

Interview KAJ Hotel Networks

Dr. Silke Seemann, Austrian Hideaways



1. Wie haben Sie die Hotellerie für sich entdeckt?

Mich hat Udo Lindbergs Wahl, das Hotel Atlantic als Wohnort in Hamburg zu wählen, immer begeistert. Sehr klug! Besserer Service als im Altenheim und ständig wechselnde Gäste. Aus Spaß habe ich immer gesagt, dafür würde ich studieren, mir das im Alter leisten zu können. Besser als Lindbergs Wahl ist es ein eigenes Hotel zu haben, da schmeißt einen keiner raus. Na gut, das war eine eher romantische Betrachtung. Zu meinem ersten realen Hotelkontakt kam es während meiner Zeit als Forschungsassistentin an der Universität Innsbruck. Das Forschungsprojekt „Ethics in Practice“ untersuchte die Wirkung von ausdrücklicher Werthaltung auf das Erleben der Mitarbeiter. Der Lanserhof – oberhalb von Innsbruck – war ein beeindruckender Forschungsgegenstand, mussten die Mitarbeiter doch zwei teilweise widersprüchlichen Wertekodizes befolgen. Das Gesundheitshotel vereinte medizinische Ethik mit guter Gastgeberschaft. „Alles für den Gast, was den Gast glücklich macht“ widersprach dem ärztlichen Grundsatz „Alles für die Gesundheit des Gastes“. Dieser Widerspruch betraf insbesondere das Erleben des Servicepersonals und führte zu schwerwiegenden Krisen in der Organisationsstruktur. Cross-Industry-Innovationen, wie es damals der Lanserhof als Hybrid aus Hotel und Klinik war, erzeugen Spannungsfelder, denen man sich bewusst sein muss.

Nachdem ich in Organisationstheorie promoviert hatte, stand die Frage an, was aus unserem Haus in Hallstatt werden sollte. Aus meiner Dissertation zur Zukunft der Arbeit extrapolierte ich zukünftige Bedürfnisse in Bezug auf „Dritte Orte“. Noch während meiner Arbeit mit Matthias Horx im Zukunftsinstitut gestaltete ich den Barockbau in Hallstatt zum *Hallstatt Hideaway* und entwickelte das Konzept der *Privatesuites* - die Gäste fühlen sich wie bei Freunden, mit dem Service eines Hotels. Dieses Konzept fand bei National Geographic Travellers Luxury Collection ebenso Anklang wie bei Lifestylehotels. Und vor allem findet es

bei internationalen und seit der Pandemie auch bei Gästen aus dem D-A-CH Raum Anklang. Mit dem Lesehotel habe ich wieder ein Cross-Industry-Projekt lanciert, das Verlagswesen mit Hotellerie vernetzt und weltweit in dieser Form das erste Haus ist. Das nächste Projekt ist schon in Planung und bezieht einen ganzen Ort und dessen Entwicklung mit ein. Gesellschaftliche Aspekte werden immer bedeutsamer.

2. Was waren Ihre persönlichen Highlights und ernüchternden Erkenntnisse in Ihrem Hotelberufsleben?

Zu den Highlights gehören die Erlebnisse mit den Menschen in dieser Branche. Was mich als Branchenfremde immer wieder erstaunt hat, ist die scheinbare Entkoppelung von gesellschaftlichen Veränderungsprozessen. Wir floaten in einem *Mehrfachlayer* – also mehreren, ineinander verflochtenen Entwicklungsebenen – von Industrie- über die Wissens- hin zur Netzwerkgesellschaft. Alle funktionieren nach grundlegend anderen Logiken und in manchen Kontexten werden alle drei wirksam. Das verlangt einen hohen Grad an Bewusstsein und Aufmerksamkeit. Der Soziologe Zygmunt Baumann hat den Begriff des *Interregnums* dafür geprägt. Unterschiedliche, zum Teil widersprüchliche Gesetzmäßigkeiten sind gleichzeitig gültig. Ein klassisches Beispiel aus der Industrie sind hierarchische Linienorganisation und dazu orthogonal angeordnet die Projektorganisation. Beide funktionieren unterschiedlich und wenn dann noch ortsungebundene virtuelle Teams eingebunden sind, haben wir eine dritte Funktionslogik. Während andere Industrien sich aktiv und seit Jahrzehnten damit auseinandersetzen, scheint die Hotellerie in einem anderen Universum angelegt zu sein. Hier wachen Altgediente in einer streng arbeitsteilig, hierarchisch strukturierten Aufbauorganisation wie unumstößlich über festgeschriebene Prozesse: Die Checklistenanbetung ist nach wie vor fast so verbreitet wie der Glaube, Menschen könnten gleichzeitig akribisch und zuverlässig Administratives abarbeiten und zugleich emotional zugewandt stets aufmerksam beim Gast sein. Dabei fällt auf, dass sich diese Branche mit Digitalisierung, entsprechender Organisationsentwicklung und einem neuen Zugang zu kooperativem Miteinander sehr schwertut. Nach wie vor überlegt man, wo man mehr Mitarbeiter herbekommt, statt zu verstehen, dass diese Mitarbeiter nie geboren wurden. Arbeit muss anders verteilt und Wertschätzung neu definiert werden.

3. Der Tourismus hat in den letzten Jahren eine größere Transformation durchlebt. Auch durch Digitalisierung sowie eine Generation Y und Z, die auch für eine Neuordnung der Personalentwicklung sorgen. Wo sehen Sie daher die Zukunft im Tourismus?

Wie oben ausgeführt, sehe ich die Veränderungen im Tourismus im Kontext des globalen gesellschaftlichen Wandels. Impulsgeber ist die globale Vernetzung der Kommunikationen, Treiber ist die Digitalisierung. Viele Prozesse sind ortsunabhängig geworden und Kommunikation wird zunehmend asynchron. Diese Entkoppelung von Ort und Zeit gestaltet

andere Formen des Miteinander. Die Aufhebung der Unterscheidung von Arbeit und Freizeit verlangt nach neuen sozialen Praktiken. Wir könnten sagen, wir üben global und über alle kulturellen Grenzen hinweg. *Trans-* und *Cross-*generational, -gender, -culture, -disziplinär etc. zeigt sprachlich, dass es um Grenzüberschreitungen und die Verbindung von bisher als getrennt Wahrgenommenem geht.

Wir müssen lernen, anders zu denken. Dazu gehört auch, dass sich unsere Sprache ändert. Für das Neue braucht es neue Begriffe, wenn das, was da kommt, in unserem Denken Platz haben soll. Ich habe mit Matthias Horx auch an der Zeppelin Universität gearbeitet – da haben wir mit den Studierenden herausgearbeitet, dass die Begriffe, die Horx schafft, für Leerstellen im Hirn sorgen, die dann von dem Neuen besetzt werden können. Das brauchen wir auch in der Hotellerie. Damit sind alle Generationen überfordert. In dem Moment, in dem wir wissen, dass wir es mit einer Zumutung zu tun haben, können wir aufhören uns aufzuregen und damit beginnen, gemeinsam neue Strukturen zu schaffen, die uns anschlussfähig machen.

Irritierend ist der Schrei nach Fachkräften in einer Branche, in der die notwendigen Fähigkeiten relativ schnell zu erlernen sind und unzählige Angelernte zeigen, dass viele Aufgaben so kombiniert werden können, dass sie gut lernbar sind. Das bedeutet aber, traditionelle Berufsbilder aufzubrechen und am Bedarf orientierte Kompetenzfelder je neu zu definieren.

Verrückt ist, dass das alles abzusehen war, die Bereitschaft hinzuschauen kommt aber erst in einem Moment, in dem eine Ressource schlicht weg nicht mehr da ist: Mitarbeiter! Hierarchische Strukturen, Arbeitsbedingungen, die vorgegeben sind und Arbeitszeiten, die außerhalb sozialer Anbindung liegen, können mit keinem Gehalt aufgewogen werden. In einer Gesellschaft, die dabei ist, sich von Konsum auf soziale Bindung umzustellen, ist das Gehalt nur ein Kriterium unter vielen.

Wir müssen uns außerdem alle dafür einsetzen, dass Preise adäquat angepasst werden und die Erwartungen an die Gastronomie realistisch werden. Essen darf etwas kosten. Und die Produktion der Gerichte muss vom Finishing getrennt gedacht werden. Die Logistik in der Gastronomie macht das schon lange möglich. Die Betriebe müssen sich umstellen und dazu lernen. Köche müssen ihr Selbstverständnis ebenso anpassen, wie es Fotografen gelungen ist – auch Fotografen haben sich lange gegen die Digitalisierung gewehrt. Selbstverständlich gibt es noch einige Spezialisten, die mit Plattenkameras operieren; aber nicht im Alltag und zu exklusiven Preisen. Wer sein Essen also von Experten zeitnah zum Verzehr zubereiten lassen möchte, muss bereit sein, exklusive Preise als adäquat zu verstehen. Alle anderen sollten sich darüber freuen, dass sie eine neue Vielfalt in hervorragender Qualität zu moderaten Preisen angeboten bekommen. Vegan, vegetarisch oder flexitarisch, mit oder ohne Gluten, Kohlehydrate und was immer vermieden oder intensiv nachgefragt werden wird. Die Trennung von Produktion und Finishing im Zusammenspiel mit intelligent digitalisiertem Küchengerät und hochprofessionellen Produktionsbetrieben macht es möglich. Dann auch zu moderaten Preisen und für die Mitarbeiter in familienfreundlichen Arbeitszeiten.

Der zweite große Change wird im Businessmodell bzw. der Organisationsgestaltung und Arbeitsteilung in der Hotellerie kommen. Die strategische Führung muss sich

professionalisieren und im operativen Bereich muss umgestellt werden auf Arbeitsteilung in Mini-Chunks, die flexibel nach Verfügbarkeit und Vorlieben der Mitarbeiter über KI blockchainbasiert vom Personal selbst verteilt werden. Dabei übernimmt künstliche Intelligenz die Aufgabe der Kosten-Nutzenabwägung und die Blockchainbuchhaltung sorgt dafür, dass jede Tätigkeit erfasst und vergütet wird. Es wird ermöglicht, dass unbeliebte Arbeiten besser bezahlt werden als beliebte Arbeiten. Kollegen, die anderen Kollegen eine Fertigkeit vermitteln, werden kollegial bezahlt, die Blockchain macht es möglich. Vorgaben der Sozialversicherung und des Arbeitsrechts sind im System als feste Parameter implementiert. Abgerechnet wird sofort nach Leistungserbringung. Es ist also denkbar, dass das System errechnet, dass es für das Hotel sinnvoll sein kann, an einem Samstag zwischen 10:00 und 15:00 Uhr €45/Stunde für Zimmerreinigung zu zahlen. Das System sendet eine SMS an alle Menschen in der Umgebung des Unternehmens, die eine Berechtigung haben, Zimmer zu reinigen und über eine im Unternehmen registrierte Sozialversicherungsnummer verfügen sowie eine Freischaltung ab €45 eingegeben haben. Es werden dann nur die angefragt, die bereit wären. Wer zuerst antwortet, hat den Job. So kann jemand in zehn Stunden Arbeit sein Geringfügigkeitskontingent ausschöpfen. Direkt nach der Arbeit kann das Entgelt auf dem Konto des Beschäftigten verfügbar sein. Diese Möglichkeiten schaffen neue Attraktivität.

Die Menschen wollen selbstbestimmter und flexibler agieren. Da überschneiden sich die Bedürfnisse von Mitarbeitern und Gästen. Wir brauchen Organisationen, die in der Lage sind, dass sich beide Interessengruppen miteinander abstimmen können. *Leistung on demand* ist die darunter liegende Logik. Wir nennen das die Souveränität des Gastes. Solche Systeme scheitern noch an starren Strukturen, die zu einer Zeit geschaffen wurden, als Arbeiter und Unternehmer in einem ungleichen Machtverhältnis eines Ausgleichs bedurften. Welche Rolle spielt die Arbeiterkammer in Österreich oder die Gewerkschaft in Deutschland, wenn nicht Arbeit, sondern Mitarbeiter die knappe Ressource sind und das Machtgefüge sich umgekehrt hat im Vergleich zu der Zeit, als diese Strukturen entwickelt wurden? Hier werden zum Selbsterhalt noch immer alte Klischees adressiert, die schon lange nichts mehr mit der betrieblichen Praxis gemein haben.

Es ist nicht nur auf Ebene der Unternehmen Veränderungsbedarf zu analysieren, es muss auch die Struktur des Angebots auf einer regionalen Ebene im Hinblick auf globale Ströme unter Beobachtung genommen werden. Die Definition der *Region* muss aus der Perspektive des Gastes und nicht der Bezirksbehörde oder nationalen Grenze abgeleitet werden. Unsere Gäste nehmen Europa als Ganzes wahr, wohingegen die Tourismusverbände zweier Lokalstädtchen nicht kooperationsfähig sind. Betriebe in einer Region müssen ihre Potenziale im Hinblick auf Kooperationen untersuchen und sich nicht im Wettbewerb gegenseitig die Überlebensgrundlage abschöpfen. Die Grenzen des Möglichen sind in den Köpfen der Beteiligten. Wir kooperieren als kleines Haus mit dem größten Resort Hotel in unserer Gegend. So gewinnen alle. Gemeinsam lernen wir und beobachten uns aus unterschiedlichen Perspektiven. Das ist der Gewinn von Diversity. Diese Chance verschenken die meisten Unternehmen.

Das Lesehotel, das dieses Jahr an den Start geht, ist ein Cross-Industry-Innovation-Projekt. Es vernetzt Verlagswesen mit der Hotellerie und unser erstes gemeinsames Produkt ist „*Zeit zum Lesen*“ - das kann man in Buchhandlungen in einer netten Geschenkbox analog kaufen und verschenken oder digital über einen Gutscheinshop erwerben. Gemeinsam mit über 20

Verlagen garantieren wir unseren Gästen immer ein Haus voller Neuerscheinungen und Veranstaltungen, die es in diesen Formaten woanders nicht gibt. Die Entwicklung ist

schwierig, komplex und ungemein inspirierend. Das Ziel ist sowohl das Verlagswesen zu notwendigen Veränderungen anzuregen als auch die Hotellerie. Für Gäste und Kunden werden neue Potenziale entwickelt. Es ist unglaublich, mit welchen Ideen unsere Gäste das Projekt bereichern und welches Feedback wir bekommen.

Das nächste Projekt ist schon *in the making*. Hier nimmt das Hotel eine zentrale Rolle in der Ortsentwicklung ein. Wenn alles weiter so gut geht, wird es eine Genossenschaft und fließt in eine Mehrgenerationenwohnlandschaft, schließt an ein medizinisches Primärversorgungszentrum, das Handwerkhaus, eine Kunstuni, einen Maker- und einen Co-Workingspace an. Eine zentral produzierende Küche versorgt den ganzen Ort mit Schulen, Kindergärten, Hotels und Privathaushalten. *Gemeinsam mittendrin* hat im Herzen eine Bühne, die von der Früh bis in die Nacht bespielt wird. Von Gästen und Künstlern. Urlaub wird zunehmend zu einem Entwicklungsraum. Menschen wollen neue Fertigkeiten lernen und sich selbst in neuer Weise begegnen. In Kooperation miteinander wird das Udenkbare zu Machbarem.

4. Was bedeutet das aus Ihrer Sicht für die Hotellerie?

Geschäftsreisen werden drastisch reduziert. Und wenn sie stattfinden, dann dienen sie in viel stärkerem Ausmaß dezidiert dem sozialen Erleben. Dafür werden andere Orte nachgefragt. Die reinen Schlafstätten gehören der Vergangenheit an. Und wenn es einen Bedarf gibt, sind es die Hotelketten, die dafür eigene Sparten entwickelt haben. Serviced Apartments werden für ein Wohnen auf Zeit stärker nachgefragt werden. Ideal, wenn diese mit Co-Working-Spaces verbunden sind und lokale Einpersonenernehmen mit Gästen vernetzen. Hotels können so etwas wie Hubs werden, für Ortsansässige ebenso attraktiv wie für Reisende. Dienstleistungen können beiden Zielgruppen angeboten werden. Und auch die umliegenden Airbnbs können mitversorgt werden. Den Möglichkeiten sind nur die Grenzen in den Köpfen der Netzwerker gesetzt. Grundsätzlich brauchen wir Hoteliers Begegnungsmöglichkeiten. Barcamps bilden seit Jahren ideale Vernetzungs- und Innovationsterrains. Beispielsweise das Green Tourism Camp oder das Hotelcamp der HSMA.

5. Wenn Sie die Zeiten ihres Berufseinstiegs mit heute vergleichen - nicht alles war früher besser. Aber dennoch. Wo sehen Sie hier die Unterschiede?

In dieser Frage ist die Hypothese enthalten, es sei früher besser gewesen. Das empfinde ich persönlich als eigenartig. Angesichts der gesellschaftlichen Entwicklung kann ich eher Aspekte entdecken, die es heute als lebenswerter erscheinen lassen. Nachhaltigkeit war in den 80er-Jahren ein Thema für Freaks. Hierarchien mit all ihren Missbrauchsmöglichkeiten selbstverständlich. Diversität und wertebasiertes Management noch unbekannt. CSR - Corporate Social Responsibility nicht einmal vorstellbar. Ganz vorsichtig und ausschließlich gewinnorientiert konnte man sich für Qualitätsmanagement erwärmen.

Es mag sein, dass damals Kinder auf dem Land noch frei und unbeaufsichtigt spielen konnten und so ihre Kreativität und soziale Kompetenz ausbilden konnten. Der Diskurs um die Gen Y zeigt, welche toxischen Nebenwirkungen die Überbehütung hatte. Insgesamt darf aber davon ausgegangen werden, dass wir als Gesellschaft auf einem guten Weg sind, aus Irrtümern zu lernen. Waldkindergärten und freie Schulen sind Ansätze dafür, auch in Zukunft

wieder junge Menschen mit sozialer Kompetenz und Kreativität in unseren Betrieben begrüßen zu können. Bis dahin arbeiten wir bei uns im Unternehmen mit den Ausnahmen und den Älteren. Die haben Lust, sich anzustrengen und kennen den Zusammenhang von konzentrierter Arbeit, Flow und Glück.

Früher hatten Frauen nicht im Ansatz die Chancen, die sie heute haben. Sie waren der Willkür männlicher Vorgesetzter ausgesetzt. Das hat sich positiv verändert. Bei meinen Studierenden an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät sind über 50 % Frauen und die sind fachlich meistens deutlich besser als ihre männlichen Kommilitonen. In meinem Erlebenshorizont gibt es beeindruckende weibliche wie männliche Hoteliers. Ich habe den Eindruck, dass in der Hotellerie Chancengleichheit besteht. Das mag daran liegen, dass in der Hotellerie spezifisch weiblich konnotierte Fähigkeiten nachgefragt werden. In Österreich haben wir eine weibliche Tourismusministerin und bis vor Kurzem stand eine Frau als Präsidentin der Österreichischen Hotelierversammlung (ÖHV) vor. Das macht jungen Frauen Mut. Das motiviert auch mich so lange weiterzumachen, wie ich Ideen habe und etwas Sinnvolles beitragen kann.

Die Digitalisierung gibt uns heute darüber hinaus die Chance, langweilige Aufgaben an Rechner zu delegieren und Menschen einzuladen, ihr kreatives Potenzial zu erkennen. Die Anforderungen an Menschen werden damit anspruchsvoller. Das macht Arbeit anregender. Früher war die persönliche Werthaltung kein Kriterium von unternehmerischer Relevanz. Heute richten sich Unternehmen an ihren Werten aus und erkennen so, welche Mitarbeiter zu ihnen passen. Gäste, Mitarbeiter und Unternehmen teilen sich eine gemeinsame Wertewelt. Besonders deutlich wird das bei allen Hotels, die sich offen dem Thema Nachhaltigkeit verschreiben.

Wir dürfen damit rechnen, dass unsere Gäste in Zukunft von uns erwarten, dass wir darüber hinaus unser Organisationskonzept, Mitarbeiterführung und die Übernahme sozialer Verantwortung transparent machen. Das tut der Branche gut und fördert die Zukunftsfähigkeit.

Über Dr. Silke Seemann:

Promotion in Wirtschaftswissenschaften | Formtheorie | zur Zukunft der Arbeit

Diplom in Personal- und Organisationsentwicklung

Inhaberin Austrian Hideaways | Unternehmerin | Dozentin | Autorin

www.silkeseemann.com