haus ausgestattet werden.

Eine Änderung wird es auch in der Organisation der Schulungen für die Azubis geben. Vorbild ist die Symbiose von Azubi- und Führungskräfteweiterbildung, die bei Lodenfrey gelebt wird: In dem Bekleidungs- haus ist es regulärer Bestandteil der Führungskräfteförderung, dass die Nachwuchsführungskräfte Azubi-Schulungen konzipieren und durchführen. „Das wollen wir jetzt auf unsere Traineeprogramme übertragen“, sagt Eberl.

### Gastarbeit in China: „Alles war noch viel fremder als gedacht“

Käfer will die Cross-Exposures allerdings nicht nur als Inspirationsquelle nutzen. Die Firma hofft, dass die Mitarbeiter beim Fremdgehen auch auf einer persönlichen Ebene dazulernen. Die zeitweilige Tätigkeit in einem fremden Umfeld soll zum Beispiel ihre Sozialkompetenz stärken.

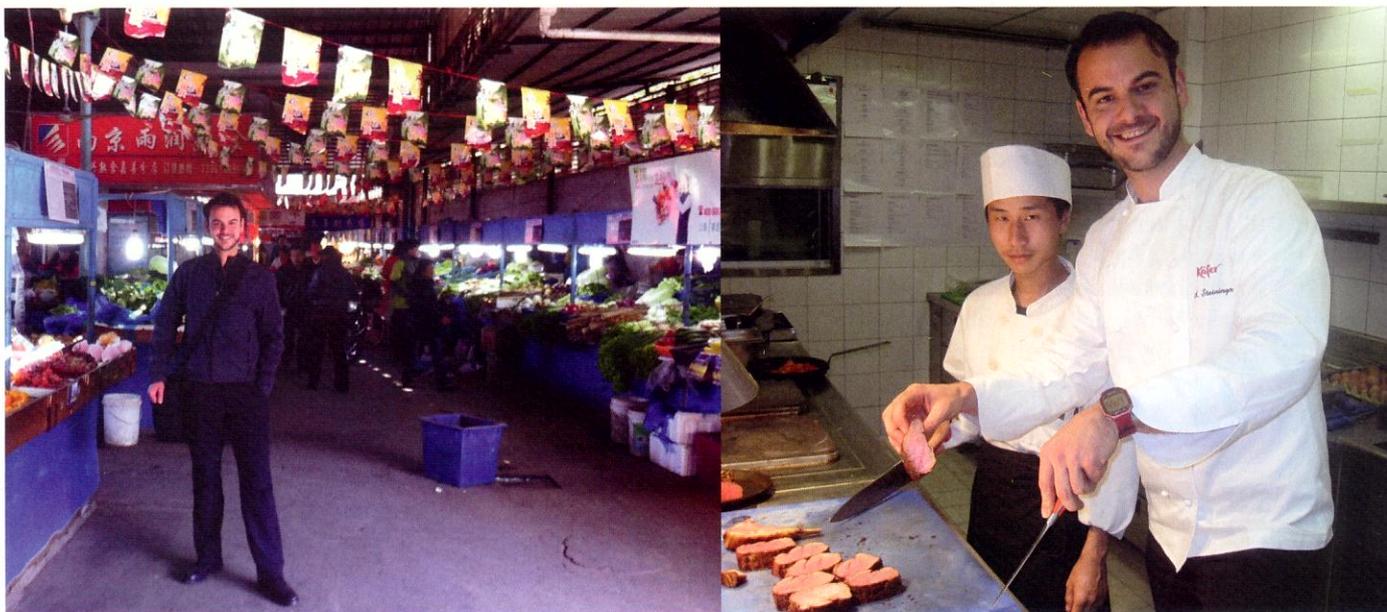
Souschef Alexander Steininger, der drei Wochen im Restaurant Käfer by the Binjiang One gearbeitet hat, hat in dieser Hinsicht besonders viel gelernt. Sein Schreck war groß, als ihn sein Chef fragte, ob er eine Zeitlang in China arbeiten wolle. Wollte er? „Na ja. Man sagt natürlich nicht ‚nein‘, wenn einen der eigene Chef so etwas fragt. Man fühlt sich ja auch geehrt“, sagt Steininger. Er reiste also nach Shanghai. Mit Vorfreude im Herzen und Grummeln im Bauch. Was die Nervosität zusätzlich steigerte: Steininger sollte nicht in einem Hotel, sondern in

der Wohnung eines chinesischen Kollegen unterkommen. Total Immersion war angesagt. Steiningers Auftrag war zweigeteilt: Zum einen sollte er seine Kenntnisse über die fernöstliche Küche erweitern. Zum anderen sollte er den chinesischen Angestellten das Münchener Mutterunternehmen näher bringen. Deshalb reiste der Jungkoch mit jeder Menge Fotos und Videos im Gepäck an.

### Wer fremdgeht, gewinnt an Sozialkompetenz

„Als ich dann vor Ort war, war alles noch viel fremder, als ich es mir vorgestellt hatte“, erinnert er sich. Kulturschock hoch zehn. Und das, obwohl das Käfer by the Binjiang One ein kleines Stück Bayern in China ist – stiletch ausgestattet mit unterirdischem Weinkeller, Alm- und Jagdstube, Kamin und Hirschgeweihen an den Wänden. Doch trotz der heimatlichen Anmutung ging es in der Küche des Franchisenehmers anders zu, als Steininger es von zu Hause gewohnt war: „Vor allem der extrem respektvolle Umgang des Personals untereinander fiel mir auf.“ Jemanden vor Kollegen zu rügen: undenkbar. Und dann das unglaubliche Talent der chinesischen Kollegen im Improvisieren, wenn es darum ging, urbayerische Rezepte originalgetreu nachzukochen, obwohl nicht alle nötigen Zutaten auf chinesischen Märkten erhältlich sind. Eine Extra-Lektion in puncto Flexibilität und Kreativität für Steininger.

Der junge Koch machte auch einige Abstecher in die Küchen anderer einheimischer Restaurants. Er kostete in Garküchen fremde Genüsse. Er registrierte seltsam anmutende Sitten („Chinesen spucken beim Essen auf den Boden“). Er durchstreifte die Märkte der Großstadt. Und er hielt über all das die Kollegen zu Hause ständig auf dem Laufenden: Per Weblog im Käfer-Intranet



**„Ich habe gelernt, besser mit unbekanntem Herausforderungen klarzukommen.“**

Alexander Steininger, Souschef beim Münchener Käfer-Partyservice beim Einsatz in Shanghai.

## Ziele des Austauschprogramms

**Voneinander lernen:** Wie gehen andere Betriebe mit Kunden um? Was tun sie für ihre Azubis? Wie organisieren sie ihre Abläufe? Alle Teilnehmer des Austauschprogramms bekommen einen Rechercheauftrag mit auf den Weg. Denn die Unternehmen wollen – in aller Offenheit – Best Practices voneinander anschauen. Ideen, die begeistern, werden auf das eigene Geschäft übertragen.

**Reflexion der eigenen Arbeit:** Dadurch, dass sie andere Arbeitsweisen hautnah erleben, gewinnen die Teilnehmer des Programms Abstand zu ihrer Arbeitsroutine, so das Kalkül. Der erhoffte Nutzen: Aus der Entfernung wird der Blick auf das, was eigenen Arbeitsalltag gut läuft und was verbesserungswürdig ist, wieder klarer. Der Weg für Änderung wird frei.

**Soziale und persönliche Kompetenzen ausbauen:** Wer ein ungewohntes Arbeitsumfeld kommt und sich auf fremde Arbeitsweisen und neue Kontakte einlassen muss, trainiert auch Fähigkeiten und Eigenschaften wie Offenheit und Flexibilität, er stärkt seine Sozialkompetenz, sein Kommunikationstalent und seine Lernfähigkeit. Das Austauschprogramm soll insofern auch den Ausbau persönlicher Kompetenzen fördern.

**Mitarbeiterbindung:** Käfer möchte mit dem Austauschprogramm fähige Mitarbeiter an das Unternehmen binden. Statt sie abzugeben zu müssen, um ihren Horizont zu erweitern, wird ihnen die Möglichkeit geboten, als regulärer Bestandteil ihres Karriereaufstiegs über den Tellerrand zu blicken.

Alexander Steinger regelmäßig über seine Abenteuer in China. Das brachte ihm ungeahnte Popularität ein. Und dem Austauschprogramm einen enormen Zuwachs an Interesse und auch Akzeptanz, sagt Personalerin Eberl. Letzteres ist wichtig, weil die Mitarbeiter im Unternehmen den Rückhalt von direkten Vorgesetzten und Kollegen brauchen, wenn sie einen Mitarbeiter eine Zeitlang aus dem Daily Business abziehen und zum Schnupperarbeiten teils in komplett fachfremde Bereiche schicken.

Für Alexander Steinger steht ohnehin außer Frage, dass er während der Wochen in Shanghai viel Wertvolles erlernt hat. Er ist jetzt im Kochteam Spezialist für die Zubereitung fernöstlicher Menüs. Und er ist überzeugt, dass er sich auf persönlicher Ebene gewachsen zu sein. Vor allem in puncto Sozialkompetenz. „Ich habe zum Beispiel gelernt, mich auf Mitarbeiter einzustellen, die ganz anders ticken als ich selbst. Und ich habe gelernt, besser mit unbekanntem Herausforderungen klarzukommen“, sagt Steinger. Alles Dinge, die dem jungen Koch in der Zukunft auch bei der Leitung eines heimischen Küchenbetriebs zugute kommen werden.

Sylvia Jumpertz ■



Foto: Fotolia.com, WavebreakMediaMicro

# Seminar gefunden!

Mehr als **47.000** Seminare  
aus **20** verschiedenen  
Themenbereichen

Jetzt finden auf:

**Seminarmarkt.de**

Der Marktplatz für Mitarbeiter- und  
Führungskräftequalifizierung  
von **manager**Seminare