

Andreas und Marianne Kuchen

Das Experiment endet für beide positiv

■ Andreas Kuchen, Gastgeber im Hotel Goldey in Interlaken, hat sich ein Jahr Auszeit genommen. Seine Schwester Marianne Kuchen, ebenfalls Hotelière, ist eingesprungen und führt das Haus. Am 1. April steigt Andreas Kuchen wieder ein. Beide ziehen eine positive Bilanz.

Christine Künzler

► **Wenn Sie sich an den Beginn Ihrer neuen Rolle zurückversetzen – was war für Sie schwierig?***

Andreas Kuchen: Wir haben den Übergang langsam vollzogen. Während des ersten Monats weilte ich noch oft im Hotel. Ich war froh, die Zügel nicht von einem Tag auf den andern abgeben zu müssen, denn es war nicht einfach, alles loszulassen. Doch bald schon empfand ich es als sehr befreiend, Verantwortung abgeben zu können.

Marianne Kuchen: Die Komplexität eines Hotelbetriebes mit seinen vielen Facetten in äusserst kurzer Zeit in den Griff zu bekommen.

► **Was hat sich seit dem 1. April 2006 verändert?**

Andreas Kuchen: Ich betrachte heute den Betrieb auch aus Sicht des Gastes. So entdecke ich Dinge, die ich früher als Direktor nicht wahrgenommen habe. Ich bin viel selbstkritischer geworden.

«ICH BETRACHTHE HEUTE DEN BETRIEB AUCH AUS SICHT DES GASTES.»

Andreas Kuchen

Marianne Kuchen: Das ganze Projekt ist für mich sehr spannend. Es erlaubte mir, neue Erfahrungen zu sammeln. Ich entdecke Schwerpunkte, die für eine Interimsführung von Nutzen und zu beachten sind. Das Wichtigste für mich ist, die bestehende Kultur im Hotel zu bewahren. Denn mein Bruder wird ja das Haus am 1. April wieder übernehmen. Meine Handschrift ist bei den Dekorationen und Blumen zu erkennen. Kleine Änderungen habe ich, nach Rücksprache mit meinem Bruder, auch in der Organisation vorgenommen. Mit den Mitarbeitern wurden neue Ziele vereinbart und wir haben das QII erneuert.

► **Welche Erkenntnis(se) nehmen Sie aus dieser Zeit mit?**

Andreas Kuchen: Ich bin für meine Auszeit bewusst aus Interlaken weggezogen, um Abstand zu gewinnen. In Ostermündigen, wo ich jetzt noch wohne,



■ **Marianne und Andreas Kuchen.** Ab 1. April wird Marianne Kuchen den Direktoren-Sessel im Hotel Goldey wieder ihrem Bruder Andreas Kuchen überlassen. Die einjährige Auszeit von Andreas Kuchen hat beiden neue und positive Erfahrungen gebracht. Foto: Christine Künzler

habe ich Menschen kennengelernt, die in der Industrie tätig sind und einer geregelten Arbeit nachgehen. Zu sehen, dass es auch ein Leben ausserhalb des Tourismus gibt, ist für mich spannend und eine wichtige Erfahrung.

► **Was ist so faszinierend am Leben ausserhalb des Tourismus?**

Andreas Kuchen: Diese Art zu leben erinnert mich an jene Zeit, als ich noch in einer Bank arbeitete. Es war eine Tätigkeit, die geregelt, strukturiert ist. Tourismus indes ist eher Theater, eine Bühne. Schon als junger Mann war ich zwischen diesen beiden Welten hin und her gerissen. Doch vermutlich schlägt mein Herz eher für den Tourismus.

► **Ihre Erkenntnis(se), Frau Kuchen?**

Marianne Kuchen: Ich weiss heute dass es Mut und Vertrauen von Seiten meines Bruders brauchte, mir seinen Betrieb für ein Jahr anzuvertrauen. Ich hoffe, dass ich Wege gefunden habe, dem gerecht zu werden. Es ist mir wichtig, den Mitarbeitenden klare Ziele zu setzen und sie danach zu unterstützen, diese zu erreichen.

► **Sind im «Goldey» jetzt andere Regeln gültig?**

Andreas Kuchen: Ich denke schon. Meine Schwester hat gewisse Dinge geändert. Jedes von uns hat eben seinen eigenen Stil. Meine Schwester gibt den Mitarbeitenden zum Beispiel genau vor, was zu tun ist. Ich habe ihnen dies-

bezüglich mehr Freiraum gelassen. Und sie hat mehr Flair für schöne Dekorationen, also hat sie dort Akzente gesetzt. Möglicherweise habe ich dafür den besseren Draht zu den Gästen. Meine Schwester ist Gästen gegenüber manchmal etwas reservierter. Wir sind im Moment dabei, die Regeln aus unseren Erfahrungen gemeinsam neu zu definieren. Dies ist sehr spannend und führt zu bereichernden Gesprächen.

► **Frau Kuchen, haben Sie andere Regeln eingeführt?**

Marianne Kuchen: Ich habe gewisse Dinge verändert. Zum Beispiel habe ich das Mitarbeiterfest anders gestaltet. Mein Bruder veranstaltete jeweils Ende Saison einen mehrtägigen Mitarbeiter-Event. Ich habe das Fest auf einen Tag beschränkt mit dem Ziel, dafür öfter etwas mit dem Team zu machen.

► **Eine solche Interimslösung ist also auch eine Chance, eingeschliffene Traditionen zu hinterfragen?**

Marianne Kuchen: In unserem Fall ist es so. Es braucht dazu jedoch die ausdrückliche Bereitschaft des Auftraggebers, dies zu tun. Wichtig ist es, dass gerade Traditionen nicht verändert werden, ohne vorherige Absprache.

► **Wie erleben Sie den Kontakt mit den Mitarbeitenden?**

Andreas Kuchen: Jedes Mal, wenn ich ins Hotel komme, höre ich Aussagen wie, «Gut, dass du gerade kommst» oder

«Schön, dass du da bist.» Es ist für mich wichtig zu spüren, dass sich die Mitarbeitenden freuen, wenn ich komme.

Marianne Kuchen: Sehr gut. Die Mitarbeitenden können nachvollziehen, dass mein Einsatz nicht Kritik am Bestehenden sein soll, sondern dass im Vordergrund die Pause meines Bruders steht. Doch ich bin im Umgang mit ihnen sicher strikter als mein Bruder.

«DAS WICHTIGSTE FÜR MICH WAR, DIE BESTEHENDE KULTUR IM HOTEL ZU BEWAHREN.»

Marianne Kuchen

► **Frau Kuchen, was kann Ihr Bruder beruflich anders machen, um sich vor weiteren Burnouts zu schützen?**

Marianne Kuchen: Ich denke, er weiss das selber. 22 Jahre mit Elan den gleichen Job zu machen, Tag und Nacht eine Verantwortung zu tragen, ist eine grosse Leistung. Für mich wäre es eher ein Wunder, wenn man nach dieser Zeit noch frisch, jeden Tag motiviert und voller Ideen wäre.

► **Herr Kuchen, was werden Sie ab März anders machen?**

Andreas Kuchen: Mehr Arbeiten delegieren und dann auch kontrollieren.

► **Wie geht es weiter?**

Andreas Kuchen: Ich werde am 1. April den Betrieb wieder übernehmen. In der ersten Phase meines Time-outs habe ich mir überlegt, eine Stelle mit geregelter Arbeitszeit anzunehmen. Doch dann musste ich mir eingestehen, dass ich doch lieber mein eigener Chef bin. Dann erzog ich, den Betrieb mit meiner Schwester zu je 50 Prozent weiterzuführen. Doch mir wurde klar, dass dies auch keine Lösung ist. Ich spüre, dass ich den Kontakt zu den Gästen brauche und das Hotel voll wieder übernehmen will.

Marianne Kuchen: Mein Ziel ist es, andere Interimsleitungen zu übernehmen und mich in diesem Gebiet zu spezialisieren. Im Moment bin ich mit einem weiteren Hotelier im Gespräch, der eine Auszeit nehmen möchte.

► **Was raten Sie anderen Hoteliers, die eine Auszeit nehmen möchten?**

Andreas Kuchen: Ich rate jedem Hotelier zu einer solchen gesundheitsfördernden Auszeit. Nach einer gewissen Zeit wird man einfach betriebsblind. *Marianne Kuchen:* Es braucht genaue Abmachungen. Wir haben einen gemeinsamen Vertrag unterzeichnet, in dem alles geregelt ist. Nach diesem Jahr erlebe ich meinen Bruder wieder engagiert und freudvoll. Das zeigt mir, dass wir die Dinge richtig gemacht haben.

* Andreas und Marianne Kuchen haben alle Fragen unabhängig voneinander beantwortet.

Andreas Kuchen hat erste Burnout-Anzeichen negiert

■ Andreas Kuchen, Besitzer und Direktor des Familienbetriebs Hotel Goldey in Interlaken, gibt drei Gründe für sein Time-out an: Er war ausgebrannt, er wollte das von ihm initiierte Projekt «www.loveroom.eu» weiterführen, und in der Familie gab es gesundheitliche Probleme. Dass seine Schwester das Hotel für ein Jahr übernehmen konnte, war ein glücklicher Zufall. Marianne Kuchen führte bis kurz vor ihrem Interims-einsatz das 3-Sterne-Hotel Flora Alpina in Vitznau. Andreas und Marianne Kuchen regelten vor der Übergabe in einem gemeinsamen Vertrag den Lohn und alle weiteren Einzelheiten. Die Buchhaltung und das Marketing führt Andreas Kuchen auch im Jahr seiner Auszeit. Die «Goldey»-Gäste sind in der Hauszeitung über den befristeten Wechsel informiert worden.

Während Andreas Kuchen seine Burnout-Symptome anfangs eher negiert hatte, stellte seine Schwester die Anzeichen bereits früh fest. Ihr sei aufgefallen, dass ihr Bruder in den letzten drei Jahren vor seiner Auszeit die Freude an seiner Arbeit zunehmend verlor. Das habe sich dann auch auf die administrative Tätigkeit ausgewirkt, wie sie im Laufe ihrer interimistischen Tätigkeit festgestellt habe: Alle Dossiers waren perfekt geführt – bis eben vor drei Jahren. Andreas Kuchen hat eine optimale Möglichkeit gefunden, rechtzeitig aus dem Teufelskreis Burnout auszubrechen. Es ist eminent wichtig, Stress frühzeitig zu erkennen und den persönlichen Umgang mit Belastungen zu verbessern. Grundlage dafür ist, die möglichen Stressauslöser überhaupt erst zu erfassen (vgl. Box nebenan). CK

Betriebliche Gesundheitsförderung als sinnvolle Burnout-Prävention

■ 83% aller Arbeitskräfte der Schweiz fühlen sich gestresst, wie eine Studie des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco) zeigt. Eine allgemeine Statistik über Burnout-Fälle gibt es bislang noch nicht. Sicher sei, dass es immer mehr Burnout-Kranke gebe, heisst es auf der Homepage der Uni Zürich. Stressbedingte Beschwerden kosten die Schweiz jährlich 4,2 Mrd. Franken. Burnout und seine Folgen tragen dazu einen grossen Teil bei. Bei der Burnout-Prävention spielt das Arbeitsumfeld eine wichtige Rolle, denn das Burnout-Syndrom ist eine Belastungsreaktion auf chronischen Stress am Arbeitsplatz. Andauernd erhöhter Arbeitsanfall kann zur Erschöpfung und dem Gefühl führen, nicht mehr mithalten zu können. Betriebliche Gesundheitsförderung ist ein wichtiger Aspekt, um diese Krankheit nach Möglichkeit zu

vermeiden oder früh zu erfassen. Unter www.kmu-vital.ch stellt Gesundheitsförderung Schweiz kostenlos Module bereit, die Sie bei der betrieblichen Gesundheitsförderung unterstützen. Das Programm wird wissenschaftlich evaluiert und laufend verbessert. Im Modul «Stressmanagement» sind einerseits Stress und seine Folgen genau erklärt, andererseits werden Stressbewältigungsstrategien vorgeschlagen. «Uns ist ein ganzheitlicher Ansatz und ein langfristiger Prozess wichtig», sagt Luca Weber, verantwortlich für KMU-Vital bei Gesundheitsförderung Schweiz. Er rät deshalb, alle Ebenen miteinzubeziehen. Das Modul «Gesundheitszirkel» beispielsweise ermöglicht den Mitarbeitenden, Schwierigkeiten an ihrem Arbeitsplatz zu artikulieren. «Manchmal sind es nur kleine Dinge, die Stress verursachen», so

Weber. Manchmal schaffe schon die Optimierung gewisser Arbeitsabläufe Abhilfe. «Es geht darum, nachhaltige Veränderungen auf der persönlichen Ebene der Mitarbeitenden, auf der Führungsebene und auf der strukturellen Ebene des Betriebs vorzunehmen.» Die Module von KMU-Vital können nach Anleitung in den Betrieben selber umgesetzt werden. Das ist allerdings nicht ganz einfach und ziemlich zeitintensiv. Es gebe jedoch klare Hinweise darauf, dass sich die betriebliche Gesundheitsprävention auch wirtschaftlich lohne, so Weber. Auf www.kmu-vital.ch sind unter dem Link Kontakt Anbieter aufgelistet, die Kurse in Betrieben durchführen, sowie Weiterbildungsmöglichkeiten. Weitere Links: www.swissburnout.ch (mit Selbsttest) und www.stressno-stress.ch. CK