

Hoteliers kommen an ihre Grenzen

Die Digitalisierung bringt Chefs an ihre Belastungsgrenzen: Mehrere Hoteliers packen aus und erzählen, wie sie ihr Hotelleben neu in die Hand nehmen. Manche steigen auch aus.



Burnout muss nicht sein – doch es braucht Mut, neue Wege zu gehen, um nicht auszubrennen.

Bild: 123RF/iStock/Montage htr

Seit 1. Mai ist Gastgeber Christian Zinn nicht mehr im Waldhotel National, Arosa, angestellt – dies aufgrund unterschiedlicher strategischer Auffassungen. Christian Zinn hatte sich mehr Work-Life-Balance gewünscht, spricht nicht mehr «den Dauerzustand» einer Sechs- bis Sieben-Tage-Woche mit 12 bis 14 Arbeitsstunden pro Tag. Er fühlte sich bezüglich Arbeitsbelastung an seinen Grenzen, aber vor allem das Privatleben kam zu kurz. Die dauernde Jobpräsenz gab ihm kaum mehr Gelegenheit, sich um Beziehung und Freunde zu kümmern. Der 38-Jährige konstatiert: «Ich wollte nicht mit 40 Jahren alleine dastehen.» Hotel und Arbeit seien schliesslich nicht alles, wengleich er seine Hotelierstätigkeit in Arosa mit voller Begeisterung ausübte.

Fünf Jahre hatte Zinn das Waldhotel National erfolgreich geführt und sich um das Wohl seiner Mitarbeitenden bemüht. Seine moderne Mitarbeiterführung hatte dem Waldhotel National mehrere begehrte «Great-Place-to-Work»-Awards beschert – 2019 wurde das Hotel sogar zum neuntbesten Arbeitgeber der Schweiz ausgezeichnet. Sein eigenes Wohl blieb aber zum Teil auf der Strecke. Zinn entschied, sich stärker den anstehenden Projekten und dem Sales zu widmen. «Ein erfolgreicher Hotelier zeichnet sich nicht nur durch hundertprozentige Gästepräsenz aus.» Sondern auch dadurch, dass er den Betrieb weiterentwickle und auch in Zukunft überlebensfähig mache, ist Zinn überzeugt. Eines seiner weiteren Ziele war die Wetterunabhängigkeit des Hotels.

Rollenteilung in der Chefetage: Der Hotelier muss nicht Gastgeber sein

Doch so weit kam es nicht. Am 1. Mai wechselte Zinn, der in einer Hoteliersfamilie aufgewachsen ist, nun die Seite – dem Thema Mitarbeiterführung und -schulung im Tourismus bleibt er treu: Künftig wird er mit seiner Coaching- und Consultingfirma Zico im Raum Basel unter anderem schweizweit Jobs im Tourismus vermitteln.

Kai Ulrich, Direktor des Hotels Cresta Palace in Celerina, wurde von seinem Verwaltungsrat darin unterstützt, Privat- und Berufsleben besser unter einen Hut zu bringen. Ausschlaggebend war seine private Situation als alleinerziehender Vater von zwei Kindern. Gemeinsam wurde eine Lösung erarbeitet, die sowohl die Bedürfnisse des Hotels als auch die seiner Kinder abdeckt. Für Kai Ulrich ist klar: «Meine beiden Kinder haben für mich Priorität.» Heute ist abends Familienzeit. An manchen Wochentagen isst er auch mittags mit den Kindern. Abends und frühmorgens arbeitet er zum Teil von zu Hause aus. An anderen Mittagen gönnt er sich je nach Arbeitsaufkommen im Hotel eine Sport-Pause von ein- bis anderthalb Stunden. Ein Hotelier bräuchte nun mal wie jeder andere Mitarbeiter auch Zeit für sich.

Einfach sei dieses Mehr an Freiraum allerdings nicht umzusetzen, so Ulrich. Die Gäste hätten Erwartungen, ebenso die Mitarbeitenden. Diesen hat er mehr Verantwortung und Kompetenzen übertragen, heute delegiere er weit mehr. Zudem hat er eine zusätzliche Stelle im Sales & Marketing geschaffen.

Trotzdem: «Nicht mehr dauernd für das Hotel da sein, das braucht Mut zur Lücke.» Der Gastgeber will sich aus dem operativen Geschäft vermehrt zurücknehmen und mehr um strategische Aspekte kümmern. «Vielleicht wäre die eine oder andere Entscheidung anders gefällt worden, wäre ich immer präsent. Aber ein Mensch braucht Ausgleich, wenn er funktionieren soll.»

Dass eine Trennung des operativen Geschäfts und der strategischen Projektarbeit sowie eine Aufteilung klassischer Hotelierstätigkeiten auf mehrere Schultern durchaus Sinn macht, zeigt das Beispiel Hotel Walther und Hotel Steinbock in Pontresina: Gastgeber Thomas Walther hat sich aus dem Alltagsgeschäft grossteils zurückgezogen. Ausschlaggebend waren gesundheitliche Probleme vor rund fünf Jahren. Heute widmet er seine Zeit vor allem der Weiterentwicklung der Betriebe. «Ich bin immer noch sieben Tage pro Woche im Betrieb präsent. Aber ich habe mehr Freiraum und weniger fixe Termine. Und ich habe nicht mehr das Gefühl, dass es ohne mich nicht geht.»

Arbeit auf mehrere verteilen bringt mehr Professionalisierung

Die Führungsaufgaben wurden auf mehrere Schultern verteilt: Seine Frau ist operative Leiterin und betreibt insbesondere die Administration, Gastronomie und Hauswirtschaft, dem Vizedirektor obliegt der Bereich Human Resources, Buchhaltung und IT. Die Public Relations hat man teilweise outgesourct. Durch die klaren Verantwortlichkeiten sei der Professionalisierungsgrad in den einzelnen Sparten sogar höher, lobt Walther die Vorteile. Klar würden mehr Stellen auch mehr Kosten bedeuten. Doch der heute 50-Jährige ist überzeugt, dass das gut investierte Geld sei: «Den Preis, den man als Hotelier gesundheitlich für die hohe Arbeitsbelastung – insbesondere die lange Präsenzzeit – zahlt, ist zu hoch.» Er betont, wie wichtig die Abkehr vom Perfektionismusanspruch sei, um den Stresslevel zu senken. Die Hotelbranche sei hierfür besonders geeignet: «Es gibt im Gastgewerbe fast keinen Fehler, den man nicht mit einem Gutschein aus dem eigenen Haus korrigieren kann.»

Der Hotellerie vorerst den Rücken gekehrt hat auch Thierry Geiger. Geiger hatte sich vor einem Jahr in der htr hotel revue von der Branche mit den Worten «Ich will mein Leben zurück» verabschiedet. Bei Hotelierskollegen stiessen seine klaren Worte auf Resonanz. Kai W. Ulrich kann die Aussage gut nachvollziehen: «Während der Saison ist der Ferienhotelier in seinem Job richtig gefangen.»

Problem: Das Smartphone ist immer dabei und damit die Arbeit

Aufgewachsen in einer Hoteliersfamilie, entschied sich Thierry Geiger nach 32 Jahren in der Hotellerie für eine andere Branche: Seit einem Jahr führt der ehemalige Gastgeber des Hotels Saratz in Pontresina die Aqua Spa Resorts AG als CEO. Sein altes Hotelierleben zurück will der 47-Jährige vorläufig nicht mehr. Zu sehr genießt er die neue freie Zeit. Bei einer Fünf-Tage-Woche mit pro Tag 9 bis 10 Arbeitsstunden sei das Leben nun ganz anders. Dazu kämen die freien Wochenenden. «Gesundheitlich geht es mir viel besser. Ich fühle mich viel jünger.» Nun finde er die Zeit, zwei- bis dreimal unter der Woche sich am Mittag aufs Velo zu schwingen, auch die «chronische Müdigkeit» sei verschwunden.

Als Hotelier sei man permanent unter Druck, so Geigers Erfahrung. Die Gäste würden immer anspruchsvoller und würden zu allem, online und offline, ihren Kommentar abgeben. Zusätzlich seien die Ansprüche auf Mitarbeiterseite heute deutlich höher. Aber vor allem die Omnipräsenz, welche die digitale Kommunikation fordert, belaste. «Das Smartphone ist immer dabei. Und damit die ganze Hotelwelt.»

Tipp vom 5-Sterne-Hotelier: Keine Hotel-Mails in der Freizeit checken

Denn neu sind die Sechs- bis Sieben-Tage-Arbeitswochen mit 12 bis 14 Arbeitsstunden pro Tag in der Hotellerie nicht. Die gab es bereits vor 20 Jahren. Aber die Tage in sich sind stressiger geworden: «Die Arbeitsbelastung war besser strukturierbar», blickt Thomas Walther zurück. Morgens wurde die Post erledigt, anschliessend Faxe beantwortet. Dann konnte man sich anderem widmen. Heute halte die digitale Kommunikation den Hotelier dauernd in Atem. «Irgendwo auf der Welt ist immer Tag. Das heisst, Mail- und Reservationsanfragen kommen wirklich rund um die Uhr. Und implizit wird erwartet, dass innerhalb von 15 bis 20 Minuten bereits die Antwort folgt.»

Um den «digitalen Stress» zu reduzieren, checkt Andreas Scherz, Inhaber des 5-Sterne-Superior-Hotels Gstaad Palace, seit März seine «Hotel-Mails» nicht mehr in seiner privaten Zeit. Vorher habe er bereits beim Aufstehen die ersten Mails gelesen und nochmals vor dem Insbettgehen eingegangene Mails angeschaut: «Mir geht es so sehr viel besser.» Auch der Schlaf sei ruhiger geworden. Er empfiehlt seinen Mitarbeitenden das Gleiche. Wer ganz dringend etwas braucht, kann ein SMS senden oder anrufen. «Ich glaube nicht, dass wir deswegen Qualitäts- oder Umsatzeinbussen gemacht haben.»

«Schlafmangel ist das neue Übergewicht.»

Nachgefragt bei **Corina Mathis**, Geschäftsführerin & Coach «flowmotion», Täuffelen.

Corina Mathis, Hoteliers arbeiten oft sechs bis sieben 12-Stunden-Tage pro Woche. Kann eine solche Arbeitsbelastung überhaupt gesund sein?

Eine grosse Arbeitsbelastung ist nicht mit Stress gleichzusetzen. Stress erleben ist etwas sehr Individuelles. Es kommt immer darauf an, wie man arbeitet und welche Voraussetzungen man persönlich mitbringt. Andererseits kann auch, wer voll aufgeht, in seiner Arbeit ausbrennen. [IMG 2]

Gearbeitet hat man schon früher viel, warum ist Stress heute so ein Problem?

Der digitale Wandel hat alles viel schneller gemacht. Der Mensch ist dauernd gefordert, Berufliches und Privates vermischen sich. Digitale Pausen sind deshalb enorm wichtig: Je digitaler und schneller die Welt wird, umso analoger muss der Gegenpol sein. Konkret heisst das: Beim Waldspaziergang das Smartphone mal zu Hause lassen.

Wie erhöht man seine Stressresistenz?

Als Sportlehrerin und Coach ist für mich Bewegung das A und O. Bei Bewegung bauen sich die Stresshormone Cortisol und Adrenalin ab. Ist der Spiegel dieser Hormone, wie es bei konstanter Stressbelastung der Fall ist, dauerhaft hoch, schaden diese massiv dem Körper und den Organen. Und ebenso der Schlaf ist beeinträchtigt. Wer Sport betreibt, das kann schnelles Walken sein, sorgt auch für guten Schlaf. Schlafmangel ist heute ein grosses Problem und gilt als «das neue Übergewicht».

Stressempfindlichkeit ist sehr individuell. Warum?

Ob eine Situation als stressreich erlebt wird, bestimmt deren kognitive Bewertung. Und die begründet sich vielfach auf der persönlichen Erfahrung. Deshalb sind Achtsamkeitsübungen so wirkungsvoll, die erlauben schlussendlich eine andere kognitive Bewertung. Hoteliers sind sehr achtsam im Umgang mit ihren Gäste, aber oft nicht mit sich selbst.

Woran merkt man, dass der Stress zu viel wird?

Wenn man keine Zeit mehr für Essenspausen, Freunde und Familie findet. Das geben Gestresste als Erstes auf. Sie ärgern sich schneller, konzentrieren sich schlechter, leiden oft an Rückenschmerzen. Wichtig ist, etwas zu ändern, entweder das eigene Verhalten oder die Situation.gsg

flowmotion.ch



Gudrun Schlenczek
Publiziert am Freitag, 03. Mai 2019