

## KMU-Porträt: Wellness- & Spa-Hotel Ermitage-Golf



«Im Gastgewerbe soll ebenso zum ausgewogenen Gesundheitsbild gehören, dass die GastgeberInnen das Recht haben, zu empfangen und nicht nur zu geben.»

Laurenz Schmid, Geschäftsleitungsmitglied

### Firmenbeschreibung

**Firmenname:**  
Wellnes- & Spa-Hotel Ermitage-Golf;  
www.ermitagegolf.ch

**Firmensitz:**  
3778 Schönried-Gstaad (im gleichen Besitz: Wellness- & Spa-Hotel Beatus Merligen)

**Branche:**  
Hotellerie/Gastgewerbe

**Anzahl MA in CH:**  
90

**Aktivitäten für den Gast:**  
Täglich geführtes Wander- und Ausflugsprogramm, Sportprogramm und Wasser- und Entspannungsgymnastik

### Nicht nur die Gäste verwöhnen

**KMU-vital als Weg, den Mitarbeitenden vermehrt Wertschätzung auszu-drücken.**

Eigentlich hatte Laurenz Schmid, Mitglied der Geschäftsleitung des Wellness- & Spa-Hotels Ermitage-Golf in Schönried, vor den internen Abklärungen geglaubt, sein Betrieb funktioniere zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Aber bereits in der Managementbefragung zeichneten sich Bereiche für sinnvolle Gesundheitsförderungsmassnahmen ab. In einigen Unternehmensbereichen waren zwar bereits mehr oder weniger weit reichende entsprechende Schritte getan worden. Dennoch musste das Vorhandensein von Entwicklungsfeldern eingeräumt werden, so in der Personalführung und -entwicklung, in der Arbeitsorganisation, bei der Arbeitszeitregelung oder in der Ergonomie. Ein ähnliches Bild zeigte sich auch in der MitarbeiterInnenbefragung: Tendenziell negative Einschätzungen seitens des Personals ergaben sich in Bezug auf körperliche Anstrengungen, die Umweltbedingungen am Arbeitsplatz, die Raum- und Platzverhältnisse. Aber auch Zeitdruck, unregelmässige Arbeitszeiten oder die schwierige Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit/Familie wurden thematisiert. Durch diese auch in den Gesundheitszirkeln bestätigten Problembereiche sah sich die Geschäftsleitung herausgefordert. In der Folge wurden die Bemühungen auf die beiden Aspekte *Ergonomie* sowie *Zusammenarbeit im Team* konzentriert. Im Ermitage Golf arbeiteten zwei Gruppen (Réception, Küche) an Fragen zur Zusammenarbeit, und mit einem Mitglied der Direktion wurden Schwachstellen in der Ergonomie angegangen.

In Hotelbetrieben, die praktisch rund um die Uhr funktionieren müssen, fällt es nicht ganz leicht, ein komplettes Team zusammenzubringen. Tagsüber sind meist mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Teams von Aufgaben absorbiert. Oft bleibt nur noch der A-

bend – manchmal erst die Zeit um 22 Uhr – für den Austausch über alltägliche Probleme übrig. Zugespitzt könnte man sagen, dass das halbe Problem schon gelöst ist, wenn es gelänge, die Mitarbeitenden regelmässig zu Besprechungen in einem ruhigen Rahmen zusammenzubringen. Dass der intensivere Austausch zwischen der Geschäftsleitung und den Mitarbeitenden durch das KMU-vital zustande gekommen und gefördert worden ist, ist für Laurenz Schmid denn auch für sich allein betrachtet schon wertvoll.

Die zweite, nach den Massnahmen durchgeführte MitarbeiterInnenbefragung ergab deutlich positivere Werte in den Bereichen Arbeitsklima und zwischenmenschliche Beziehungen (im Team, Vertrauensverhältnis zwischen Team und Vorgesetzten) und eine leichte Verschiebung zum Positiven in Bezug auf die körperliche Beanspruchung und die Arbeitsumgebung. Auch bezüglich der Arbeitsmittel oder Raum- und Platzverhältnisse wurden positive Veränderungen registriert. Erfreulicherweise zeigten sich damit günstige Resultate insbesondere in den beiden Bereichen, in denen die Wahlmodule von KMU-vital angesetzt hatten.

Einige – zum Teil branchentypische – Gegebenheiten des Unternehmens lassen sich demgegenüber offenbar nur schwer oder nur langfristig verändern. Weniger Wirkungen, zum Teil gar schlechtere Werte wurden denn auch in mehreren Feldern festgestellt (z.B. häufige Wiederholung gleicher Tätigkeiten, körperliche Anstrengung, Zeitdruck, Überstunden, oder auch die Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit/Familie). Sind die Verantwortlichen des Unternehmens deshalb enttäuscht? In der Diskussion über die Ergebnisse war zwar eine gewisse Ernüchterung feststellbar, dass sich Erfolge nicht so schnell und nicht in ganzer Breite einstellen. Zwei wichtige, vor allem für Saisonbetriebe bedeutsame Gründe können die Resultate indes befriedigend erklären.



Zum einen dürften die Ergebnisse der ersten MitarbeiterInnenbefragung zum Teil positiver ausgefallen sein, weil zu Saisonbeginn befragt wurde. Demgegenüber fiel die zweite Befragung mitten in die anstrengende Saison. Zum anderen scheint aber auch die branchentypische grosse Personalfuktuation eine Rolle zu spielen. Beispielsweise zeigten sich überdurchschnittliche viele Befragte schlecht informiert über *KMU-vital*. Demzufolge muss angenommen werden, dass es bei überdurchschnittlicher Personalfuktuation länger dauert, bis ein Unternehmen von neuen Haltungen durchdrungen ist und bis sich neue Verhaltensmuster etablieren. Aus dem Beispiel des Hotelleriebetriebs Ermitage-Golf ist auch zu lernen, dass Gesundheitsförderung im Betrieb nicht nur einmal «in den Köpfen» verankert werden muss, sondern wesentlich auch mit deutlich erlebbaren Massnahmen, spielen sich diese nun auf eher technischer Ebene ab, als Setzen und Vorleben von Führungsgrundsätzen oder im Rahmen einer regelmässigen stattfindenden Ausei-

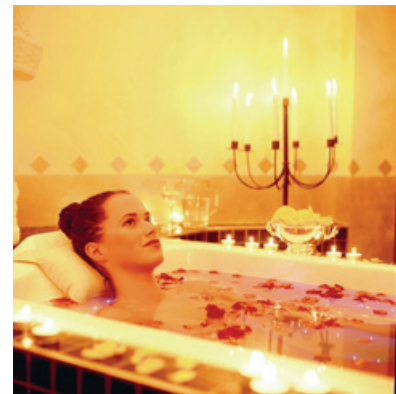
nersetzung des Personals mit dem Thema Gesundheit und Arbeit.

**«Gesundheitsförderung im Betrieb muss nicht nur einmal 'in den Köpfen' verankert, sondern wesentlich auch mit deutlich erlebbaren Massnahmen begleitet werden.»**

*Laurenz Schmid, Geschäftsleitungsmitglied*

Was schliesslich nicht unterschätzt werden darf, ist der Mechanismus, dass die Nachfrage nach Problembereichen am Arbeitsplatz häufig sehr grosse Erwartungen wachruft. Solche richtig zu interpretieren und einzuordnen ist zum Teil Aufgabe der Person, die den Prozess der betrieblichen Gesundheitsförderung begleitet. Laurenz Schmid sieht es aber auch als unabdingbar an, die aus den Gesundheitszirkeln hervorgehenden Massnahmen ernstzunehmen und ihnen betrieblich-technische und führungssei-

tige Antworten gegenüberzustellen. Aussagen von einzelnen Mitarbeitenden zeigen wie wichtig es ist, Massnahmen von *KMU-vital* in möglichst vielen Unternehmensbereichen erfahrbar zu machen. Dass die Teilnahme an *KMU-vital* aus Sicht der Geschäftsleitung nicht zuletzt auch ein Weg ist, den Mitarbeitenden Wertschätzung auszudrücken, ist eine gute Voraussetzung für den längerfristigen Erfolg betrieblicher Gesundheitsförderung im Ermitage-Golf.



### BGF-Aktivitäten

Datum	Aktivität	Teilnehmende	KMU-vital
April 02	Einstiegsworkshop	Direktion und Abteilungsleitende (7 Personen)	✓
Mai – Juni 02	Managementbefragung	Direktion und Abteilungsleitende (7 Personen)	✓
Mai – Juni 02	1. MitarbeiterInnenbefragung	alle Mitarbeitenden (84 Personen)	✓
Juli – Sept. 02	Gesundheitszirkel	9 MitarbeiterInnen (Küche, Service, Etage, Réception, Wellness)	✓
März 03	Aspekte der Ergonomie	Co-Direktor	✓
März – Juni 03	Zusammenarbeit im Team	Team Réception (10 Personen inkl. Führungskraft, extern begleitet), Team Küche und Service (selbständig)	✓
Jan. – März 04	2. MitarbeiterInnenbefragung	Alle Mitarbeitenden (84 Personen, davon haben 1/5 in der 1. MAB mitgemacht)	✓

### Pressespiegel: (weitere Artikel auf [www.kmu-vital.ch](http://www.kmu-vital.ch) unter Medienberichte)

- > Flexibel und krank; Teamwork statt Totschweigen. Der Bund, Dezember 2003.
- > «Aus Arbeitskräften werden Menschen», Reportage u.a. über das Wellness- & Spa-Hotel Ermitage-Golf. Sendung Doppelpunkt Radio DRS 1, 23. Januar 2003.
- > Wohlbefinden dank Gesundheitszirkel. HR-Today, Dezember 2002.
- > Ein gutes Arbeitsklima ist Chefsache. Basler Zeitung, Oktober 2002.