

Datum: 01.06.2022

personal SCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis

Personal Schweiz
8048 Zürich
044/ 434 88 34
www.personal-schweiz.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 2'602
Erscheinungsweise: 10x jährlich



Seite: 1
Fläche: 59'495 mm²

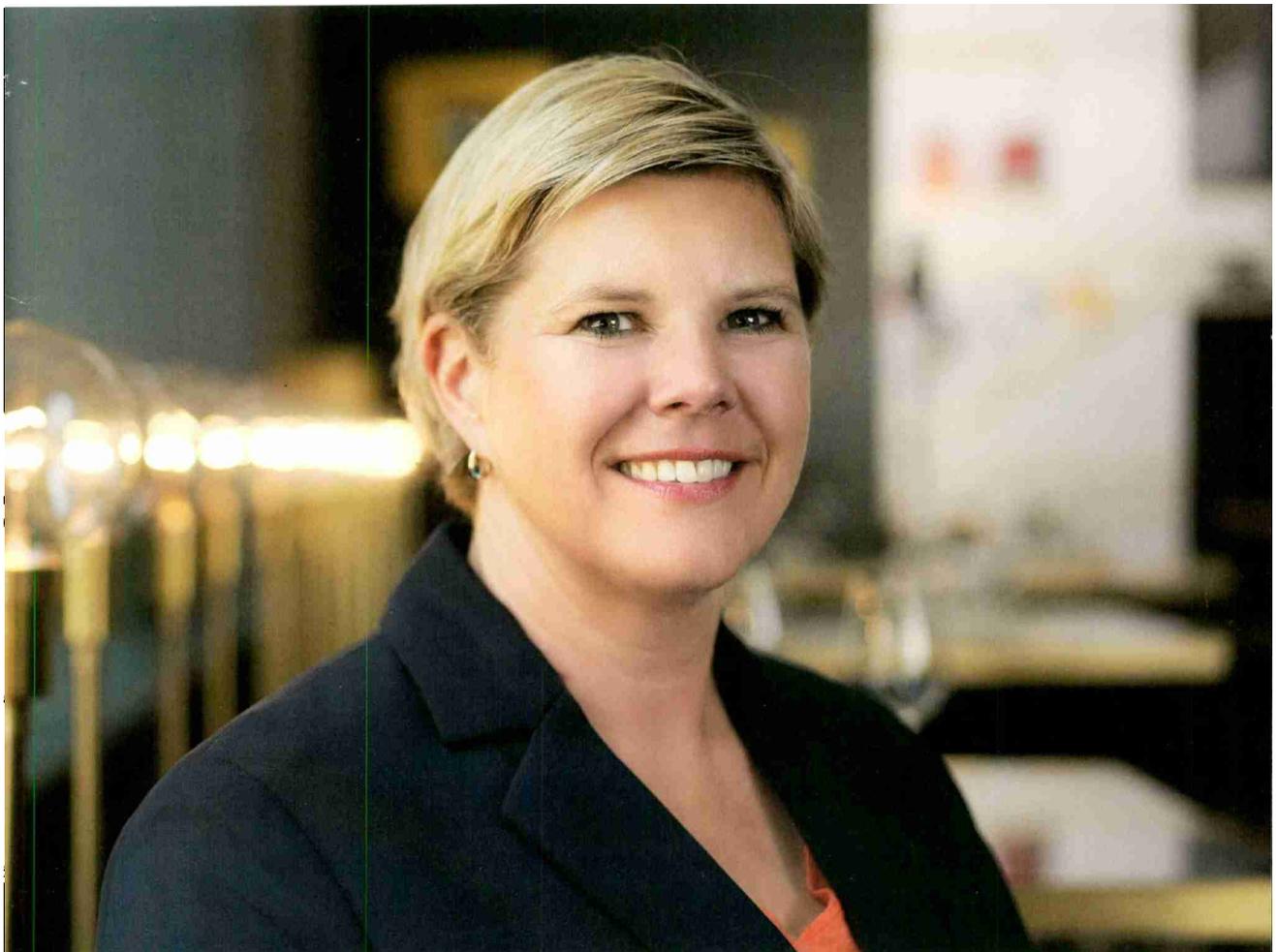
Bindella
la vita è bella

Auftrag: 1094406 Referenz: 84671720
Themen-Nr.: 721.024 Ausschnitt Seite: 1/2

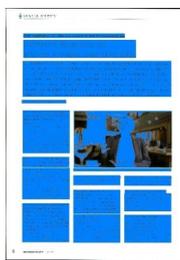
Ausgabe 5 | Juni 2022 | CHF 14.-

personal SCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis



Kommunikation & Konfliktmanagement
«Unsere Branche ist enorm kreativ und sinnlich»
Monika Farmer von Bindella im Experten-Interview



Kommunikation, Konfliktmanagement und Teamentwicklung

«Unsere Branche ist enorm kreativ und sinnlich»

Die Ursachen für Konflikte am Arbeitsplatz sind vielfältig. Stress, fehlende Wertschätzung oder unzureichende Kommunikation können genauso zu Unstimmigkeiten führen wie eine allgemeine Unsicherheit, ausgelöst etwa durch das Coronavirus. Als Head HR und Mitglied der Geschäftsleitung beim schweizweit tätigen Gastronomieunternehmen Bindella hat Monika Farmer die Folgen der Pandemie hautnah miterlebt. Wir sprechen mit ihr über Herausforderungen, unterschiedliche Backgrounds und Lichtblicke bei ihrer Arbeit. Wie sie Konflikten am Arbeitsplatz begegnet und warum sie Wert auf eine transparente Kommunikationskultur legt, verrät sie im Interview.

Interview geführt von Dave Husi

Monika Farmer, Sie sind seit über zehn Jahren HR-Leiterin bei Bindella. Was schätzen Sie besonders an Ihrer Arbeit?

Ich mag besonders das lebendige Umfeld in der Gastronomie. In unserer Branche ist es möglich, den Austausch mit Menschen ins Zentrum zu stellen, das Potenzial zu entdecken und es zu fördern. Ebenfalls brenne ich für die aktive Mitgestaltung der Unternehmensentwicklung, welche auch stark aus der HR-Sichtweise geprägt wird.

Zu Bindella gehören über 40 Restaurants, verteilt über die ganze Schweiz. Wo essen Sie selbst am liebsten?

Schwierige Frage (lacht). Aber wenn ich mich entscheiden müsste, wäre es vermutlich das Verdi Ristorante in Bern. Die besondere Atmosphäre und das hervorragende Essen aus der «Emilia Romagna» begeistern mich immer wieder aufs Neue. Ebenfalls finde ich grossartig, dass ich mir in der restauranteigenen Vinothek den passenden Wein aussuchen kann.

Die Pandemie hat uns alle in irgendeiner Form beeinflusst. Die Gastrobranche bekam die Folgen aber besonders deutlich zu spüren. Wie gross war für Sie die Erleichterung, als Ihre Restaurants nach der langen Zwangspause im letzten Jahr wieder öffnen durften?

Sehr gross. Ich habe mich insbesondere für unsere Mitarbeitenden gefreut, welche nach dieser bangen Zeit endlich



Monika Farmer ist Head HR und Mitglied der Geschäftsleitung beim Gastronomieunternehmen Bindella

wieder arbeiten gehen durften. Auch ich persönlich habe die Begegnungen mit ihnen sehr vermisst.

Zwar gab es seit Ende Mai 2021 keine Schliessungen mehr, aber die Einführung der Zertifikatspflicht brachte neues Konfliktpotenzial mit sich. Was waren die grössten Herausforderungen in dieser Zeit?

Aus der Sicht unserer Gäste konnte man nicht oder nur beschränkt zusammen essen gehen, wenn nicht alle den gleichen «Impfstatus» hatten. Aus unserer Sicht haben die Restriktionen zu einem Mehraufwand in den Betrieben geführt. Zur Umsetzung der Schutzkonzepte und Zertifikatskontrollen mussten temporäre Mitarbeitende eingestellt werden; aber auch

Hauptsitz-Mitarbeitende haben freiwillig ausgeholfen, um während dieser schwierigen Zeit die Teams vor Ort zu unterstützen.

Wie war die Stimmung im Team?

In den Teams in unseren Ristoranti war die Freude gross, wieder arbeiten zu können. Die Begeisterung, das Team wieder um sich zu haben und Gäste zu begrüssen, war deutlich spürbar.

Gab es Konfliktsituationen?

Unsere Teams bestehen aus verschiedenen Charakteren, welche verschiedene Ansichten haben. Wie auch in der breiten Bevölkerung gab es Impfbefürworter und solche, welche eine Impfung ablehnten. Dieses Thema sorgte punktuell für Zündstoff.



Wie sind Sie damit umgegangen?

Die Unternehmensleitung hat sich diesem Thema angenommen und hat sich in einer Videobotschaft für eine Impfung ausgesprochen – dies natürlich auf freiwilliger Basis. Diese Botschaft zielte auch darauf ab, zu beruhigen und zu informieren.

Hat sich das Verhalten der Gäste seit Corona verändert?

Eigentlich nicht. Anfänglich waren viele Gäste noch zurückhaltend, wieder Restaurants zu besuchen. Aktuell verzeich-

nen wir jedoch wieder ähnliche oder sogar bessere Umsätze als vor der Pandemie, was darauf schliessen lässt, dass die Menschen ein gewisses Nachholbedürfnis haben, was uns natürlich sehr freut.

«Bei uns ist der Umgangston nicht rau, sondern italienisch.»

nen wir jedoch wieder ähnliche oder sogar bessere Umsätze als vor der Pandemie, was darauf schliessen lässt, dass die Menschen ein gewisses Nachholbedürfnis haben, was uns natürlich sehr freut.

Mangelhafte Kommunikation und dadurch ausgelöste Missverständnisse begünstigen die Entstehung von Konflikten. Was für einen Stellenwert hat Kommunikation in Ihrem Unternehmen?

Einen sehr grossen. Durch regelmässige Briefings, Teamsitzungen und Teambuilding-Anlässe fördern wir eine transparente Kommunikationskultur. Unternehmensübergreifende Informationen verbreiten wir meist mithilfe unseres internen Kommunikationstools «Beekeeper». So informiert zum Beispiel unsere Unternehmensleitung via Videobotschaften regelmässig über aktuelle Themen.

Wie man hört, herrscht in Restaurantküchen teils ein rauher Umgangston. Von brüllenden Chefs und herumfliegenden Kochtöpfen wird berichtet. Entspricht dieses Bild der heutigen Realität, oder sind dies Zustände aus einer längst vergangenen Zeit?

Bei uns ist der Umgangston nicht rau, sondern italienisch (lacht). Wir schulen unsere Führungskräfte und Küchenchefs auf eine wertschätzende Kommunikation, wobei auf einen respektvollen Umgang miteinander besonderes Augenmerk gelegt wird. Wir haben eine Fachperson, welche sich vollumfänglich um Schulung und Coaching unserer Mitarbeitenden kümmert. Des Weiteren bin ich persönlich zur eidg.

Welche Rolle spielt Konfliktmanagement in den Schulungen?

Eine grosse. Wir schulen den Umgang mit Konflikten und die Förderung der Teamentwicklung aufgrund von Mitarbeiteranfragen und einer individuellen Bedürfnisevaluation. In diesen Prozess sind unsere Geschäftsführungen stark eingebunden. Können Konflikte einmal nicht vom Geschäftsführer respektive

von der Geschäftsführerin gelöst werden, schalten sich unsere HR-Bereichsverantwortlichen mit ein, um zu unterstützen.

Ein gut eingespieltes Team kann auch mit herausfordernden Situationen und Konflikten besser umgehen. Wie sorgen Sie bei Bindella für eine gute Teamkultur?

Wir haben eine ganze Reihe von Anlässen, welche die Teamkultur pflegen. So begrüssen wir beispielsweise unsere neuen Mitarbeitenden an einer Unternehmens-einführung, wo das Leitbild und die Vision von Bindella vorgestellt werden. Andererseits laden wir am sogenannten «La vita è bella-Tag» mehrmals jährlich unsere Mitarbeitenden ein, ein betriebsübergreifendes Kennenlernen zu fördern. Kaderreisen tragen ebenfalls dazu bei, dass sich unsere Führungskräfte austauschen und gegenseitig inspirieren können.

Worauf achten Sie bei der Zusammensetzung der Teams in Ihren Betrieben?

Eine möglichst hohe Diversität ist uns sehr wichtig. Alle Teams profitieren davon, einen guten Mix aus Alter, Geschlechter, Sprachen und Kulturen zu haben.

Welche ist Ihre eigene Führungsphilosophie?

Ich würde sagen, ich führe sehr wertschätzend. Dabei lege ich Wert darauf, die Theorie der «positiven Psychologie» anzuwenden, indem ich Dinge mache, die mir Freude bereiten und so meine Stärken nutzen kann. Gerne fördere und fordere ich gleichermaßen und nutze die Stärken der einzelnen Individuen.

Übernehmen Sie als HR-Leiterin auch manchmal die Vermittlerinnenrolle bei Konflikten?

Ja, insbesondere bei Konflikten, die in der Eskalation schon fortgeschritten sind, oder bei Kaderkonflikten.

Verraten Sie uns Ihr Rezept, wie Sie Meinungsverschiedenheiten oder Auseinandersetzungen für alle Parteien zufriedenstellend lösen oder zumindest entschärfen können?

Alle an einen Tisch setzen und transparent die eigenen Sichtweisen schildern lassen. Dabei müssen beide Parteien zu Wort kommen. Mit Ich-Botschaften arbeiten. Verbindliches Ziel setzen, Einverständnis abholen und Datum für eine Überprüfung festlegen.

Gibt es bei Ihnen unternehmensweit gültige Führungsgrundsätze, an denen sich alle Führungskräfte orientieren müssen?

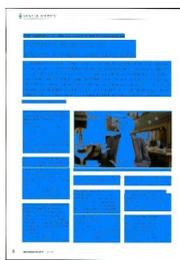
Ja, die gibt es. Wir haben ein Führungshandbuch mit den zehn wichtigsten Führungsgrundsätzen, welches unsere Kader erhalten. Diese sind eng mit unseren Werten verknüpft, worauf wir ein besonderes Augenmerk legen. Zudem stellen wir unseren Führungskräften verschiedene andere Tools zur Verfügung, welche die Führung von Mitarbeitenden unterstützen.

Was gehört alles dazu?

Das beginnt bei verschiedenen Checklisten und Vorlagen, umfasst aber auch diverse Trainings, persönliche Coachings mit Rollenspielen sowie Führungsseminare.

Während der Pandemie haben viele Arbeitnehmende aus der Gastronomie die Branche gewechselt. Spüren Sie diese Situation bei Bindella?

Ja, dies ist eine grosse Herausforderung. Wir versuchen aber umso mehr, die Vorzüge der Gastronomie herauszuheben. Unsere Branche ist enorm kreativ und sinnlich; sie basiert auf regelmässigem Gästekontakt, was kommunikativen Menschen sehr zugutekommt. Die Gastronomie bietet ausserdem flexible Arbeitszeiten, Möglichkeiten für Teilzeitbeschäftigte, Stundenlohnjobs und viele attraktive Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten.



*Im Service arbeiten viele Quereinsteiger*innen, die keine Ausbildung in der Gastronomie absolviert haben.*

Wie beurteilen Sie diese Situation?

Wir sind sehr offen für Quereinsteiger, denn Fachliches kann «on the job» erlernt werden. Unsere Branche ist prädestiniert dafür, Menschen mit verschiedensten Backgrounds zu beschäftigen. Dabei setzen wir vor allem auf den Dienstleistungsgedanken, welcher entscheidend ist für eine erfolgreiche Karriere in der Gastronomie.

Arbeiten in Ihrem Unternehmen auch Personen ohne Ausbildung?

Der Grossteil unserer Mitarbeitenden hat keine Ausbildung. Wie schon erwähnt, sorgen wir mithilfe von internen Schulungen dafür, dass sämtliche Mitarbeitende ein gutes fachliches Level erreichen, um den hohen Qualitätsanforderungen in unseren Ristoranti gerecht zu werden.

Können die gastronomischen Grundkenntnisse auch in Weiterbildungen vermittelt werden?

Selbstverständlich. Neben unserem internen Weiterbildungsangebot nutzen wir auch externe Lehrgänge. Von Basisausbildungen wie dem G1 oder Progresso-Programm bis hin zu WSET-Kursen oder Gastrounternehmer-Ausbildungen nutzen wir die gesamte Bandbreite an branchenspezifischen Aus- und Weiterbildungsangeboten. Wir unterstützen unsere Mitarbeitenden auch finanziell oder gewähren ihnen die notwendigen Frei-Tage, welche sie für die Absolvierung benötigen.

Wie wird die Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen gehandhabt?

Wir haben dafür eine Fachperson angestellt, welche sich um jegliche Themen rund um die Mitarbeitenden-Entwicklung kümmert. Sie organisiert Workshops, führt regelmässige interne Schulungen durch und koordiniert externe Aus- und Weiterbildungsangebote. Ausserdem ist sie zuständig für die strategische Ausrichtung rund um diesen Bereich und sensibilisiert gezielt.

Kommen alle Mitarbeitenden in den Genuss von regelmässigen Weiterbildungen, oder legen Sie im Sinne eines Talentmanagements den Ent-

wicklungsfokus auf ausgewählte Mitarbeitende?

Sowohl als auch. Qualität ist allgemein ein wichtiges Thema für uns. Wir legen aber auch Wert darauf, auf breiter Basis zu schulen. Darüber hinaus entwickeln wir aktuell ein umfassendes Key-People-Management-System, um Talente schneller zu erkennen und sie gezielt zu fördern. Einige Beispiele von herausstechenden Karrieren von Schlüsselpersonen in unseren Unternehmen zeigen, dass wir hier auf dem richtigen Weg sind.

Bilden Sie auch Lernende in Ihren Betrieben aus? In welchen Bereichen?

Ja, zurzeit absolvieren 35 Lernende in den Bereichen Küche, Service, Patisserie, Logistik, Handwerk (MalerInnen) und KV die Ausbildung bei uns. Die Lernenden-Ausbildung liegt uns schon lange sehr am Herzen, und wir versuchen, den jungen Menschen einen möglichst vielseitigen Einblick in die Berufswelt zu geben. Dank unserer verschiedenen Restaurantkonzepte nutzen wir auch oft Synergien zwischen den Betrieben.

Mit welchen Herausforderungen, nicht nur personeller Art, ist die Gastronomie in Zukunft konfrontiert?

Wenn mir diese Frage vor einem halben Jahr gestellt worden wäre, dann wäre die Antwort eindeutig gewesen: Die Angst vor der Rückkehr in die Pandemie und die damit verbundenen Unsicherheiten, Einschränkungen und die daraus resultierenden Umsatzeinbussen.

Wie ein Blick auf die momentane Weltlage zeigt, beschäftigen uns aktuell am meisten die Auswirkungen des Ukraine-Krieges. Das Thema Inflation macht uns hier die grössten Sorgen. Die Kombination aus Inflation und Lieferengpässen hat zur Folge, dass sich Güter verknappen und verteuern. Dies spüren wir bereits anhand Teuerungen einiger Produktgruppen, was schlussendlich einen Einfluss auf unsere Margen hat.

Zum Schluss: Was ist Ihr nächstes HR-Projekt, auf das Sie sich besonders freuen?

Wir führen gerade ein neues, interaktives Zeiterfassungs- und Kommunikationssystem ein, auf dessen Roll-out ich mich besonders freue. Mit der Implementie-

ZUR PERSON



Monika Farmer ist bereits seit 17 Jahren für Bindella tätig, zwölf Jahre davon als Head HR und Mitglied der Geschäftsleitung. Sie hat eine klassische Hotellerie- und Gastronomie-Aus- und -Weiterbildung absolviert und ist mit dem lebendigen Umfeld in der Branche bestens vertraut. Sie ist ausgebildete Coachin und betriebliche Mentorin, fördert und fordert ihre Mitarbeitenden gleichermaßen und ist Befürworterin der positiven Psychologie. Durch ihren wertschätzenden Umgang mit Menschen transportiert sie die Firmenwerte und die «La vita è bella-Kultur» konsequent.

Die Geschichte der Zeiterfassungssysteme wird die Einsatzplanung vereinfacht, und es wird für unsere Mitarbeitenden möglich sein, selbstständig Dienste untereinander abzutauschen, was einen grossen Mehrwert darstellt. Mit der Ergänzung des internen Kommunikationstools, welches vom gleichen Anbieter entwickelt wird, schaffen wir es, eine Applikation für verschiedene Bereiche anbieten zu können. Wir möchten damit eine grosse Mehrheit unserer Mitarbeitenden mit unserer Kommunikation erreichen und hoffen, dass uns dies gelingt.

Die Geschichte von Bindella beginnt 1909, als Jean Bindella eine Weinhandlung eröffnet. Heute gehören zur Bindella-Gruppe 43 Restaurants in der Schweiz mit 1300 Mitarbeitenden aus über 60 Nationen. Viele von ihnen sind seit zehn oder gar 20 Jahren dabei. Das Familienunternehmen ist neben der Gastronomie auch im Weinbau-Weinhandel, Bauhandwerk und im Immobilienbereich tätig.