

GASTRO journal

DAS FACH- UND VERBANDSMAGAZIN VON GASTROSUISSE FÜR RESTAURATION, HOTELLERIE UND TOURISMUS

Thomas Theurillat

**Tipps vom Coach: Wie
Gastronomen die schwere
Zeit am besten bewältigen**



Rudi Bindella jr.

**«Härtefall-Limite von 750 000
Franken wäre viel zu wenig»**

Der Krise trotzen

**Zwei Jungunternehmer starten
ab April mit Badi-Restaurant**

«Sie müssen sich auf das konzentrieren, was Sie verändern können»

Wie sollen Unternehmer mit dieser Krise umgehen? Wie sollen sie die Zeit bis Ende Februar gestalten, wie den Betrieb hinterfragen? **Arbeitspsychologe Thomas Theurillat**, der verschiedene Firmen coacht, hilft mit seinen Einschätzungen.

INTERVIEW RETO E. WILD — FOTOS DANIEL WINKLER

Thomas Theurillat, die Gastronomie und Hotellerie gehört zu den am stärksten betroffenen Branchen der Coronakrise. Haben Sie vermehrt Patienten aus dem Gastgewerbe?

THOMAS THEURILLAT: A: Wir haben keine Patienten. Wir haben mutige Menschen, die ein Coaching suchen, um die Zukunft erfolgreich zu gestalten. Darunter sind auch Kunden aus der Gastrobranche, Führungskräfte, die sich überlegen, wie sie das angehen sollen. Leider gibt es viele, die leiden, aber nichts unternehmen, um das zu verändern.

Was hilft?

Es gibt zwei Arten von Hilfen: Bei der einen geht es darum, mit einer Situation besser umgehen zu können. Bei einem untergehenden Schiff sind das Rettungswesten, also das Sprechen von Geld. Langfristig hilft das wenig. Und dann gibt es das Bild des Segelschiffs im Sturm, der für diese unsicheren Zeiten steht. Ein Restaurant, das jahrelang mit Erfolg Schnitzel mit Pommes verkaufen konnte, muss nun eine Langzeitstrategie mit einer Vision finden, um danach wieder auf Erfolgskurs zu kommen.

Wie findet ein Unternehmer die richtige Strategie?

Dazu gibt es mehrere Möglichkeiten, die auf einem Traum oder einer verrückten Idee basieren, etwa, den coolsten Döner in Zürich anzubieten oder wie Tibits eine vegetarische Restaurantkette zu entwickeln. In der jetzigen Situation geht es aber bei vielen nicht mehr darum, die besten zu werden, sondern eine Notfallstrategie mit Trümpfen und den grössten Chancen zu entwickeln. Viele Unternehmer sind zu emotional mit dem Betrieb verbunden und führen ihn mit dem Herz und zu wenig mit dem Verstand.

Wie meinen Sie das?

Oft stehen übergewichtige Menschen nicht auf die Waage, weil sie der Tatsache nicht ins Auge schauen wollen. Nur ist das eine wichtige Voraussetzung, einen internen Prozess zu starten und sich allenfalls von einem Bereich im Betrieb zu trennen. Die zweite Methode nennen wir «Design Thinking». Hier ist es meist besser, ein Produkt oder eine Strategie auszuprobieren, als nur zu überlegen. Stichworte sind Take-away oder Home Delivery. Auf der Talabfahrt der Kleinen Scheidegg bietet jemand beispielsweise neu frittierte Öpfelringli mit Zimt und Zucker an. Probieren heisst auch, etwa mit Gutscheinen zu arbeiten, einen Online-Kochkurs anzubieten, ein Kochbuch zu realisieren. Es kann aber auch sein, dass die Analyse zum Schluss kommt, dass es für den Betrieb keine Überlebensstra-

★ ARBEITSPSYCHOLOGE, BERGFÜHRER UND COACH

Thomas Theurillat (43) ist Gründer und Besitzer der OnedayCoaching GmbH in Interlaken BE, die aus zehn Coaches bestehen und auf Deutsch, Französisch und Italienisch arbeiten. Der Basler Arbeitspsychologe war 20 Jahre lang Bergführer und bestieg unter anderem die Eigernordwand. «Dann begannen mich, die Menschen zu interessieren», sagt der Familienvater. Er sei ein Freund von Kurzzeitcoaching mit Langzeitwirkung. Zu den Kunden von Oneday gehören Hotels, Restaurants, Sportvereine und Industriebetriebe.



Thomas Theurillat: «Wer morgens um drei Uhr nicht schlafen kann und an die Firma denkt, sollte sich mit einem Profi austauschen.»

tegie mehr gibt. Dann muss man ihn schliessen, so schmerzhaft das auch ist.

Welche Kommunikation setzt das gegenüber den Mitarbeitern voraus?

Für Menschen ist es schlimmer, wenn sie nicht wissen, was läuft, als wenn sie über etwas Schlimmes informiert werden. Kommt ein Flugzeug in Turbulenzen, muss der Pilot informieren, was los ist. Es gehört zu den unternehmerischen Aufgaben, eine Strategie zu entwickeln und die Mitarbeitenden zu führen und offen zu informieren. Das kann man allerdings nur, wenn man selbst weiss, wohin die Reise geht.

Was können Betriebe, nach Monaten des Leidens und der Not, sonst für ihre Mitarbeitenden tun?

Zwei Dinge: In vielen Betrieben ist jetzt der richtige Moment für eine Weiterbildung. Oder ein Kongresshotel muss sich überlegen, wie es sich besser aufstellen kann. Design Thinking heisst aber auch, sich die Welt in Zukunft vorzustellen. Der Vorteil der Gastrobranche ist, dass der Mensch immer ein Bedürfnis nach Geselligkeit hat. Die Frage, die sich stellt: Wie schaffe ich es als Unternehmer, gemeinsam mit dem Team zu definieren, wie die Zukunft aussehen wird.

Und Ihre Antwort darauf?

Wenn ein Betrieb seine DNA kennt und weiss, wer er ist und für was er steht, dann kann er sich auch einfacher neu erfinden oder bewusst so weitermachen. Veränderungen gelingen, wenn Sie respektvoll mit Neuem umgehen und nicht als geschlagener Verlierer. Die Branche ist ja nicht schuld an der gegenwärtigen Situation.



Thomas Theurillat oberhalb von Interlaken macht es vor: «Gastronomen, die Berufsverbot bis Ende Februar haben, sollten die Zeit mit etwas füllen, das sie schon immer einmal machen wollten.»

tigen Situation. Ein Seminarhotel in Basel muss sich beispielsweise gut überlegen, ob der Markt noch gross genug ist. Neu sind ja Veränderungen nicht, denken Sie nur an booking.com oder Airbnb.

Für viele Unternehmer in der Branche ist ihr Beruf Leidenschaft. Sie leiden ganz besonders – nicht nur finanziell. Können sie ihrer Tätigkeit nicht nachgehen, schwindet das Selbstwertgefühl. Was raten Sie diesen Menschen?

In vielen Lebenssituation gibt es drei Möglichkeiten: Take it, change it or leave it. Wer nun ein Berufsverbot bis Ende Februar hat, soll die Zeit mit etwas füllen, das er schon immer mal machen wollte. Take it hiesse, einfach zu warten und zu sagen, dass es okay ist, wenn das Restaurant erst im März wieder öffnen darf. Change it hiesse, etwas komplett anderes zu realisieren, etwa ein Foodmobil und leave it, nicht daran zu glauben, dass es im März besser wird und aufzugeben.

Wann sollte man den Gang zum Psychologen erwägen?

Wer morgens um drei Uhr nicht mehr schlafen kann und an die Firma denkt, sollte sich mit einem Profi austauschen. Wer zweitens seine Mitarbeitenden nicht mehr führen kann oder sie nicht mehr erträgt ebenfalls. Und wer drittens kein Zukunftsbild mehr hat, muss ebenfalls handeln. Als Unternehmer gilt es, entweder an der Firma oder in der Firma zu arbeiten. Jene, die kochen, Bestellungen aufnehmen und servieren, müssen jetzt AN der Firma arbeiten, also neue Kredite beantragen und Kosten reduzieren. Ähnlich einem Skipper an Bord ist es extrem wichtig, einen Plan zu haben, wie der Betrieb erfolgreich in die Zukunft geführt wird.

Wie konkret?

Es lohnt sich, eine externe Person zu kontaktieren, die hilft, trotz allem gelassener mit der aktuellen Situation umzugehen. Viele brauchen allerdings gar keinen Coach, aber eine Strategieberatung, um innovativer zu werden. Einer meiner Lieb-

lingsfragen ist: Was würden Sie machen, wenn Sie eine Million Franken zur Verfügung hätten? Manche Ideen, die dann ausgesprochen werden, sind auch ohne so viel Geld möglich. Es braucht nur Mut.

Und das Wissen, was man verändern kann.

Ja. Lassen Sie mich das mit einem Bild erklären: Bei drei Kreisen gibt es einen Inneren. Er steht für Dinge, die man kontrollieren kann. Der Mittlere steht für all das, was beeinflussbar ist. Beim Äusseren bleibt nur ein Beobachtungsstatus. Es ist gerade jetzt wichtig, sich auf den inneren Kreis zu konzentrieren, also Zoomkonferenzen abzuhalten, sich an der frischen Luft zu bewegen. Dann werden Sie zum Helden Ihres Lebens. Wer sich täglich über den Coronavirus ärgert, macht die Situation nicht besser. Sie müssen sich also auf das konzentrieren, was sie verändern können. Sonst dreht man durch.

Viele Gastronomen sind sich dabei eine klare Tagesstruktur gewohnt. Die fehlt nun.

Deshalb ist es wichtig, Strukturen zu schaffen, zu schauen, dass es so etwas wie einen Arbeitsweg gibt. Und wenn das nur ein Spaziergang um die Kirche im Dorf ist. Das ist besser, als vom Frühstückstisch aus den Laptop aufzuklappen. Ich emp-

SCHRITT FÜR SCHRITT ZUM WEITERWEG

1. Beobachten und akzeptieren (was ist, was darf sein)
2. Innere Stärke und Bestform finden
3. Veränderung und/oder neuer Umgang damit?
4. Lösungen (er-)finden und planen
5. Tun und Führen und das Feuer dafür pflegen
6. Lernen – Optimieren – Entwickeln
7. Dankbarkeit (Zufriedenheit = Wirklichkeit/ Ansprüche)

fehle den Unternehmern, die jetzige Situation als Zwischensaison anzusehen. Am Schluss gewinnt der, der diese Zeit am besten nutzt.

Zu welchen weiteren Aktivitäten raten Sie bis Ende Februar?

Es ist eine wichtige Zeit für ein Erfolgstagebuch, in dem man all das festhält, was man gerade macht. Darin sollten auch Entwicklungspläne notiert werden, im Sinn von: die nächsten fünf Schritte, um zukunftsfähig zu werden. Ich habe viel in SAC-Hütten verbracht. Dort ist abends um 22 Uhr Lichterlöschen. Wer nun digital arbeitet, sollte ebenfalls abends bewusst den Computer runterfahren. Fliessende Übergänge von E-Mail zu Netflix sind schlecht. Besser ist, nach der Arbeit eine Runde ums Haus zu drehen.

Niemand weiss, wie lange die Krise wirklich anhält.

Das stimmt. Wenn es ein Sommergewitter gibt, dann braucht man «nur» einen Regenschirm oder eine Jacke mit Kapuze und kann sicher sein, die Sonne kommt wieder. Das gilt auch bei einem harten Winter oder einem heissen Sommertag. Wenn es aber eine grössere Veränderung gibt und eine Eiszeit kommt oder jeder Sommer eine Trockenheit mit sich bringt, dann muss man wegziehen. Was ich selber überhaupt nicht weiss: Ist Corona einfach eine Schlechtwetterphase, oder ändert sich jetzt schlagartig das ganze wirtschaftliche Klima? Aber vielleicht ist es schon nützlich, diese Dinge zu unterscheiden und sich diese Frage für den eigenen Betrieb zu stellen.

Trotzdem besteht die Gefahr, dass Selbstständige in ein Motivationsloch fallen.

Man muss den richtigen Umgang mit den täglichen Coronafallzahlen und der medialen Berichterstattung finden und sich darauf konzentrieren, was einem guttut. Für die einen ist das, in die Natur gehen, zu Hause Klimmzüge machen oder ein Instrument spielen. Helfen kann auch, sich auf etwas freuen, das ansteht, etwa eine Reise. Tauschen Sie sich mit jenen Menschen aus, die Ihnen guttun! Weshalb nicht mit einem anderen Beizer einen Spaziergang machen?

Der Griff zum einen oder anderen Glas Wein liegt bei so viel Zeit und so viel Leid nahe. Wie gefährlich ist der Konsum von Alkohol gerade in dieser Situation?

In der Krise ist es wichtig, den Blick so klar wie möglich zu schärfen und die Gedanken nicht zu trüben. Espresso ist in der Krise sicher hilfreicher als Rotwein. Allerdings: Wer schon immer zum Entspannen ein Glas Wein getrunken hat, soll nicht ausgerechnet jetzt etwas verändern. Wenn Sie Raucher sind, geniessen Sie Ihre Zigarette weiterhin. Probleme entstehen aber dann, wenn plötzlich viel mehr konsumiert wird, egal ob Alkohol oder Nikotin.

Was raten Sie den Leserinnen zum Schluss?

Wenn Sie ein Auto fahren, hilft Ihnen das Cockpit des Fahrzeugs unter anderem mit der Tankanzeige. Ich wünsche den Lesern, dass sie ihre persönliche Tankanzeige im Griff haben und sie so wissen, wie viel Energie sie noch zur Verfügung haben. Sie müssen schauen, wie sie zu Kräften kommen, denn diese Veränderungen sind unglaublich anstrengend. Der Bundesrat und die Kantone sorgen dafür, dass die GPS-Route neu berechnet wird. Bleiben Sie stehen, statt sofort weiterzufahren und fragen Sie sich, wo Sie am 1. März sein wollen. Dann werden Sie es schaffen. Wir haben dazu ein ganztägiges SOS-Coaching entwickelt, wo wir unsere zwölfjährige Erfahrung in der Gastronomie und Hotellerie einbringen. Wir reisen auch zu den Leuten und schaffen einen Schlachtplan mit Werkzeugen für den Weiterweg aus.

Wie Firmen die Krise bewältigen



Für den Branchennachwuchs

Lernendenhotel in Luzern
Tolle Idee von der Arbeitsgruppe Gastgewerbe Luzern: Mit dem Projekt Lernendenhotel unterstützen sie Lernende, denen aufgrund des Lockdowns Monate an wertvollen praktischen Erfahrungen fehlen. Diese brauchen die Junggastronomen zum Bestehen ihrer Abschlussprüfungen. Ab Ende Januar finden die Ergänzungstage in einem gut erreichbaren und zentral gelegenen Hotel in der Stadt Luzern statt. Die Lernenden werden alle zwei Wochen während dreier Tage von qualifizierten Berufsbildenden «on the Job» ausgebildet. Es stehen 48 Plätze während des Lockdowns zur Verfügung. Um dieses Projekt realisieren zu können, startete die Arbeitsgruppe ein Crowdfunding. Kommen 10 000 Franken zusammen, wird die Idee umgesetzt. eps

men zum Bestehen ihrer Abschlussprüfungen. Ab Ende Januar finden die Ergänzungstage in einem gut erreichbaren und zentral gelegenen Hotel in der Stadt Luzern statt. Die Lernenden werden alle zwei Wochen während dreier Tage von qualifizierten Berufsbildenden «on the Job» ausgebildet. Es stehen 48 Plätze während des Lockdowns zur Verfügung. Um dieses Projekt realisieren zu können, startete die Arbeitsgruppe ein Crowdfunding. Kommen 10 000 Franken zusammen, wird die Idee umgesetzt. eps



Dinner im Wohnmobil

Speziell für Gast und Gastgeber
In der Schweiz noch ziemlich unbekannt, in Deutschland schon ein grosser Erfolg: das Wohnmobil-Dinner. Nun initiierte Wohnmobilland Schweiz die Plattform womoland.ch, auf der die Schweizer Stellplätze ersichtlich sind. 38 Restaurants bieten mittlerweile bereits Wohnmobildinners an, weitere sind willkommen, der Eintrag ist gratis. Das Konzept: Die Gäste kommen im Wohnmobil, das Restaurant serviert das Essen in den Wagen. In Rona GR bietet das Bistro Monica Capuns, hausgemachte Pasta und Käsespezialitäten an. Bei der Unteren Isenegg in Tobel TG gibt es Fleisch vom Grill. Der Gast geniess eine schöne Auszeit, der Gastronom darf endlich wieder arbeiten, und ein paar Franken verdient er dabei auch. Das Online-Feedback der Gäste ist durchs Band äusserst positiv, auch wenn sie nach dem Dinner nach Hause fahren müssen. eps

Speziell für Gast und Gastgeber
In der Schweiz noch ziemlich unbekannt, in Deutschland schon ein grosser Erfolg: das Wohnmobil-Dinner. Nun initiierte Wohnmobilland Schweiz die Plattform womoland.ch, auf der die Schweizer Stellplätze ersichtlich sind. 38 Restaurants bieten mittlerweile bereits Wohnmobildinners an, weitere sind willkommen, der Eintrag ist gratis. Das Konzept: Die Gäste kommen im Wohnmobil, das Restaurant serviert das Essen in den Wagen. In Rona GR bietet das Bistro Monica Capuns, hausgemachte Pasta und Käsespezialitäten an. Bei der Unteren Isenegg in Tobel TG gibt es Fleisch vom Grill. Der Gast geniess eine schöne Auszeit, der Gastronom darf endlich wieder arbeiten, und ein paar Franken verdient er dabei auch. Das Online-Feedback der Gäste ist durchs Band äusserst positiv, auch wenn sie nach dem Dinner nach Hause fahren müssen. eps



Austausch von Lernenden im

Lenkerhof in Lenk BE
Die Massnahmen gegen das Coronavirus zwingen Stadthotels zu Teilschliessungen. Viele Lernende sind dadurch blockiert und frustriert. Das Fünfsternehotel Lenkerhof Gourmet Spa Resort im Berner Oberland reagiert und nimmt Lernende aus der Stadt auf, aktuell drei aus dem Luzerner Art Deco Hotel Montana. Tim Theus (17), Hotelkommunikationsfachmann EFZ im 1. Lehrjahr, ist einer von ihnen. «Die sechs Wochen im Lenkerhof will ich voll aufsaugen und möglichst viele Erfahrungen sammeln, von denen ich sicher profitieren kann.» Auch im Lenkerhof ist man glücklich. «Wir hatten über die Festtage alle Hände voll zu tun und konnten Unterstützung brauchen», sagt Direktor Jan Stiller. So haben über die Festtage bereits vier Lernende aus dem Parkhotel Winterthur ZH eine Stage im Lenkerhof absolviert. Selina Marty (16), Restaurantfachfrau EFZ im 2. Lehrjahr, nutzte die Chance. «Etwas nervös war ich anfangs schon, wurde aber schnell sicher.» Ein gelungenes Experiment und ein Gewinn für alle Beteiligten. cn