Ergebnispapier: 4. Roundtable von Equality4Tourism

Thema: *Von Charme umgarnt – Wie man sich vor manipulativen Personen schützt*
2. Juni 2025 | Schweiz Tourismus, Zürich

Hintergrund und Zielsetzung

Manipulative und toxische Verhaltensweisen begegnen uns überall: im Team, gegenüber Gästen – und nicht zuletzt auf dem eigenen Karriereweg. Gerade im Tourismus, wo Empathie und Dienstleistungsorientierung im Zentrum stehen, wird toxisches Verhalten häufig mit Charme getarnt oder bagatellisiert.

Ziel des 4. Roundtables war es, das Bewusstsein für manipulative Dynamiken zu schärfen, konkrete Schutzstrategien zu vermitteln und ein souveränes, gleichstellungsorientiertes Verhalten im Berufsalltag zu stärken.

Impuls und Trainings

Stephan Siegfried, Berater für Leadership und Transformation, eröffnete den Abend mit einem praxisnahen Impuls.

Er identifizierte typische Dynamiken (z. B. Gaslighting, subtile Abwertung, Schuldumkehr) und zeigte auf, wie sich Machtmissbrauch hinter Charme, Loyalität oder "betrieblichem Pragmatismus" versteckt. Zudem zeigt er auf wie fehlende oder mangelnde Gleichstellung Nährboden für toxisches oder manipulatives Verhalten sein kann.

In Breakouts diskutierten die Teilnehmenden konkrete Fälle und entwickelten Lösungsansätze – praxisnah, direkt übertragbar und mit Blick auf Gleichstellung im Betrieb.

Praxisbeispiele aus den Breakout-Sessions

Fall 1 – Vorgesetzter: Dominanzverhalten in der GL-Sitzung

Ein Mitglied der Geschäftsleitung nutzt in Sitzungen überhebliches, unterbrechendes Verhalten, um sich durchzusetzen. Andere (v. a. weibliche) Stimmen werden subtil herabgewertet oder ignoriert.

Lösungsansätze:

- Gesprächsregeln einführen und einfordern: Vor jeder Sitzung bewusst machen: Wer spricht, wird nicht unterbrochen. Jede Person bekommt Raum – z. B. durch eine moderierte Redeliste oder Timeboxing.
- Sitzungsleitung als Kulturträger: Eine sensibilisierte Sitzungsleitung kann eingreifen und auf Fairness achten. Falls nötig, Leitung temporär rotieren lassen.
- Peer-Coaching oder 1:1-Feedback: Dominantes Verhalten kann auch im Kolleg:innenkreis angesprochen werden – mit Fokus auf Wirkung, nicht Schuld. Formate wie kollegiale Beratung helfen, Spannungen produktiv zu klären.
- Kompetenz ≠ Lautstärke: In Teamsitzungen und Führungskreisen bewusst machen, dass gute Ideen nicht automatisch laut vorgetragen werden. Wer das Verhalten toleriert, reproduziert Machtungleichheit.

Fall 2 – Kundin: Kritik an queerer Mitarbeitenden

Eine Kundin äussert sich wiederholt abwertend über eine offen queere Person im Team. Die Leitung reagiert aus Angst vor Eskalation ausweichend.

Lösungsansätze:

- Klare Haltung zeigen: Der Betrieb steht hinter seinen Mitarbeitenden – ohne Wenn und Aber. Es gibt nichts „zu prüfen“. Wer eingestellt wurde, ist Teil des Teams und verdient Respekt.
- Teamrückhalt sichtbar machen: Das gesamte Team signalisiert Unterstützung – damit die betroffene Person nicht alleine dasteht. Führungskräfte müssen vorangehen.
- Positionierung gegen aussen: Ein Betrieb kann Haltung zeigen – etwa durch sichtbare Unterstützung von Pride oder Vielfalt. Das wirkt auch präventiv auf potenziell intolerante Gäste.
- Deeskalierende Strategien für den Moment:

    - Fachliche Ebene ansprechen: „Was genau am Service hat Sie denn gestört?“ – um das Gespräch zu versachlichen.
    - Gegenfrage stellen: „Was genau meinen Sie mit dieser Bemerkung?“ – um irritierende Aussagen ins Leere laufen zu lassen.
- Sicherheitsbedenken berücksichtigen: In emotional aufgeladenen Situationen kann es auch richtig sein, vor Ort nicht zu intervenieren. Wichtig ist dann die Nachsorge.
- Nachbesprechung im Team: Der Fall soll offen angesprochen werden – ohne Schuldzuweisung. Eine angstfreie Fehler- und Feedbackkultur hilft, solche Fälle bis in die GL zu tragen und systematisch zu bearbeiten.

Fall 3 – Koch: Kollegialer Machtmissbrauch in der Küche
Ein erfahrener Koch nutzt seine Rolle, um jüngere Kolleg:innen zu dominieren, schiebt unangenehme Arbeiten ab, macht sich über andere lustig – alles „im Ton der Küche“.
Lösungsansätze:

- "Küchenton" enttabuisieren: Rau darf nicht gleich respektlos heissen. Teams können gemeinsam definieren, wie ein respektvoller Umgang aussehen soll – auch unter Zeitdruck.
- Verantwortung der Führungsebene: Es reicht nicht, Probleme „laufen zu lassen“. Vorgesetzte müssen auf Grenzüberschreitungen reagieren – mit klarer Rückmeldung oder Konsequenzen.
- Vertrauenspersonen oder anonyme Feedbackwege einführen: Gerade in stark hierarchischen Bereichen wie der Küche braucht es niederschwellige, sichere Kanäle, um Machtmissbrauch anzusprechen.
- Teamkultur aktiv gestalten: Z. B. durch Teamcharta, regelmässige Feedbackrunden oder gemeinsame Reflektion von Abläufen. Macht wird nicht „einfach so“ ausgeübt – sie wird ermöglicht.

Take-away & Learnings aus der Praxis
In der anschliessenden Diskussion wurden drei Kernerkenntnisse betont:

- Gleichstellung ist auch Schutzarbeit. Wer Gleichstellung ernst nimmt, muss auch ungleiche Machtverhältnisse sichtbar machen – und adressieren.
- Charme ist keine Entschuldigung. Toxisches Verhalten wirkt oft sympathisch verpackt – besonders in stark hierarchischen oder dienstleistungsorientierten Kontexten.
- Es braucht klare Strukturen. Gute Kommunikation ist lernbar – aber nur wirksam, wenn es institutionelle Rückendeckung gibt.
- Klarheit statt «Harmonie»: Toxische Verhaltensweisen entstehen dort, wo Regeln und Verantwortung unklar sind.
- Führung als Schutzfaktor: Führungskräfte müssen Haltung zeigen – und eingreifen, wenn nötig.
- Empowerment statt Anpassung: Betroffene stärken heisst auch: Räume schaffen, in denen sie sich nicht anpassen müssen.
- Gleichstellung beginnt im Alltag: Nicht in Hochglanzbroschüren, sondern in Teamsitzungen, Feedbackprozessen und Pausengesprächen.

Netzwerk & Austausch

Beim anschliessenden Apéro tauschten sich die Teilnehmenden in entspannter Atmosphäre weiter aus. Die hohe Beteiligung, Offenheit und Resonanz zeigen: Das Thema trifft einen Nerv – auch und gerade im Tourismus.