

HOTELLERIE GASTRONOMIE ZEITUNG

Die Branchenzeitung der Hotel & Gastro Union seit 1886

Luzern, den 6. November 2019

CXXXIV. Jahrgang

Ausgabe: Deutsche Schweiz / Tessin

www.hotellerie-gastronomie.ch

Raphael Pfarrer:
«Der Gastro-
nom wird
zum Co-
Produzenten.»

Seite 5

Schwerpunkt

Digitalisierung: Es führt kein Weg vorbei

Seite 8

Aspekte



Rodrigo Banto

ist Chef-Önologe der Cave de la Côte in Tolochenaz/VD. Diese keltert die Trauben von 300 Winzern zu Topweinen. Dafür wurde die «Cave» zum Weingut des Jahres 2019 gekürt.

Seite 14

Kulinarik

Ein Menüplan in Weiss, Rot, Gelb und Grün

Seite 17

Stefan
Unternährer:
«Gastrosuisse
blockiert L-GAV-
Verhandlungen.»

Seite 12



Arbeitgeber und Arbeitnehmer aus dem Gastgewerbe tauschten sich darüber aus, wie man die Arbeitszeiten interessanter gestalten könnte.

FILIPA PEIXEIRO



Im Strom von Bits und Bytes

Die Digitalisierung hat nichts mit Science-Fiction zu tun, die in ferner Zukunft Realität werden könnte. Tatsächlich ist die digitale Transformation ein Prozess, der nicht erst seit heute unser Leben prägt. So hat die Bundesversammlung in der Herbst-session für die Tourismuspolitik in den Jahren 2020 bis 2023 30 Millionen Franken zur Finanzierung von Innoutour sowie 230 Millionen Franken für das Landesmarketing von Schweiz Tourismus bewilligt. Der Bund wolle dabei laut Eric Jakob vom Staatssekretariat für Wirtschaft Seco besonders die Digitalisierung vorantreiben und somit die Tourismuswirtschaft bei der digitalen Transformation ihrer Geschäftsmodelle unterstützen. Die Digitalisierung verändert unsere Gesellschaft, die Berufswelt und die Art, wie wir miteinander kommunizieren. Kontinuierlich, Bit für Bit. So werden wir zwar freundlich, aber bestimmt, gebeten, auf den Zug mit Destination Zukunft aufzuspringen. Wer stehen bleibt, verliert den Anschluss. Der digitale Wandel bedeutet aber keinesfalls, dass das Lesen eines Buches und der Spieleabend mit Freunden ausgedient haben. Im Gegenteil: Es kann nicht schaden, im Privaten die Balance zwischen analog und digital zu halten. Für Beruf und Wirtschaft ist die Digitalisierung natürlich essentiell, da sie einen zentralen Erfolgsfaktor darstellt.

ANDREA DECKER

ARBEITSZEIT-TASK-FORCE GESTARTET

Wie schafft man es, die Fluktuation im Gastgewerbe zu senken und die Arbeitnehmenden in der Branche zu halten? Das war eine der Fragen, mit denen sich die von der Hotel & Gastro Union ins Leben gerufene Task Force bei ihrem ersten Treffen beschäftigte. Mehr als die Hälfte der Berufsleute im Gastgewerbe haben vier Jahre nach Lehrabschluss die Branche verlassen. Einer der Hauptgründe dafür ist, dass finanzkräftigere Wirtschafts-

zweige unsere Fachleute abwerben. Banken, Versicherungen und andere Dienstleistungsunternehmen ziehen bereits seit Jahren Hotelkaufmänner und -frauen aus der Branche ab. Neu ist jedoch, dass auch andere Gastgewerber ausserhalb ihres angestammten Tätigkeitsfeldes sehr begehrte Mitarbeitende sind. Ein aktuelles Beispiel dafür liefern die Verkehrsbetriebe Luzern. Mit einer grossangelegten Werbekampagne versuchen sie, Köche und Restaurantfachleute anzulocken, um

sie zu Busfahrern und -fahrerinnen umzuschulen. Ob das gelingt? Man darf gespannt sein, denn ein zweiter Hauptgrund, warum die Gastgewerber die Branche verlassen, sind die unregelmässigen Arbeitszeiten. Und für Busfahrer gehören Wochenendeinsätze, arbeiten bis spät in die Nacht und an Feiertagen schliesslich genauso zum Alltag wie für Köche und Co. Wie frühere Umfragen der Hotel & Gastro Union zeigen, sind im Gastgewerbe über alle Berufe gesehen 34 Prozent

der Mitarbeitenden mit den Arbeitszeiten, Dienstplänen, Ferienregelungen und Überstunden unzufrieden. In der Restauration allein sind es sogar 53 Prozent. Die Task Force hat sich nun intensiv Gedanken gemacht, wie die Arbeitszeiten ansprechender gestaltet werden können. Es wurden Umsetzungsmodelle vorgestellt, praktische Erfahrungen ausgetauscht und alte Vorurteile ausgeräumt.

Seite 6 →

AZA 6002 LUZERN

Adligenswilerstr. 29/27, 6006 Luzern

Erscheint jeweils mittwochs

Jilly
Café
www.illycafe.ch

ROTOR
Lips
www.RotorLips.ch
Rotor Lips AG
3661 Uetendorf
033 346 70 70

Delimpex AG
Eichenstrasse 1
8808 Pfäffikon
055 415 56 56
delimpex.ch

Ebly
Beginn mit Ben
mars-foodservice.ch

CHEFS MÜSSEN FLEXIBLER SEIN

Die Hotel & Gastro Union hat eine Task Force gebildet, um realisierbare Rezepte gegen den Fachkräftemangel zu entwickeln. Bei ihrem ersten Treffen am 25. Oktober haben die Teilnehmenden über neue Umsetzungsmöglichkeiten des L-GAV-Arbeitszeitmodells diskutiert.

Die zurzeit wohl grösste Sorge der Hotellerie- und Gastronomiebranche ist der Fachkräftemangel. In gewissen Regionen wie beispielsweise im Engadin ist es inzwischen sehr schwierig geworden, gute Mitarbeitende zu finden. «Wir haben nicht bloss einen Fachkräfte-, sondern einen generellen Personalmangel», sagt Kurt Baumgartner. Er ist Besitzer der Hotels Belvédère in Scuol.

Der Hotelier des Jahres 2019 ist überzeugt: «Mitarbeitende der Altersgruppe 50+ werden künftig ein riesiges Thema für unsere Branche sein.» Er jedenfalls spanne den Altersbogen in Stellenausschreibungen bereits heute bewusst gross. «Wenn ich nicht schreibe «Gesucht: Chef de ser-



«Wir haben die Produktion auf den Nachmittag verlegt.»

PETER AMREIN, EXECUTIVE KÜCHENCHEF, SWISS HOLIDAY PARK AG, MORSCHACH

vice, Alter 30 bis 70», finde ich kaum jemanden.»

«Ältere Mitarbeitende sind wertvolle Ressourcen, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken», findet Mauro Pellandini. Er ist Senior Human Resources Consultant bei der Empiricon AG, eine auf strategisches Personalmanagement sowie Mitarbeiter- und Kundenbefragungen spezialisierte Beraterfirma. Ältere Mitarbeitende einzustellen, bringe aus seiner Sicht etliche Vorteile. Die 50+-Jährigen bringen Berufserfahrung und Lebenserfahrung mit. Sie sind in ihrer Persönlichkeit und ihren Lebensumständen gefestigt und gerade wegen ihres Jahrgangs

Sagen Sie uns Ihre Meinung!

Braucht es wirklich neue Arbeitszeitmodelle, um die Fachkräfte in der Branche zu halten? Wie sollten diese neuen Arbeitszeitmodelle aussehen? Welche Erfahrungen haben Sie persönlich oder in Ihrem Betrieb bereits mit solchen Arbeitszeitmodellen gemacht? – Teilen Sie Ihre Meinung und Ihre Erkenntnisse aus der Praxis mit uns. Oder haben Sie Lust bekommen, selber an der Entwicklung neuer Ideen mitzuarbeiten und Teil der Task-Force zu werden? Nehmen Sie mit uns Kontakt auf und schicken Sie eine E-Mail an: roger.luetolf@hotelgastrounion.ch



«Ein zeitgemässer, pünktlich bezahlter Lohn ist auch eine hohe Wertschätzung.»

KURT BAUMGARTNER, BESITZER DER BELVÉDÈRE HOTELS, SCUOL

an langfristigen, verbindlichen Arbeitsbeziehungen interessiert. Ganz im Gegensatz zu den Vertretern der Generation Z. «Die jüngeren Generationen stellen mehr Forderungen. Wenn du diese nicht erfüllst, sind die Angestellten weg», sagt Kristina Tanasic, HR-Leiterin bei der Fred Tschanz Gruppe in Zürich.

Natürlich könne es sein, räumen Baumgartner und Pellandini ein, dass ältere Mitarbeitende nicht mehr fünf Tage die Woche Vollgas geben mögen. Um ihr Potenzial dennoch optimal zu nutzen, braucht es neue Ansätze. Von denen können gleichzeitig die jüngeren Generationen mit ihrem Wunsch nach Selbstverwirklichung sowie auch der Betrieb pro-



«Es geht nicht um Zimmerstunden, sondern um gravierende Führungsprobleme.»

PETER DURRER, HOTELIER

fitieren. So könnte man das bestehende Arbeitszeitmodell, welches die Sozialpartner im Landes-Gesamtarbeitsvertrag für das Gastgewerbe (L-GAV) festgelegt haben, kreativer umsetzen. Entgegen vieler Vorurteile bietet der L-GAV bei der Gestaltung der Arbeitszeiten nämlich viel mehr Spielraum, als oft behauptet wird (siehe Interview Roger Lang).

«Krone Mosnang 4:3»-Modell

Ein Hotel, das sich diesen Spielraum zunutze gemacht hat, ist die «Krone» in Mosnang. Philipp Schneider führt den Betrieb in fünfter Generation. Er hat für seine Köche die Vier-Tage-Woche eingeführt. In der Task-Force-Runde erzählt er, wie es dazu kam.

«Weil in unserer Umgebung etliche Restaurants eingingen, entschlossen wir uns, nur noch einen Ruhetag pro Woche zu machen. Das führte unter anderem dazu, dass wir uns Gedanken über die neuen Öffnungs- und Arbeitszeiten machen mussten.»

Er habe mit den Köchen gemeinsam überlegt, wie die Bedürfnisse des Betriebs und die der Mitarbeitenden möglichst optimal in Einklang gebracht und Arbeitsabläufe mithilfe moderner Küchentechnik optimiert werden könnten. Das Ergebnis ist das «Krone Mosnang 4:3»-Modell. «Die Köche arbeiten an vier Tagen 10,5 Stunden, verzichten auf Zimmerstunden und haben dafür drei Tage frei.» So haben alle regelmässig und langfristig planbar an



«Holen wir die Fähigkeiten der Mitarbeitenden ab, explodiert deren Motivation.»

PHILIPPE GIESSER, GRÜNDER SINNVOLL GASTRO, LUZERN

Wochenenden frei. Das freut nicht nur die jungen Angestellten, die in den Ausgang wollen, sondern auch die Mitarbeitenden, die bereits Familie haben.

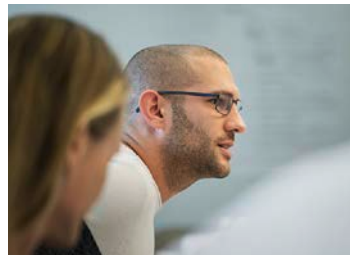
Um sicherzugehen, dass diese Abmachung auch rechtens ist, hat Philipp Schneider, der Mitglied im Schweizer Kochverband skv ist, sein Modell dem Rechtsdienst der Hotel & Gastro Union vorgelegt. Dieser hat das Modell als absolut L-GAV-konform bestätigt.

Dieses Praxisbeispiel löste bei den anderen Task-Force-Teilnehmenden positives Erstaunen, ja sogar Begeisterung aus. Philippe Giesser, Gründer Sinnvoll Gastro, meinte beispielsweise: «So gut und so einfach! Wieso ist mir das nicht in den Sinn gekommen.»



«Gerade Tieflohnangestellte sind auf 100%-Stellen angewiesen.»

SIMONA SEILER, GASTGEBERIN, PARKHOTEL MARGNA, SILS IM ENGADIN



«Man sollte mutiger sein und neue Arbeitszeiten einfach ausprobieren.»

ANDI LEIPZIG, SOUS-CHEF ART DECO HOTEL MONTANA, LUZERN

Auch Andi Leipzig, Sous-chef im Art Deco Hotel Montana in Luzern, gefällt das «Krone Mosnang 4:3»-Modell. «Ich würde gerne so arbeiten und weiss, dass viele meiner Kollegen auch so denken.» Er findet: «Man sollte mutiger sein und neue Arbeitszeiten im Betrieb einfach mal ausprobieren.»

Chefs ohne Führungs-Know-how

Neben dem Mut, Neues auszuprobieren, braucht es aber vor allem Chefs, die bereit sind. Bereit, Bestehendes zu hinterfragen, unbekannte und vielleicht anfangs auch unbequeme Wege zu gehen, verbindlich zu sein, Vertrauen zu schenken und Verantwortung zu übertragen. Doch solche Chefs sind rar. Der Hotelier Peter Durrer bringt es auf den Punkt: «Wir sind in unserer Branche sehr stark im Handwerklichen, haben aber gravierende Führungsprobleme.» Philippe Giesser weiss, warum das so ist. «Wir bilden kreative Menschen zu tollen Köchen und zukünftigen Gastgebern aus. Wenn es rund läuft, sind sie nach vier Saisons in einer Führungsposition, haben aber keine Ahnung von Führung.»

Es ist zwar schön, dass strebsame Berufsleute im Gastgewerbe bereits in jungen Jahren auf der Karriereleiter aufsteigen können. Das führt aber auch dazu, dass sich viele dieser Führungskräfte weder die nötige Lebenserfahrung und persönliche Reife noch die zum Führen von Mitarbeitenden nötigen Management- und Softskills aneignen können.

Ohne gemeinsame Werte, keine einheitliche Marschrichtung

«Was auch oft fehlt, ist die geistige Mise-en-place», ergänzt Peter Durrer. Zum Beispiel haben viele Chefs für ihr Team und ihren Betrieb keine Werte definiert. Genau dies wäre aber ein Hebel, an dem in Bezug auf den Fachkräftemangel angesetzt werden müsste.

«Für die Mitarbeitenden der Generationen X, Y und Z ist es wichtig, dass ihre Arbeit sinnvoll und wertvoll ist. Sie wollen selbstständig und eigenverantwortlich arbeiten, sich und ihre Ideen einbringen können», sagt Mauro Pellandini. Je besser die Werte

des Betriebes und des Mitarbeitenden übereinstimmen, desto kleiner ist die Gefahr, dass er sich eine neue Stelle sucht.

Peter Durrer arbeitet stark mit Werten. «Wir entwickeln im Team drei Werte, nach denen wir uns, unsere Dienstleistungen und Handlungen ausrichten.» Diese Werte gilt es zu leben und zwar auf allen Hierarchiestufen, vor und hinter den Kulissen. Durrer rät, sich auf nur drei Werte zu beschränken. «Mehr macht keinen Sinn, weil sich das im Alltagsgeschehen eh keiner merken kann.»

Ein grosser Vorteil von klar kommunizierten und gelebten Werten: Es gibt weniger Fehlbesetzungen und Missverständnisse bei der Rekrutierung, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden steigt



«Ältere Mitarbeitende sind wertvolle Ressourcen.»

MAURO PELLANDINI, SENIOR HR CONSULTANT, EMPIRICON AG, BERN

und der Lohn sowie die Arbeitszeiten sind plötzlich nicht mehr so wichtig. Dafür ist der Wunsch nach Mitbestimmung und individuellen Lösungen gross.

Peter Amrein, Executive Küchenchef im Swiss Holiday Park in Morschach und skv-Mitglied, hat es seiner Equipe freigestellt, ob sie mit oder ohne Zimmerstunde arbeiten möchte. Da es sowohl Befürworter wie Gegner der Zimmerstunde gibt, hat er die Arbeitsabläufe und Arbeitspläne so aufgestellt, dass beide Gruppen zufrieden sind. Zum Beispiel hat er die Gemüseanlieferung und die Produktionszeiten auf den Nachmittag verlegt. So kann er Köche ohne Zimmerstunde von 11.30 bis 21 Uhr arbeiten lassen und hat sie zu beiden Servicezeiten im Betrieb.

Ganz nebenbei hat sich daraus ein Vorteil fürs Unternehmen er-

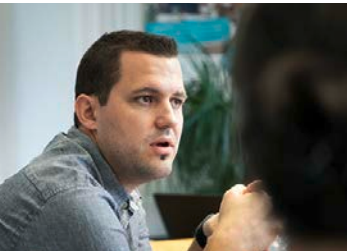


«Viele verlassen die Branche, weil es dem Chef an Sozialkompetenz fehlt.»

JOSEF PRENKA, BERUFSFÖRDERER, HOTEL & GASTRO UNION, LUZERN



In einem sind sich die Task-Force-Teilnehmenden einig: Es braucht besser qualifizierte Führungskräfte, die das individuelle Potenzial ihrer Mitarbeitenden erkennen und ihnen dementsprechende Stellen bieten. BILDER FILIPA PEIXEIRO



«Unsere Köche arbeiten vier Tage und haben dafür drei Tage frei.»

PHILIPP SCHNEIDER,
GASTROUNTERNEHMER,
KRONE MOSNANG AG, MOSNANG

geben. «Seit wir Schichten ohne Zimmerstunde haben, hat sich der geografische Radius für die Mitarbeitersuche enorm vergrößert. Zweimal täglich nach Morschach zu fahren, war vielen zu mühsam; aber einmal ist okay.»

«In den vielen Beratungsgesprächen, die ich führe, zeigt sich immer wieder: Die Unzufriedenheit mit den Arbeitszeiten ist nur das Symptom. Meistens steht ein ganz anderes, grösseres Thema dahinter. Zum Beispiel fehlende Wertschätzung», sagt Adrian Hänggärtner. Er ist beim Mittelschul- und Berufsbildungsamt Bern unter anderem für die Lehraufsicht zuständig.

Ob Lernende (siehe Artikel auf Seite 19) oder gestandene Berufsleute, sie alle wünschen sich

Wertschätzung. Diese lässt sich auf ganz verschiedene Arten ausdrücken. So etwa durch zeitgemässe und immer pünktlich ausbezahlte Löhne, verbindliches und frühzeitiges Planen der Arbeitseinsätze oder aber auch über individuelle Lösungen wie Job-sharing und -rotation, Teilzeitpensen oder Homeoffice für Mitarbeitende in der Administration.

Sehr positiv auf die Fluktuationsrate und die Motivation der Mitarbeitenden wirken sich massgeschneiderte Jobprofile aus. Dazu Philippe Giesser: «Wir schauen, welche Interessen und Fähigkeiten unsere Mitarbeiter ausserhalb ihres Berufes haben und wie wir diese in unseren Betrieben einsetzen können.» Daraus ergaben sich ganz neue Stellen und die Motiva-



«Hinter der Arbeitszeit steht meist ein anderes, grösseres Thema.»

ADRIAN HÄNGGÄRTNER, AUSBILDUNGSBERATER, MITTELSCHUL- UND BERUFSBILDUNGSAMT, BERN



«Wir lassen Mitarbeitende zwischen unseren Hotels rotieren.»

KRISTINA TANASIC,
HR-LEITERIN,
FRED TSCHANZ GRUPPE, ZÜRICH

tion explodierte förmlich. Giesser nennt ein Beispiel: «Eine Mitarbeiterin näht sehr gerne. Jetzt ist sie zu einem Teilen während ihrer Arbeitszeit bei uns als Schneiderin beschäftigt.»

Auch Simona Seiler, Gastgeberin im Parkhotel Margna in Sils im Engadin, findet Flexibilität in der Jobgestaltung wichtig. «Grade Angestellte im Tieflohnsegment sind finanziell auf volle Arbeitszeiten angewiesen. In einem Saisonbetrieb ist das aber nicht immer möglich.» Es sei denn, man werde kreativ und suche nach Lösungen – im eigenen Haus oder in Kooperation mit anderen Betrieben im Ort. Doch dazu fehlt es leider noch zu oft an der nötigen geistigen Mise-en-place.

ROGER LANG
«DER L-GAV LÄSST VIEL SPIELRAUM ZU»

HGZ: Warum verlassen so viele Berufsleute die Branche?
ROGER LANG: Dank dem L-GAV-Monitoring kennen wir die drei grössten Fluktuationstreiber sehr genau. Es sind dies: Lohn, Arbeitszeit und fehlende Soft Skills wie beispielsweise Wertschätzung.

Mitarbeitende bemängeln, dass Arbeitspläne oft zu kurzfristig erstellt werden.
Gemäss L-GAV haben Jahresbetriebe Arbeitspläne zwei Wochen im Voraus, Saisonbetriebe eine Woche im Voraus für eine Woche bekanntzugeben. Mitarbeitende sind bei der Erstellung der Arbeitspläne beizuziehen, sie haben also ein Mitspracherecht.

Wie ist das mit spontanen Arbeitsplanänderungen?
Grundsätzlich müssen Änderungen abgesprochen werden. Treten unvorhersehbare Umstände ein, darf vom Mitarbeitenden Flexibilität erwartet werden. Beruhen die Änderungen aber auf mangelnden Planungsfähigkeiten des Arbeitgebers, müssen die Mitarbeitenden kurzfristige Arbeitsplanänderungen nicht akzeptieren.

Was kann ein Angestellter tun, wenn die Arbeitspläne regelmäs-

sig vom Chef zu kurzfristig bekanntgegeben werden?
Als Erstes das Gespräch mit dem Arbeitgeber suchen. Nützt das nichts, können sich die Mitglieder der Berufsverbände an den Rechtsdienst der Hotel & Gastro Union wenden.



Roger Lang ist Mitarbeiter des Rechtsdienstes der Hotel & Gastro Union.

Im Hotel Krone in Mosnang arbeiten die Köche an vier Tagen 10,5 Stunden. Dafür haben sie drei Tage am Stück frei. Was ist davon zu halten?
Das Arbeitszeitmodell des L-GAV ist das flexibelste der Schweiz. Und das ist gut so, denn Gastronomiebetriebe brauchen grosse Spielräume. In der «Krone» in Mosnang wird dieser Spielraum absolut L-GAV-konform genutzt. Es ist zu wünschen, dass möglichst viele Betriebe das Arbeitszeitmodell des L-GAV so für sich umsetzen, dass es den Bedürfnissen des Betriebes und der Mitarbeitenden gleichermaßen Rechnung trägt.