



Im Eingangsbereich des Kurhauses kann man schaukeln oder Billard spielen. Diese familiäre Atmosphäre schätzen auch die Angestellten.

Ein Team wie eine Fussballmannschaft

Im Kurhaus Lenzerheide gibt es keine Maître d'hôtel und keinen Chef de Partie mehr. Die Hierarchien sind flach. Jeder kann sich mit seinen Interessen einbringen. So wurde der Personalmangel entschärft.

TEXT MONICA MÜLLER

Angeregt wurde das Umdenken mit einem Problem: Der Leiter des Restaurants brach unter der Last seiner Verantwortung fast zusammen. Und so fragten sich die drei Gastgeber des Kurhauses, wie sie ihn unterstützen könnten. Sie erstellten eine Liste all seiner Aufgaben und überlegten gemeinsam, was er abgeben könnte und an wen.

Das Verteilen der Verantwortung auf mehrere Schultern hat zweierlei bewirkt, erzählt Marco Parpan-Zollinger (34), ei-

ner der drei Gastgeber, die das Kurhaus führen. Dem Leiter des Restaurants ging es besser, die Kolleginnen und Kollegen, die zusätzliche Rollen übernommen haben, konnten sich weiterentwickeln und sind aufgeblüht.

Stärkste Hierarchien in der Küche
Mittlerweile hat das New-Work-Konzept in allen Bereichen Einzug gehalten: Nach Restaurant und Bar sowie Rezeption und Housekeeping war die Küche dran. «Mit

der Küche haben wir am längsten zugewartet, da die Hierarchien dort am stärksten gelebt wurden», sagt Parpan-Zollinger. Einige wenige haben den Betrieb im Zuge der Umstellung verlassen. Geblieben seien diejenigen, die es nicht «bossig» haben wollen.

Nun sind alle Serviceangestellten, alle Köche und alle Barkeeper gleichgestellt. Alle übernehmen Aufgaben, die ihnen besonders liegen. Damit nichts vergessen geht, gibt es für jeden Bereich

eine Checkliste. Jede Woche findet pro Team ein Meeting statt, an dem Knackpunkte besprochen werden. Wo soll der Eingang in die Bar im Winter sein? Braucht es neue Barstühle oder Weingläser? «Klar ist das aufwendig», räumt Parpan-Zollinger ein, «dafür finden wir Lösungen, die funktionieren und die alle mittragen.»

«Ich hau mi rein bei der Arbeit»

Johannes Dobers (35), genannt Jojo, wollte eigentlich nur eine Sommersaison in einer Bikeregion verbringen. Daraus sind nun zwei ganze Jahre im Kurhaus Lenzerheide geworden. Er denkt nicht daran, weiterzuziehen. Nebst seinem Job im Restaurant Saal trifft er zusammen mit Marco Parpan-Zollinger nun auch die Auswahl für die Weinkarte. Da er Freude an Wein habe, sei er zu Weindegustationen eingeladen worden und so reingerutscht. Nun bildet er sich weiter zum Weinsommelier. Und packt an, wo er kann und Bedarf besteht. «Ich hau mi rein bei der Arbeit», sagt der Wiener. Das werde geschätzt.

Das Restaurant Saal fühle sich an wie sein Wohnzimmer, erzählt er. Und das ganze Team wie eine Fussballmannschaft. «Wir leisten viel, verbringen aber auch eine gute Zeit zusammen.» Anna Stillhard pflichtet ihm bei. Die 19-Jährige wollte ebenfalls anfangs nur eine Wintersaison in den Bergen verbringen. Nach einem Aufenthalt als Gast hat sie sich im Kurhaus spontan als Rezeptionistin dort beworben.

Superwohl mit flachen Hierarchien

Beim Bewerbungsgespräch sei es um ihre Aufgaben, aber auch um sie als Person gegangen, erinnert sie sich. Nachdem sie das KV in einem Grossbetrieb mit klassischen Hierarchien absolviert habe, fühle sie sich im Kurhaus nun superwohl. Regelmässig springt sie beim Mittagsservice ein, das mache den Alltag abwechslungsreicher. Da Anna Stillhard ein Flair für Zahlen hat, möchte sie sich in Zukunft Richtung Buchhaltung weiterentwickeln. Sie findet es inspirierend, dass Servicemitarbeiter Nick Playlists fürs ganze Hotel erstellt, Hotelmanagerin Xenia die Pflanzen pflegt, Barkeeper Anton in der hoteleigenen Holzwerkstatt zimmert und Jojo auch die Kassen programmiert.

«Das Zimmermädchen brät nicht das Filet bei uns», hält Marco Parpan-Zollinger fest. Vielmehr gehe es darum, dass die Mitarbeitenden über ihren Job hinaus mitdenken, weiterkommen wollen und Erfahrungen sammeln. Zusätz-

«Die Angestellten bleiben länger bei uns und empfehlen unsere offenen Stellen im Gastgewerbe weiter.»

liche Rollen seien weder Pflicht noch lohnrelevant. Gebe aber jemand Gas, erhalte er eher eine Lohnerhöhung.

Die Vorteile des Modells: Es sorgt für ein gutes Arbeitsklima und hat den Personalmangel entschärft. «Die Angestellten bleiben länger und empfehlen unsere offenen Stellen weiter», sagt Parpan-Zollinger. Auf eine ausgeschriebene Stelle erhalte das Kurhaus heute fünf bis sechs ernstzunehmende Bewerbungen. Die Stellen seien heute attraktiver, weil das Kurhaus mit seinen 63 Zimmern nur noch fünf Wochen schliesst zwischen Ostern und Auffahrt. Früher war der Betrieb 12 Wochen geschlossen.

Wie gut das New-Work-Konzept ankommt, überrascht Marc Tischhauser nicht. Der Geschäftsführer von Gastro-Graubünden verweist auf eine Studie zu den Bedürfnissen von Arbeitnehmenden

im Bündner Tourismus. Diese habe ergeben, dass Teamklima, Verhalten von Vorgesetzten und Wertschätzung die drei wichtigsten Faktoren für Arbeitszufriedenheit seien. Die Thematik Arbeitszeit spiele nur eine untergeordnete Rolle. Der Personalmangel in Graubünden habe sich im Vergleich zu den Vorjahren etwas entspannt. In der Hotellerie und Gastronomie liegt der Anteil unbesetzter Stellen mit Fachkräften bei 4 Prozent und bei Hilfskräften bei rund 2,5 Prozent. Jojo kann sich nicht mehr vorstellen, wieder in einem streng hierarchischen Betrieb zu arbeiten. «Ich würde mir keine Pfannen mehr anschmeissen lassen, dafür bin ich mir zu schade», sagt er. Wie Anna denkt auch er nicht über nächste Karriereschritte anderswo nach, sondern will vorerst einfach im Kurhaus bleiben. Und hier weiterkommen.



Johannes Dobers hat ein breites Jobprofil: Er hilft bei der Weinauswahl, programmiert die Kassen und verwöhnt die Gäste im Restaurantsaal.