

Die Gastronomie braucht neue Arbeitszeitmodelle

Es fehlt nicht nur an Fachleuten, sondern auch an Nachwuchs. Gastronomie- und Hotelbetriebe können mit neuen Arbeitszeitmodellen, mit betriebsübergreifender Zusammenarbeit, mit Digitalisierung und Spezialisierung viel zu einer Lösung beitragen.



«Am Anfang allen Tuns steht die Überlegung, was brauche ich wirklich und was will ich für meinen Betrieb.» Norbert Hörburger, Leiter Weiterbildung Tourismus und Stv. Leiter Forschung & Dienstleistung ITF an der Fachhochschule Graubünden in Chur, hat sich mit Studierenden mit der Frage von neuen Arbeitszeitmodellen auseinandergesetzt.

Neue Arbeitszeitmodelle werden in Zukunft immer wichtiger. Digitalisierung und Spezialisierung tragen dazu bei, neue Modelle einzuführen und anzuwenden. «Doch die Hausaufgaben dafür muss jeder selber machen. Die Optimierung des eigenen Betriebes entscheidet schlussendlich über die Performance, über den Kapitalrückfluss und somit über die Zukunft der Unternehmen», so Hörburger. «Stimmen die betriebswirtschaftliche Kompetenz und die Personalentwicklungsmassnahmen, ist ein Betrieb entsprechend gut aufgestellt.»

Freude am Job fördern

Entscheidend, ob Lernende im Beruf bleiben, ist die Freude an ihrem Job. Dazu gehört auch eine gute Work-Life-Balance. Lernende und auch ausgelernte Mitarbeitende erhalten von ihren Vorgesetzten die Dienstpläne recht kurzfristig. Ihre private Planung bleibt so auf der Strecke. Mit der Zeit verlieren Lernende dadurch auch die Freude an ihrer Arbeit, erklärt Norbert Hörburger. Vieles beginnt also im Kleinen, in einer guten Planung. Hier setzt auch die Überlegung für neue Arbeitszeitmodelle an. Diesen liegen wiederum entsprechende Personalplanungsprozesse zugrunde.

«Der richtige Einsatz des eigenen Personals entscheidet immer über die aufzuwendenden Personalkosten.» Mit neuen Arbeitszeitmodellen könne man diese Kosten minimieren, sagt Hörburger.

Arbeitszeitmodelle

Es gibt verschiedene Arbeitszeitmodelle (vgl. Box). Nicht alle jedoch sind für jeden das Richtige. Darum muss zuerst einmal jeder Betrieb für sich überlegen, was er braucht und will. Kosten einsparen können Betriebe unter anderem über die Flexibilisierung der Arbeitszeiten des Personals. «Ein Mitarbeiter, der Vollzeit arbeitet, ist nach 6 bis 7 Stunden nicht mehr so leistungsfähig wie zu Beginn des Arbeitstages. Das überträgt sich dann auf den Gast, der sich dadurch nicht mehr so gut betreut fühlt.» Norbert Hörburger plädiert deshalb dafür, statt vieler Vollstellen mehr Teilzeitstellen zu schaffen – auch in Führungspositionen. Gerade Frauen hätten so vermehrt die Möglichkeit, trotz Familienaufgaben wieder im Beruf zu arbeiten.

Ausbildungsmodelle

Ansetzen sollten Unternehmen bereits bei der Ausbildung. «Welcher ausgebildete Lernende kann heute noch Speisen am Tisch zubereiten, wer verfügt über die nötigen Kenntnisse über die Herkunft der Lebensmittel und deren Passung zu den unterschiedlichen Ernährungsstilen? Es fehlt eindeutig an einer fachlich guten Ausbildung», sagt Hörburger. Gut ausgebildete Leute müssten jedoch auch entsprechend bezahlt werden. Höhere Löhne seien mit der Planung des Personaleinsatzes sowie des Warenaufwandes durchaus bezahlbar. Es sei ausserdem unabdingbar, in die planerische Kompetenz der Köche zu investieren. Auch in diesem Punkt sieht Hörburger die Digitalisierung als Schlüsselement.

Überbetrieblich kooperieren

Viele kleinstrukturierte Betriebe arbeiten ähnlich, haben Service- und Küchenmit-



NORBERT HÖRBURGER
Fachhochschule Graubünden

«Ein Mitarbeiter, der Vollzeit arbeitet, ist nach 6 bis 7 Stunden nicht mehr so leistungsfähig»

arbeitende und bieten häufig das gleiche Angebot an. Hörburger empfiehlt, hier den Hebel anzusetzen und überbetrieblich zu kooperieren.

Mitarbeiterpotenzial nutzen

Oft fehlt es Betrieben an geeignetem Personal. Dabei gäbe es immer mehr Spätberufene, die einen ganz anderen Job machen und lieber in die Gastronomie wechseln würden. «Diese haben keine dreijährige Gastronomielehre absolviert. Doch genau solche Menschen wären für die Gastronomie wertvoll. Es sind darum massgeschneiderte Aus- und Weiterbildungsangebote notwendig. Und es braucht genauso neue, variable und dynamischere Arbeitszeiten.»

Gemäss Hörburger sollten Gastronomen und Hoteliers ebenfalls die Lohnpraxis hinterfragen. «Ältere Mitarbeitende erhalten automatisch mehr Lohn, obwohl man weiss, dass die körperliche Leistungsfähigkeit im Alter nachlässt. Zwar können

Fortsetzung Seite 15

GASTROSOCIAL

Mehr als gut versichert



Die Zukunft der Vorsorge – eine gute Verzinsung hilft

Profitieren Sie von effizienten Abläufen, tiefen Kosten und einem seit Jahren überdurchschnittlich hohen Deckungsgrad (120.9% per 31.12.2019). Die gute Performance im Jahr 2019 ermöglicht es uns, sowohl die obligatorischen wie auch die überobligatorischen Pensionskassenguthaben für das Jahr 2019 mit 2.35% zu verzinsen (1.35% mehr als der vom Bundesrat verordnete Mindestzinssatz).

Über 20'000 Betriebe und rund 170'000 Versicherte vertrauen uns zu Recht!

gastrosocial.ch/sicherheit



UNSER DAUERANGEBOT: EINKAUFEN UND (WOHL)FÜHLEN

- Umfassendes Sortiment mit bis zu 30'000 Artikel
- Günstige Grosshandelskonditionen, auch bei kleinen Mengen
- Die ganze Welt des Weins. Persönliche Beratung durch unseren Weinfachberater und Degustationsmöglichkeiten
- Bediente Metzgerei mit kompetentem Fachpersonal
- Frische und vielfältige Auswahl an Früchten und Gemüse
- Täglich lange Öffnungszeiten, auch samstags

TopCC Buchs SG
Fuchsühelstrasse 2
9470 Buchs
081 750 58 45
www.topcc.ch

Öffnungszeiten:
Montag, Dienstag 7.00-18.30 Uhr
Mittwoch, Donnerstag 7.00-20.00 Uhr
Freitag 7.00-18.30 Uhr
Samstag 7.00-17.00 Uhr

www.topcc.ch



die Älteren viel durch ihre Erfahrung und Gelassenheit ausgleichen aber an Arbeitsstellen, die einen hohen körperlichen Einsatz verlangen, funktioniert dieser Kompensationsmechanismus nur begrenzt.» Deshalb müssten neben leistungsgerechten Vergütungssystemen auch Weiterentwicklungsmöglichkeiten für ältere Mitarbeitende geschaffen werden, damit ein ausgewogener Mitarbeitenden-Mix und dadurch eine bessere Gästezufriedenheit erreicht werden könne.

Der Wunsch nach «weniger arbeiten, mehr leben» ist heute fast die Normalität. Freizeit wird für junge Leute immer wichtiger. Sie möchten lieber weniger verdienen als 100 Prozent arbeiten. Und sie wollen immer weniger abends und an Wochenenden arbeiten, so wie das in der Gastronomie und Hotellerie notwendig ist. Dem können Betriebe mit neuen Arbeitszeitmodellen entgegenwirken.

«Der Wunsch nach «weniger arbeiten, mehr leben» ist heute fast die Normalität»

Zuerst die Analyse

Was kann ein Betrieb tun, um die Arbeitszeiten anzupassen? Eine Analyse bringt hier viel. Wer arbeitet wann, wie oft, wann ist Hochbetrieb, wann läuft nichts, was ist gut gelöst, was nicht, wo liegen unsere Stärken? Auch Mitarbeitergespräche sind in diesen Prozessen sehr wichtig. «Man muss sie in die Analyse und in die Lösungsansätze miteinbeziehen», so Hörburger.

Eine Analyse zeigt auch, wie die Mitarbeitenden optimal im Betrieb eingesetzt werden können und welche Mitarbeitermodelle man implementieren kann und will. Neue Arbeitszeitmodelle bringen den Betrieben und den Mitarbeitenden viele positive Effekte: Kostensenkungen, höhere Arbeits- und Gästezufriedenheit, Abbau gesundheitlicher Belastungen, Qualitätssteigerung. ■

Optimierungen

– **Es gibt verschiedene Möglichkeiten, seinen Betrieb zu optimieren:**

- Jobsplitting: Statt vieler Vollzeitstellen kann man vermehrt Teilzeitstellen schaffen.
- Mit Jahresarbeitszeiten kann man gut Spitzen abdecken und flauere Zeiten überbrücken.
- Jobtausch (Winter-/Sommersaison)
- Mit einer Jobrotation (z.B. der Koch unterstützt den Service, die Servicefachkraft unterstützt die Küche) wird die Arbeit spannender. Das Verständnis für die Arbeitsabläufe wächst.
- Die Alternative zur Teilzeitarbeit: Mit Jobsharing (Arbeitsplatzteilung) können sich zwei oder mehrere Mitarbeitende eine Stelle teilen und vernetzter zusammenarbeiten.
- Dienst auf Abruf
- Neue Konzepte über Digitalisierungsmaßnahmen implementieren: z.B. Self check-in. Dies ermöglicht den Mitarbeitenden sich vermehrt um die eigentlichen Gästetätigkeiten zu kümmern und sinnhaftere Aufgaben zu erledigen.

Arbeitszeitmodelle

Verschobene Arbeitszeiten

- Schichtarbeitszeit
- Nachtarbeitszeit
- Wochenendarbeitszeit

Variable Arbeitszeiten

- Gleitzeitarbeit
- Arbeitszeitkonten (Monat, Jahr)
- Vertrauensarbeitszeit

Dynamische Arbeitszeiten

- Teilzeitarbeit
- Jobsharing

In Anlehnung an Winter & Baier 2016

Flexible Arbeitsmodelle

- Jahreszeitmodelle
- Flexibel einsetzbare Fachkräfte-Pools
- Teilzeitarbeit
- Temporär Beschäftigte
- Freischaffende Mitarbeiter (Freelancer)
- Arbeit auf Abruf

In Anlehnung an Oertig & Zölch 2017