

«OHNE MENSCHLICHEN KONTAKT GEHT ES NICHT»

Marc Tischhauser im Interview

Personal- und Wohnungsmangel machen dem Tourismus zu schaffen. Marc Tischhauser, Geschäftsführer von Gastro Graubünden und Leiter der Tourismusallianz, über mögliche Lösungen.

Interview Julian Reich Bild Livia Mauerhofer

Der Fachkräftemangel ist in aller Munde. Wenn ich als Gast heute in ein Restaurant, ein Hotel oder in ein Skigebiet gehe: Wo spüre ich den Personalmangel eigentlich?

Marc Tischhauser: Ich glaube, so direkt spürt man ihn gar nicht – erst, wenn man genau hinschaut und merkt, dass gewisse Betriebe damit begonnen haben, ihre Öffnungszeiten zu verkürzen, weniger Stunden am Tag oder weniger Tage in der Woche offen sind. Oder sie haben die Menükarte verkleinert – was nicht unbedingt ein Nachteil sein muss, sondern oftmals zu besserer Qualität des Angebots führt. Die Auswahl in einem Restaurant ist vielleicht kleiner, dafür frischer.

Es heisst, viele Berufstätige hätten die Gastronomie während der Corona-Pandemie verlassen und seien nicht zurückgekehrt.

Das ist regional unterschiedlich. Auf die Städte mag das zutreffen, dort herrschte für die Angestellten während fast zwei Jahren eine grosse Unsicherheit. Dann sucht man sich eine andere Branche. In Graubünden war die Nachfrage in der Hotellerie stets hoch. Ebenso in den Restaurants, ausser während den Lockdowns. Deshalb verliessen in Graubünden weniger Menschen die Branche.

War die Suche nach genügend gut ausgebildetem Personal nicht immer schon schwierig? Oder was ist heute anders als früher?

Das stimmt, es war immer schon eine Herausforderung. In jüngster Zeit haben sich gewisse Faktoren akzentuiert, gerade die demografische Entwicklung ist ungünstig. Es treten viel mehr Menschen aus dem Arbeitsmarkt, als eintreten. Gleichzeitig

ist die Wirtschaft und so auch die Nachfrage gewachsen, weshalb man auf mehr Mitarbeitende angewiesen ist. Gemäss einer Umfrage von HotellerieSuisse sind in den letzten zwei Jahren etwa zehn Prozent der Stellen nicht besetzt gewesen, und das bei Saisonstart. In diesem Jahr hat sich die Situation wieder etwas entschärft.

Im November hat die Tourismusallianz Graubünden zusammen mit der Fachhochschule Graubünden und dem Gewerkschaftsbund eine Studie zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden vorgestellt – ist die Lage so ernst, dass die Arbeitgeber mit den Gewerkschaften zusammenspannen mussten?

Grundsätzlich geht es nur gemeinsam. Zudem war uns wichtig, dass die Studie unabhängig und neutral ist – wenn nur die Arbeitgeber eine Studie in Auftrag gegeben hätten, wäre sie nicht ernst genommen worden, umgekehrt gilt das genauso. Nun haben wir Resultate, die alle Beteiligten als gute Basis betrachten.

Die Studie schlägt 26 Massnahmen vor, acht davon sind in der Planung oder Umsetzung. Welche sind denn prioritär?

Die Fachhochschule Graubünden hat drei Handlungsfelder definiert: innerbetriebliche Zufriedenheit, individuelle Arbeitsmodelle und Rahmenbedingungen. Die innerbetriebliche Zufriedenheit wird immer wichtiger. Z.B. Themen wie Teamklima, Unternehmenskultur, Verhalten von Vorgesetzten, Wertschätzung, flachere Hierarchien, mehr Raum für eigene Ideen schaffen und dass sich die Mitarbeitenden ernst genommen fühlen. Zweitens individuelle Arbeitszeitmodelle. Es gibt Angestellte,

die gerne am Abend oder am Wochenende arbeiten, oder solche, die die Zimmerstunde vorziehen – aber andere arbeiten lieber nur am Vormittag oder länger, dafür weniger Tage.

Das ist aber nicht so einfach, nicht jeder Betrieb kann viele verschiedene Modelle anbieten, da wird die Planung doch viel zu kompliziert.

Das ist sicher eine Herausforderung. Es braucht mehr Koordination, und zu Beginn vermutlich einen höheren Personalaufwand. Aber wenn das Gesamtpaket stimmt, dann ist die Bindung des Arbeitnehmers zum Betrieb auch höher und die Fluktuation sinkt. HR ist das neue Marketing. Das heisst, es geht darum, nicht nur den Gast, sondern auch den Mitarbeitenden ins Zentrum zu stellen.



↑ Marc Tischhauser, Geschäftsführer von Gastro Graubünden.

Dafür muss ein starkes Umdenken in den Köpfen der Chefs und Chefinnen stattfinden – was kann der Verband Gastro Graubünden dafür tun?

Die beiden Punkte innerbetriebliche Zufriedenheit und flexible Arbeitszeitmodelle haben viel mit Führung zu tun, mit dem Führungsstil und dem Menschenbild. Klassischerweise sind die Hotellerie und die Gastronomie stark hierarchisch organisiert. Das funktioniert aber nicht mehr so wie früher. Unsere Aus- und Weiterbildungsangebote setzen genau hier an. Wir können helfen, diesen Change-Prozess anzugehen. Dabei möchten wir unseren Mitgliedern nichts vorschreiben, wir können ihnen aber zeigen, wohin die Reise geht. Und ihnen helfen, besser zu werden. Das passiert übrigens auch, wir haben so viele Teilnehmer an unseren Weiterbildungsangeboten wie noch nie.

Der dritte Punkt betrifft «verbesserte Rahmenbedingungen». Was fordern Sie von der Politik?

Die genannten Massnahmen betreffen die Betriebe, aber es gibt Faktoren beim Fachkräftemangel, die die Arbeitgeber nicht in der Hand haben. Dazu gehört etwa die Förderung von Teilzeitarbeit – es muss sich lohnen, mehr teilzeit zu arbeiten. Doch wenn eine Kindertagesstätte den damit erzielten

Lohn gleich wieder auffrisst, fehlt der Anreiz. Oder wenn pensionierte Arbeitskräfte weiterarbeiten wollen, könnte man sie steuerlich entlasten. Auch die Zuwanderung aus Drittstaaten gehört zu diesem Bereich. Aktuell ist es nicht möglich, einen Koch aus Mexiko zu engagieren, diese Kontingente gibt es nur für hochqualifizierte Spezialisten.

Ein Faktor ist der Wohnungsmangel in den Tourismusgebieten – auch hier sind Sie machtlos, und die Politik scheint auch kein Mittel zu finden.

Leider haben die Zweitwohnungsinitiative und das Raumplanungsgesetz zu einer Verknappung des Angebots geführt, was bei steigender Nachfrage den Wohnraum künstlich verteuert. Das ist eine Herausforderung, die wir nicht kurzfristig lösen können, da braucht es ganz neue Ansätze. Grundsätzlich ist der Wohnraumangel noch gravierender als der Arbeitskräftemangel. Ich höre von Mitgliedern immer wieder: Wir hätten schon einen Mitarbeiter einstellen können, aber er findet keine Wohnung. Es gibt nun Gemeinden wie etwa Pontresina, die über eine Abgabe auf Zweitwohnungen einen Fonds äufnen wollen, mit dem man in Wohnraum investiert. Mittlerweile planen Bündner Gemeinden zudem eine Gemeindeinitiative auf Bundesebene.

Die Digitalisierung gilt in vielen Branchen eine Art Heilsversprechen. Wie sieht es in der Gastronomie aus?

Die Digitalisierung gewisser Abläufe ist ein Hilfsmittel, um etwa mit dem Personalmangel umzugehen. Es gibt noch heute Betriebe, in denen ein Mitarbeiter Stunden damit verbringt, Tischreservierungen entgegenzunehmen. Das wird sich zunehmend auf Online-Kanäle verschieben, wo das nicht bereits geschehen ist.

Zuletzt sorgen Service-Roboter für Aufsehen, die Speisen bringen und abräumen. Ehrlich gesagt: Ich möchte nicht von einem Roboter bedient werden.

Das ist auch nicht die Idee. Solche Roboter können aber Arbeiten übernehmen, damit das Personal entlastet wird. Eine ganze Schicht lang Teller tragen ist auch eine körperliche Belastung. Übernimmt das ein Roboter, kann sich das Personal in dieser Zeit um die Gäste kümmern, beraten und vielleicht sogar etwas verkaufen, das die Gäste sonst nicht bestellt hätten. Nicht in jedem Betrieb sind die Voraussetzungen für Service-Roboter gegeben: die Betriebsabläufe müssen passen, aber auch architektonische Gegebenheiten. In der Gastronomie und in der Hotellerie werden Emotionen und so auch der menschliche Kontakt stets zentral bleiben, Digitalisierung, Roboter oder auch KI sind ein Hilfsmittel zur Steigerung der Produktivität.

Autor Julian Reich ist Redaktionsleiter der «Terra Grischuna». julian.reich@somedia.ch

Online Link zur Studie unter www.gastrograubunden.ch