

GROSSER REPORT: FRAUEN IN DER HOTEL-CHEFETAGE



Hoteldirektorin Maria Bühler (Alden Splügenschloss Zürich) veranstaltet regelmässig Events an der Alden-Bar. Maria Bühler ist eine der wenigen Hoteldirektorinnen in der Schweiz, die ein Fünfsterne-Hotel führt.

SIND FRAUEN DIE BESSEREN HOTELIERS?

Frauen als Hoteldirektorinnen. Sie sind eine Minderheit, denn die meisten Hotels werden von Männern geführt. Was sind die Gründe? Warum schaffen es Frauen nicht in die Top-Positionen der Hotellerie? «Hotelier»-Fachautorin Lianne Fravi ist diesen Fragen nachgegangen. Und: Was sagen Frauen, die heute als Direktorin oder Managerin ein Hotel führen? Sind Frauen gar die besseren Hoteliers?

Haupttext: Lianne Fravi; Interviews: Nicole Amrein;
Proträt-Bilder Maria Bühler: Tanya Hasler

Die Schweizerische Arbeitskraftherhebung (SAKE) 2008 stellte fest, dass 23 Prozent der Frauen in der Schweiz eine Führungsfunktion ausüben. Bei den Männern sind es 38 Prozent. Je höher die Kaderstufe, desto geringer der Frauenanteil. Auch in der Schweizer Hotellerie sind Frauen in den mittleren und insbesondere in den oberen Führungspositionen gegenüber den Männern unterrepräsentiert. Organisatorische Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, das mangelnde Angebot an Teilzeitstellen im Kaderbereich, die unregelmässige und zumeist schwierig planbare Arbeits- und Freizeit sowie die gesellschaftliche Erwartung, dem weiblichen Rollenbild zu entsprechen, sind einige Gründe, die für diese Gegebenheit sprechen. Dieser Fachbeitrag fokussiert ergänzend zu den Interviews mit den Hoteldirektorinnen spezifisch auf die Entwicklung der weiblichen Führungsqualitäten und auf die Entfaltung der persönlichen Kompetenzen. Es geht dabei nicht um einen Geschlechtervergleich, sondern es geht darum, wie Frauen sich in einem männlich geprägten Umfeld, in einer «Aussenseiterinnenposition», als Führungsfrauen interpretieren und darstellen können.

Typisch Mann, typisch Frau?

Die männliche und die weibliche Persönlichkeit werden in einem komplexen Prozess von Rollenerwartungen und Geschlechterklischees gefestigt. Die Wahrnehmung der eigenen Person und die Wahrnehmung durch andere Menschen haben sehr viel mit stereotypen Auffassungen über die vorhandenen oder vermeintlichen Unterschiede zwischen Mann und Frau zu tun. Das liegt daran, dass wir Menschen dazu neigen, neue Gegebenheiten nach einem vorhandenen Schema zu interpretieren. Wir haben dieses Schema im Laufe unserer Erziehung und unserer Sozialisation erworben. Sozialpsychologische Studien haben nachgewiesen, dass vorgelegene Beschreibungen von Männern und Frauen bewirken, dass Menschen in sozialen Situationen sich selbst in Abhängigkeit von ihrem Geschlecht unterschiedliche Eigenschaften, Interessen, Aufgaben, Fähigkeiten, Rollen und emotionale Befindlichkeiten zuschreiben. Trotz aller Bestrebungen in Richtung egalitärer Gesellschaft herrscht so heutzutage im Allgemeinen doch noch die Auffassung, dass Frauen eher einen mitarbeiterorientierten Führungsstil pflegen und eher fürsorglicher und weniger ambitioniert als Männer sind beziehungsweise sein sollten. Männern aber werden Eigenschaften wie Belastbarkeit, Risiko- und Entscheidungsfreudigkeit zugeschrieben.

Geschlechterrolle = Führungsrolle?

Die permanente Bewertung und Kategorisierung von femininen und maskulinen Verhaltensweisen wirkt sich auf unsere Selbstwahrnehmung und auf die Fremdwahrnehmung durch andere Menschen aus. Und das hat Konsequenzen für das Denken, Handeln und Fühlen einer Person. So wird den Frauen beispielsweise weniger Führungskompetenz bescheinigt als den Män- ➤

nen, weil man davon ausgeht, dass die männliche Geschlechterrolle von vornherein über mehr Führungskompetenz verfügt. Wenn sich eine Frau dann eher «typisch männlich» verhält und nicht so wie es eigentlich «normal» oder sozial wünschenswert wäre, kann es sein, dass sie mit gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Folgen rechnen muss.

Dies kann dazu führen, dass sich Frauen von einer gemischten feminin-maskulinen Verhaltensweise mehr Erfolg im Berufsleben erhoffen. Ihre Führungsrolle ist dann nicht mehr kongruent mit ihrer Geschlechterrolle. Erstaunlicherweise verhalten sich Männer und Frauen ziemlich ähnlich, sobald die Geschlechterfrage in den Hintergrund rückt. Und das auch in Bereichen, in denen sie sich gewöhnlich sehr verschieden benehmen. Was heisst das nun für die berufstätige Karrierefrau in der Hotellerie? Wie soll sie sich bei der Arbeit in einer Männerdomäne verhalten? Wie kann sie ihre persönlichen und beruflichen Kompetenzen weiterentwickeln und wie geht sie mit diesen Rollenerwartungen und Geschlechterklischees um?

Hotelier fragen

10 FRAGEN ZUR SELBSTREFLEXION FÜR DIE HOTELFÜHRUNG

- 1 Wie hoch ist der Frauenanteil im Kader in unserem Hotel?
- 2 Welche Einstellung und welche Werthaltung pflegen wir in unserem Hotel, wenn es um die berufliche und persönliche Förderung von Frauen geht?
- 3 Welche Geschlechterrollen-Stereotypen und welche Rollenerwartungen an den Mann und an die Frau herrschen in unseren Köpfen vor?
- 4 Wie haben sich die Bedürfnisse unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Laufe der Zeit verändert und welche Folgen ergeben sich daraus für unsere Unternehmenskultur und für unsere Organisation?
- 5 Wie können wir in unserem Hotel Massnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und für Männer einleiten?
- 6 Gibt es in unserem Hotel qualifizierte Positionen, die wir – für Männer und für Frauen – in Teilzeit anbieten können?
- 7 Gibt es Kaderpositionen, die Aufteilungspotenzial haben und beispielsweise im Job-Sharing ausgeübt werden können?
- 8 Wie leben wir im Alltag unsere Beförderungspraxis? Welche Aufstiegsmöglichkeiten bieten wir unseren Mitarbeitenden?
- 9 Werden die Männer und die Frauen in den Kaderfunktionen gleichberechtigt entlohnt und wird die Leistung von Frauen und Männern auch gleich beurteilt?
- 10 Inwiefern widerspiegelt sich unsere frauen- und familienfreundliche Haltung in unseren Führungsgrundsätzen und in unserer Mitarbeiterpolitik?

Authentizität und Selbstbewusstsein
Zahlreiche Faktoren prägen den Führungsstil: die berufliche und persönliche Biografie, die Charaktereigenschaften, die persönliche Werthaltung, die Sozialkompetenz und die Unternehmensphilosophie. Alle diese Komponenten sind von individueller Prägung, und in Ergänzung zu den Führungsgrundsätzen, die Männer und Frauen aus der Forschung, aus Management-Ratgebern kennen oder in Führungsausbildungen kennenlernen, soll die Führungsrolle nicht «typisch weiblich» oder «typisch männlich» sein. Der individuelle Stil, wie frau ein Unternehmen führt, darf echt, authentisch und eigenständig sein und das Unternehmen und dessen Kultur prägen. Die Führungsfrau darf sich des Werts ihrer Arbeit bewusst sein. Frauen sind fachlich (auch) sehr gut und dies ist ein motivierender Aspekt. Ein gutes Selbstwertgefühl wird die Führungsfrau dabei unterstützen, ihren persönlichen Führungsstil zu entdecken und diesen selbstsicher im Unternehmens- oder Hotelalltag zu implementieren. Die bewusste Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und mit dem Entwicklungspotenzial trägt zum Führungserfolg bei. Berufliche Ambitionen und Weiterbildungspläne sollen klar gesteckt, verfolgt und kommuniziert werden, im Einklang mit der privaten Lebensgestaltung.

Entfaltung der Führungsverantwortung

Die Führung eines Hotelbetriebes und der Umgang mit Mitarbeitenden konfrontieren die Führungsfrau mit grossen und kleinen Herausforderungen. Erfolgreich führen bedeutet, aus Fehlern zu lernen, Teams aufzubauen und so zu führen, dass miteinander und nicht gegeneinander gearbeitet wird. Es bedeutet auch, dass Prioritäten erkannt und gesetzt werden müssen, um Ziele wie zum Beispiel die Zufriedenheit der Gäste und die rentable Unternehmensführung zu erreichen. Die Arbeit in der Hotelbranche kann sich dem Sog der Schnellebigkeit der heutigen Zeit auch nicht entziehen. Entscheidungen müssen klar und rasch gefällt und von den Mitarbeitenden verstanden werden. Die Entwicklung von herausragenden kommunikativen Kompetenzen und der Aufbau und die Pflege eines ausgewählten und sinnvollen Netzwerkes helfen bei der Weiterentwicklung der Führungsqualität. Der Informations- und Wissensaustausch in (Frauen-)Netzwerken, Erfahrungs-Gruppen, Verbänden und Kommissionen sowie private Kontakte oder Mentoring-Beziehungen bieten Gelegenheit, das persönliche und authentische Profil zu gestalten.

Souverän mit Hürden umgehen

Es ist gut möglich, dass sich die Führungsfrau gegen andere, gegen stärkere Rollenerwartungen und Geschlechter-Stereotypen stemmen muss als ihre männlichen Kollegen. Nicht nur die eigenen Ressourcen, sondern auch die betrieblichen und die sozialen, familiären Ressourcen helfen mit, Hürden möglichst gut bewältigen und auch die Barrieren im eigenen Kopf überwinden zu können. Diese Kraftquellen sind von Mensch zu Mensch verschieden, und im Rahmen einer persönlichen Reflexion, im Gespräch mit Freun-

den oder mit Hilfe eines Coaches können weitere Ressourcen entdeckt werden. Es gilt, nicht gleich beim ersten Widerstand aufzugeben. Die Karriereplanung kann im Rahmen der individuellen Möglichkeiten aktiv gestaltet werden, und Gelegenheiten zur beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung sollen erspürt und mutig wahrgenommen werden. Gespräche mit dem Partner oder mit der Partnerin über Wünsche, Bedürfnisse und Möglichkeiten in Bezug auf die berufliche und persönliche Lebensplanung gehören dazu. Ein transparenter und ehrlicher Austausch über mögliche Rollenmodelle zur Erziehung und Betreuung der Kinder sowie zur Bewältigung des Haushaltsmanagements decken gegenseitige, hintergründige Erwartungen auf und beugen Unstimmigkeiten vor.

Employability und Eigenverantwortung

Jede Frau und jeder Mann ist zu einem grossen Teil selber für die Gestaltung der beruflichen Laufbahn verantwortlich. Dass die Attraktivität oder die Arbeitsmarktfähigkeit erhalten bleiben, wird unter anderem durch die Weiterentwicklung der fachlichen, persönlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen erzielt. Das Unternehmen kann im Rahmen seiner Unternehmensphilosophie und seiner Mitarbeiterpolitik einen aktiven Beitrag zum Erhalt dieser sogenannten Employability leisten. Und dabei geht es auch um die bewusste und ehrliche Führungskräfteentwicklung bei Frauen und Männern. Dies bedingt ein zeitgemässes und vorausschauendes (Human-Resources-)Management, welches vor allem auch Massnahmen zur Förderung der weiblichen Führungskompetenz umsetzt, Optionen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Mütter und Väter ernsthaft prüft und die Auseinandersetzung mit Gendergrundsätzen und mit einem Gleichstellungsvorhaben wie beispielsweise die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen oder die Förderung von Teilzeitstellen für familienorientierte Männer nicht scheut. **H**

MARIA BÜELER ZISCHLER (40) DIREKTORIN ALDEN HOTEL SPLÜGENSCHLOSS, ZÜRICH



DIE KARRIERE: Kaufmännische Lehre in der Werbebranche, Hotelfachschule Luzern, Nachdiplomstudium Hotelmanagement HF/NDS. Stationen: Hotel Waldstätterhof Luzern, Relais & Château Little Beaver Creek Ranch, Kanada. Zwölf Jahre Art Deco Hotel Montana Luzern, Leiterin Marketing & Verkauf sowie Mitglied der Geschäftsleitung.



Ich bin auf einem Bergbauernhof in der Inner- schweiz aufgewachsen. Bei uns war immer ein offenes Haus, wurde am langen Tisch gefafelt, mit Freunden, Verwandten – wer auch immer den Weg zu uns fand. Erste Erfahrungen in der Gastronomie habe ich im Restaurantbetrieb meiner Verwandten gemacht – am Büfett. Nach einer kaufmännischen Ausbildung und einem Sprachaufenthalt in Italien wollte ich es dann unbedingt «mal versuchen» und habe mich als Rezeptionistin anstellen lassen. Da konnte ich meine Sprachen gebrauchen, hatte Kontakt zu Menschen aus aller Welt, kurz: es hat mir so gut gefallen, dass ich die Hotelfachschule und später auch das Nachdiplomstudium absolviert habe. Der Wunsch, als Direktorin tätig zu sein, kam nach dem NDS. Da wollte ich wissen, wie das so ist, wie sich das anfühlt, die volle Verantwortung zu tragen. Die Jahre zuvor hatte ich im Art Deco Hotel Montana stets das Glück, an immer neue Herausforderungen zu gelangen, daran zu wachsen und mich weiterzuentwickeln. So habe ich auch gelernt, mich als Frau im mittleren Kader gegenüber älteren, männlichen Kollegen durchzusetzen. Was wir besser können als unsere männlichen Pendanten? Nun, ich finde, dass man als Frau den «Glamour»-Faktor besser ausleben und sich mit signifikanten Accessoires ein Markenzeichen schaffen kann. Denn der Glamour gehört zu unserer schönen Branche doch einfach auch dazu! Quotenregelungen sind nicht mein Ding, die Person muss stimmen, nicht das Geschlecht. So würde ich auch nicht sagen, dass Frauen die besseren Gastgeberinnen sind. Es ist viel mehr eine Typen-Frage. So wie es auch eine Typen-Frage ist, wie schwer beziehungsweise leicht es jungen, männlichen Mitarbeitenden fällt, eine Frau als Chef zu akzeptieren. Hobbys wie Nordic Walking versuche ich regelmässig, mindestens einmal die Woche auszuüben. Da mein Mann selbstständig und auch viel auf Achse ist, geniessen wir die raren Momente der Zweisamkeit beim Segeln, Wandern oder beim Zusammensein mit Freunden. Kinder haben wir keine. In der jetzigen Position könnte ich mir auch nicht vorstellen, «nebenbei» noch Kinder zu haben. In der Ferienhotellerie und mit dem Ehepartner wäre das vielleicht eher machbar. Warum es nicht mehr Hoteldirektorinnen gibt? Weil viele Frauen gar nicht wirklich wollen.» **H**



Hotel Alden Splügenschloss, Zürich.

DAS HOTEL: Fünfstern-Boutique-Haus, klassifiziert als Design & Lifestyle Hotel. Inhaber: private Investoren aus Israel. 22 Suiten. Rund 30 Mitarbeiter.

Hotelier tipps

10 TIPPS UND TRICKS FÜR FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

- 1 Seien Sie möglichst authentisch im Auftritt und in Ihrer Kommunikation. Setzen Sie Ihre Stärken ein und akzeptieren und anerkennen Sie Ihr Entwicklungspotenzial. Leben Sie im Alltag Ihre individuelle Persönlichkeit und Identität.
- 2 Wetteifern Sie nicht mit dem männlichen Geschlecht und beugen Sie sich nicht den männlichen Spielregeln, indem Sie z. B. bewusst zurückhaltend, verkrampft oder zu hierarchiebewusst und dominant auftreten.
- 3 Denken Sie nicht nur in Mann-Frau-Kategorien im Sinne von «entweder-oder», sondern auch im Sinne von «sowohl-als-auch».
- 4 Setzen und verfolgen Sie selbstbewusst Ihre beruflichen und persönlichen Ziele und suchen Sie bei Bedarf den Austausch mit einer Fachperson, um Ihre Führungsrolle zu reflektieren.
- 5 Spüren und vertrauen Sie auf Ihre weibliche Intuition, indem Sie Entscheidungen mit dem Bauch und mit dem Verstand treffen.
- 6 Seien Sie neugierig und offen für neue Ideen und nehmen Sie Ihre Eigenverantwortung wahr.
- 7 Pflegen Sie bewusst und gezielt ein (zeitlich) vernünftiges und aktives Networking – sowohl mit Frauen als auch mit Männern.
- 8 Bereichern Sie Ihren Alltag mit humorvollen, gelassenen und positiv geprägten Menschen und Momenten.
- 9 Behalten Sie den Stresspegel im Auge und achten Sie auf eine ausgewogene Work-Life-Balance und Work-Family-Balance.
- 10 Pflegen Sie Ihr soziales Umfeld, Ihre Familie, Ihre Partnerschaft, Ihre Freundinnen und Freunde. Die Einbettung in einem guten Netz von sozialen Beziehungen gibt Sicherheit und Rückhalt.

Hotelier info

LITERATUR ZUM THEMA

- Angst, T. (2008).** Frauen führen. Auch bei Ihnen? Eine Untersuchung – Ein Arbeitsinstrument. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Daufeldt, D. (2010).** Karriere weiblich. Wie Frauen ihre Ziele erreichen, ohne sich zu verbiegen. Zürich, Orell Füssli.
- Steins, G. (2010).** Handbuch Psychologie und Geschlechterforschung. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Psychologie heute (2011).** Heft Juni 2011.

Die Autorin: Lianne Fravi ist Psychologin FH/SBAP, Dipl. Berufs- und Laufbahnberaterin und Dipl. Hôtelière-Restauratrice HF. Sie ist Partnerin bei «Fravi & Fravi – Für die Entwicklung von Menschen und Unternehmen». www.fraviundfravi.ch.

ANNETTE BADILLO (54) DIREKTORIN SONNMATT LUZERN



Hier führt Annette Badillo Regie: Kurhotel Sonnmatt Luzern.

DAS HOTEL: Kurhotel, Privatklinik, Residenz. 122 Betten, 33 Residenzwohnungen. 160 Mitarbeiter. Auslastung 90 Prozent. Durchschnittlicher Zimmerpreis: 305 Franken.

Meine ersten Erfahrungen in der Hotel- Tourismusbranche habe ich mit 17 Jahren während eines Sprachaufenthaltes an der Cote d'Azur gemacht. Später bin ich als Quereinsteigerin in die Branche gekommen – als Projektmanagerin in einem Betrieb, der soeben einen Besitzerwechsel erfahren hatte. Ziel meiner Tätigkeit war es, Umbauten und Unternehmenskultur zu implementieren sowie neue Angebote zu entwickeln. Karriere machen stand nie im Vordergrund – der Erfolg kam mit der Freude an der Arbeit und dem Einsteigen für eine klare und deutliche eigene Meinung. Mit männlichen Kollegen habe ich über all die Jahre nur gute bis sehr gute Erfahrungen gemacht. Ich denke, dass wir Frauen sehr klar an Sachthemen arbeiten, die Vielseitigkeit der Anforderungen eines Betriebs gut im Blickfeld behalten können – angefangen bei Details auf Gästeebene bis hin zu den strategischen Entscheidungen. Oft sind Frauen auch die besseren Gastgeberinnen. Die soziale Komponente ist im zwischenmenschlichen Bereich eben sehr wichtig: die Glaubwürdigkeit, das Erfassen von echten Gäste-Bedürfnissen, die tatsächliche Freude und das Interesse an Menschen. Dennoch habe ich ein Privatleben. Hotellerie soll für mich nie Dauerpräsenz heissen. In Sachen Quotenregelung bin ich klar der Meinung, dass es – losgelöst von Regelungen – engagierte Frauen braucht, die sich die Aufgaben zutrauen. Ich glaube, dass viele Frauen nicht wissen, wie viel Freude es macht «machen zu können», also auch «Macht zu haben», stets im guten Sinne der Weiterentwicklung und Gestaltung von Unternehmen mit ihren wechselnden Anforderungen.» **H**



DIE KARRIERE: Krankenschwester. 2008 Master of Arts in Management & Innovation. Wohnen und Arbeiten in Frankreich, Israel, Spanien, Venezuela. Seit 1984 in der Schweiz: Schützen Rheinfelden AG, Mitglied VR, bis September 2010 Mitglied GL, Direktorin beider Hotels. Seit Januar 2011 Leitung der Sonnmatt Luzern.

CHRISTINA VON PASSAVANT (65) VR-PRÄSIDENTIN SCHÜTZEN RHEINFELDEN AG UND SCHÜTZEN RHEINFELDEN IMMOBILIEN AG



DAS HOTEL: Hotel Schützen, Hotel Eden, Hotel Schiff am Rhein in Rheinfelden: gemischte Nutzung von Hotellerie mit vorwiegend Geschäftskunden/privaten Gästen und einer psychosomatischen Klinik. 130 Mitarbeiter (ohne Klinikpersonal), 158 Zimmer, Durchschnittliche Auslastung Hotelbetten: 68 Prozent, Durchschnittlicher Zimmerpreis: Vierstern-Haus 212 Franken, Dreistern-Haus 123 Franken.

Meine ersten Service-Erfahrungen habe ich während des Studiums gemacht – und später als Mitpächterin eines grossen Ausflugsrestaurants mit kleinem Zimmerangebot. Als Wirtin war es mein Ansinnen, einen besonderen Ort zu schaffen, an dem Lebensqualität sowohl für die Gäste wie auch für die Mitarbeitenden echt erfahrbar ist. Geleitet hat mich aber auch das Interesse daran, zu sehen wie ein Betrieb, in dem Menschen so nah zusammenarbeiten und in dem jeder Franken sehr hart verdient werden muss, gut funktionieren kann. Heute, als VR-Präsidentin der Schützen Rheinfelden AG geht es mir in erster Linie darum, den gemischten Betrieb von öffentlichem Hotel und psychosomatischer Klinik weiterzuentwickeln – eine wunderbare Gelegenheit, meine beruflichen Pfeiler Psychotherapie, Unternehmensberatung und Hotellerie in ein gemeinsames Projekt einzubringen. Karriere zu machen stand für mich nie im Vordergrund, trotzdem fühlt sich der Erfolg sehr gut an. Ja, irgendwie bin ich schon in einer Männerdomäne. Fakt ist, dass zwar viel mehr Frauen in der Hotellerie arbeiten, die obersten Positionen aber überdurchschnittlich mit Männern besetzt sind, auch bei uns. Es sind Tendenzen auszumachen, wonach die Arbeitsbereiche von Männern als professioneller angesehen werden, Ideen, Einschätzungen und Ansprüchen von Männern grösseres Gewicht beigemessen wird und ja, Männer werden mehr wahrgenommen, auch von Frauen! Dass Frauen die besseren Gastgeberinnen sind, würde ich nicht sagen. Aber von Frauen wird es als selbstverständlich erwartet, dass sie gute Gastgeberinnen sind. Wenn Männer dies sind, wird es explizit hervorgehoben und gewürdigt. Akzeptanzprobleme als VR



DIE KARRIERE: Ausbildung als Sozialarbeiterin; Weiterbildungen in den Bereichen Sozialpsychologie, Supervision/Coaching und Organisationsentwicklung. Seit 1985 selbstständige Unternehmensberaterin.

gesetzte habe ich keine. Wenn ich deutlich sage, was mir wichtig ist, so hat das seine Wirkung. Darüber hinaus erfahre ich aber auch viel Wertschätzung von Mitarbeitenden aller Stufen. Von Frauen bekomme ich Echos, dass es für sie gut sei, eine Frau an der Spitze zu haben. Es macht ihnen Mut. Von Männern erfahre ich Wertschätzung eher dadurch, dass sie mich gut informieren, mir auch kleine Probleme aus dem Weg räumen oder ganz einfach mit Sympathie begegnen. **H**

CORINNE DENZLER (45) DIREKTORIN TSCHUGGEN HOTEL GROUP



Hier ist die oberste Chefin eine Frau: Hotel Eden Roc, Ascona.

DAS HOTEL: Kleine private Luxus-Hotelgruppe (Eden Roc Ascona, Tschuggen Davos, Carlton St. Moritz, Valbella Arosa). Inhaber: im Privatbesitz der Familie Kipp-Bechtolsheimer. 363 Zimmer (665 Betten). 380 bis 530 Mitarbeiter.

Nach der Lehre arbeitete ich bei einer grossen Versicherung und merkte, wie offensichtlich Männer bei der Karriereplanung bevorzugt wurden. Das war 1985. Mir wurde klar, dass dies nicht die richtige Branche für mich ist. Ich ging dann für eine Wintersaison an die Rezeption des Hotels Flüela nach Davos – und seither bin ich der Hotellerie treu geblieben. Mir gefallen vor allem der Gästekontakt und die ständige Abwechslung. Zudem konnte ich meine Sprachen täglich gebrauchen. Eine eigentliche Hotelkarriereplanung gab es nicht. Bei mir ist und war immer die Herausforderung die treibende Komponente. Es kam einfach jeweils der nächste Schritt, und bisher hat mich noch keine andere Branche mehr gereizt. Meine Erfahrungen in der «Männerdomäne» sind eigentlich sehr gut, obwohl gewisse Entscheidungsträger immer noch Mühe damit bekunden, für eine Stelle die besser qualifizierte Frau zu rekrutieren. Männer gelten als pflegeleichter. Nachteile wie Militärabwesenheiten und höhere Gehaltsforderungen werden da in Kauf genommen. Ich jedoch wage zu behaupten, dass Frauen absolut prädestiniert sind für dieses «People-Business», was aber nicht heisst, dass sie a priori die besseren Gastgeberinnen sind. Mit Akzeptanzproblemen hatte ich natürlich auch zu kämpfen, aber die Zeit mit den Davoser Skilehrer-Urgesteinen hat mich abgehärtet. Je mehr die Frau leistet, desto einfacher ist es. Quotenregelungen erachte ich nicht als notwendig, denn das funktioniert generell in der Hotellerie und auch in der Tschuggen Hotel Group auf Kaderstufe schon ganz gut – ohne Vorgaben. Kritisch wird es bei den ganz hohen Positionen, den Direktorinnen. Da fehlen den Frauen oft der Biss und das Selbstbe-



DIE KARRIERE: Kaufmännische Grundausbildung. Managementweiterbildung Universität St. Gallen, Lehr- und Wanderjahre in der Hotellerie, eigenes Speiserestaurant, Geschäftsführerin Schneesportschule Davos, Direktorin Golf, Spa & Therme Grand Resort Bad Ragaz. Ab 2003 Beraterin der Tschuggen Hotel Group AG, ab 2005 Spa-Direktorin, seit 2008 Direktorin der Gruppe.

wusstsein, um die letzte Meile zu gehen. Es gibt ganz klar zu wenig weibliche Bewerbungen für Direktionen.» **H**

ESTHER BRÜHWILER (47) DIREKTORIN HOTEL BASEL, BASEL



Unter Frauenführung: Hotel Basel.

DAS HOTEL: Vierstern-Businesshotel in der Altstadt von Basel. 72 Zimmer. 60 Mitarbeiter. Auslastung 70 Prozent. Durchschnittlicher Zimmerpreis: 216 Franken.

Nach einer zweiwöchigen Schnupperlehre als Hotelfachassistentin im Atlantis Sheraton Zürich habe ich mich Ende der Siebzigerjahre mit Begeisterung und ohne jeglichen Zweifel für die Hotellerie entschieden. Ich bin eine leidenschaftliche Gastgeberin und liebe meinen Beruf. Zusätzlich war ich stets zur richtigen Zeit am richtigen Ort und hatte gute Vorgesetzte, die mich gefordert und gefördert haben. In den vielen Jahren waren meine Chefs vorwiegend Männer. Ich empfand mein Umfeld jedoch nie als Männerdomäne, da ich mich als Frau immer sehr gut einbringen konnte. Dass Frauen die besseren Gastgeber sind, lässt sich so nicht sagen. Meines Erachtens braucht ein erfolgreicher Betrieb Gastgeber und Gastgeberinnen, die sich fachlich und menschlich ergänzen. Dies ist für mich – und ich denke auch für den Gast – die optimale Besetzung. Akzeptanzprobleme habe ich keine. Meine Mitarbeitenden bringen mir den Respekt und das Vertrauen entgegen, welches ich auch ihnen gegenüber pflege. Präsenz im Betrieb ist wichtig. Aber das Private auch! Deshalb habe ich zwei Partner! Ich habe einerseits einen Geschäftspartner in der Funktion eines Co-Direktors und andererseits einen Lebenspartner, mit dem ich mein Privatleben und meine Hobbys teile. In unserem Betrieb gibt es keine Quotenregelung. Unser Ziel ist es, die Bewerber so auszuwählen, dass sie ins Team passen, denn nur gemeinsam sind wir stark. Und nebenbei: Unser Frauenanteil liegt so oder so über 50 Prozent. Wir haben in Kaderpositionen vier Frauen mit 100-Prozent-Pensum und zwei als Teilzeit-Mitarbeiterinnen.» **H**



DIE KARRIERE: Ausbildung zur Hotelfachassistentin im Atlantis Sheraton, Zürich. Erste Führungsfunktion im Parkhotel Flims-Waldhaus und später sieben Jahre im Davoserhof in Davos. Seit 1994 im Hotel Basel tätig. Zuerst als stellvertretende Direktorin in langjähriger Zusammenarbeit mit Eigentümer Raeto Steiger. Seit 2009 Gründung der Hotel Basel AG, die das Hotel mit den Mitaktionären Gion J. Fravi und Lianne Fravi gemietet hat.

KATRIN WOLF (42) EXECUTIVE ASSISTANT MANAGER MÖVENPICK HOTEL ZÜRICH-AIRPORT



Hier findet Katrin Wolf ihre tägliche Herausforderung: Mövenpick Hotel Zürich-Airport.

DAS HOTEL: International Chain Hotel. 333 Zimmer (452 Betten). 180 Mitarbeiter.

Die ständig wechselnden Aufgabengebiete und Herausforderungen faszinieren mich in der Hotellerie – und der Umgang mit Menschen, Gästen wie auch Mitarbeitenden. Meine erste Berührung mit der Branche? Als Kind in den Ferien und als Jugendliche auf einer langen Zugfahrt. Meine Gesprächspartnerin stellte sich als Hoteldirektorin in Bad Driburg heraus. Sie bot mir ein Schnupper-Praktikum an. Mir war wichtig, den Berufseinstieg an der Rezeption zu machen – stets mit dem Ziel, einmal selber ein Hotel zu führen, wenn das passende Haus kommt. Dabei war für mich eine fundierte Fachbasis Grundvoraussetzung, denn ein Vorgesetzter soll immer auch Vorbildcharakter haben. Als Männerdomäne habe ich die Hotelwelt nie empfunden. Meiner Meinung nach können Frauen das in der Hotellerie vielfach benötigte Multitasking besser umsetzen. Generell werden Vorgesetzte von Mitarbeitern wegen Sozialkompetenz, Fachwissen und Fairness akzeptiert. Das gesamte Auftreten macht die Glaubwürdigkeit aus, nicht das Geschlecht. Nichtsdestotrotz habe ich den Eindruck, dass wir Frauen die besseren Zuhörer und Vermittler sind, was den Informationsfluss im Haus unterstützt. Im Privaten kann ich sehr gut abschalten und so meine Batterien wieder aufladen. Da stört ein kurzer Anruf vom Hotel auch nicht meine Freizeit. Ich reise gern, was dank meiner vielfältigen Hotelkontakte jederzeit auch kurzfristig möglich ist. Hotel- und Restaurant-Hopping sind als Hobby quasi direkt die praxisorientierte Weiterbildung. Von Quotenregelungen halte ich persönlich gar nichts. Die Positionen sollten anhand von Fachkompetenz und Persönlichkeit sinnvoll besetzt werden. Die Geschlechterfrage



DIE KARRIERE: Ausbildung zur Hotelfachfrau, Hotelfachschule Heidelberg, Hotelbetriebswirt. Stationen: Hotel Carlton, St. Moritz. Maritim Hotels Deutschland, Dorint Hotel Potsdam, Old Course Hotel St. Andrews, Schlosshotel Klink an der Müritz.

spielt hier keine Rolle. Dass dennoch wenige Frauen im Hotelkader zu finden sind, hängt wohl mit der klassischen Rollenverteilung zusammen. Wobei ich mit Freude sehe, dass es einige Kolleginnen in- und ausserhalb der Hotellerie auch mit Kindern wunderbar geschafft haben, Familie und Karriere unter einen Hut zu kriegen.»

MAJA ENGELER (55) LEITERIN OPERATIVES GESCHÄFT BÜRGENSTOCK RESORT



Maja Engeler's Hotelwelt: Parkhotel auf dem Bürgenstock.

DAS HOTEL: Resort (im Umbau) mit kurzerzeit einem Hotel (5 Sterne), Standseilbahn, Aussenlift, Golfplatz und drei Aussenrestaurants. 57 Zimmer. 80 Mitarbeiter. Auslastung: 60 Prozent (wegen Um- und Neubauarbeiten). Durchschnittlicher Zimmerpreis: 255 Franken

In der Hotellerie gleicht kein Tag dem anderen. Die Lebendigkeit des Gewerbes hat mich schon während meines Praktikums im Hotel Vereina in Klosters fasziniert. Meine erste Stelle hatte ich im Bellevue Palace Bern – als Economat Gouvernante. Karriere machen stand nie im Vordergrund. Es ist alles so gekommen, wie es kommen musste. Als Frau unter Männern? Damit habe ich eigentlich keine schlechten Erfahrungen gemacht. Obwohl man früher als Frau schon öfters unter den fast diktatorischen Herren zu leiden hatte. Heute, so finde ich, findet man in der Hotellerie verhältnismässig viele Frauen in Kaderposition. Jedoch ist es erstaunlich, dass es nur wenige nach ganz oben schaffen. Vielfach wirken halt Ehepaare an oberster Stelle – und da gilt einfach immer noch der Mann als Chef. Dabei arbeiten Frauen mit mehr Gefühl – positiv wie auch negativ –, integrieren sich mehr in die Teams und holen sich auch oft die Meinung der Mitarbeiter ein, ehe sie entscheiden. Da ich gute Stellvertreter im Betrieb habe, reicht die Zeit auch für ein Privatleben. Zumal mein Mann ebenfalls in der Gastronomie arbeitet. Unsere drei Kinder sind in der Zwischenzeit über zwanzig. Als sie kleiner waren, hatte ich eine Hilfe über den Mittag. Ganz generell bietet das Gastgewerbe genügend Spielraum, um für Kinder da zu sein – nicht zuletzt wegen der unregelmässigen Arbeitszeiten. Es ist jedoch sehr wichtig, dass das Umfeld Verständnis hat für die Situation. Von Quotenregelungen halte ich nicht viel. Ich halte aber auch nicht viel davon, dass immer Männer in die obersten Posten kommen. Hier sollte einfach ein Umdenken stattfinden. Für mich ist das Gastge-



DIE KARRIERE: Hotelfachschule Lausanne, Tätigkeiten im In- und Ausland in Vier- und Fünfstern-Häusern als Chef de Reception, Allgemeingouvernante, Chef de Service. Eigenes Restaurant.

werbe ein Gewerbe, das viel Platz für Frauen hat, weil es ein Gewerbe ist, in dem man viel Intuition benötigt – und Intuition ist für mich ein weiblicher Faktor.»

PAOLA MASCIULLI (46) DIREKTORIN LECRANS HOTEL & SPA



Paola Masciulli's Luxusresort: LeCrans Hotel & Spa.

DAS HOTEL: Fünf Sterne de luxe Style-Lodge. 50 Betten. 40 Mitarbeiter. Auslastung 65 Prozent. Durchschnittlicher Zimmerpreis: 855 Franken.

Ich bin über Umwege in die Hotellerie gekommen, war zuerst im Marketing tätig und habe in diesem Zusammenhang auch für ein Grand Hotel gearbeitet. In Crans-Montana geboren, stamme ich sowieso aus einem Ort, wo der Tourismus und die Hotellerie eine sehr grosse Rolle spielen. Einen Teil meiner Studien habe ich über Hotel-Praktikas finanziert, auch solche in Berlin und London. Karriereambitionen? Meine einzige Ambition war es stets, noch besser zu werden und meine Kenntnisse zu vertiefen. Einen Direktionsposten in der Hotellerie habe ich nicht angestrebt. Die Schritte haben sich ergeben: von der Kommunikationsverantwortlichen zur Verkaufsleiterin, zur Vizedirektorin – und 2009 schliesslich zur Direktorin des LeCrans. Von Männerdomäne würde ich nicht sprechen, nicht mehr. Die Zeiten, als ein Ehepaar ein Hotel geleitet hat, er der Chef war und sie sich um die Blumen gekümmert hat, sind vorbei. Es ist aber auch wahr, dass Frauen eher der Kritik ausgesetzt sind und sich daher noch mehr als ihre männlichen Kollegen bemühen, einen guten Job zu machen. In 99 Prozent aller Fälle fühle ich mich in meiner Rolle akzeptiert. Was zählt, ist die Kompetenz, nicht das Geschlecht. Ich finde es wichtig, regelmässig Freitage einzuschalten, sich auf die Mitarbeiter verlassen zu können. Das geht in einem grossen Hotel ganz klar besser als in einem kleinen Betrieb.»

DIE KARRIERE: Kaufmännische Ausbildung, eidg. Fähigkeitsausweis in Public Relations, Weiterbildung in den Bereichen Hotellerie und Management.



Paola Masciulli: «Die Zeiten, als ein Ehepaar ein Hotel geleitet hat, er der Chef war und sie sich um die Blumen gekümmert hat, sind vorbei.»

TANJA SCHULTE (40) GENERAL MANAGER COURTYARD BY MARRIOTT BASEL



Hier ist der General Manager eine Frau: Courtyard by Marriott Basel.

DAS HOTEL: Businesshotel mit Zugang zur vielfältigsten Wasserwelt der Schweiz. 175 Zimmer (alle als Doppelzimmer nutzbar). 70 Mitarbeiter (inklusive Outsourcing). Auslastung: 67 Prozent. Durchschnittlicher Zimmerpreis: 142 Franken.

In jungen Jahren hat mich mein Vater hin und wieder auf Geschäftsreise mitgenommen. Als typisches Einzelkind fand ich das Leben im Hotel äusserst spannend und aufregend. Zum ersten Mal so richtig mit der Hotellerie in Berührung gekommen bin ich dann anlässlich einer Schnupperwoche – übrigens eine sehr harte Woche mit langen Tagen, Blasen an den Händen, müden Beinen, aber auch unheimlich viel Spass. Ich habe danach eine klassische Ausbildung zur Hotelfachfrau absolviert und mir drei Jahre lang anhören müssen, dass Lehrjahre keine Herrenjahre seien. Nun, es gab in der Tat gewisse Momente, in denen ich diesen Ausspruch absolut bestätigen konnte. Doch die Ausbildung war sehr vielseitig und ich erhielt einen vollumfänglichen Einblick in das gesamte Konstrukt Hotel, sodass ich auch merkte, wo meine Stärken liegen. Mir war immer klar, dass ich einmal General Manager werden will – Männerdomäne hin oder her. Bestimmt ist es richtig, dass heute noch vielfach die Direktionsposten mit Männern besetzt sind, doch vergessen wir nicht, dass die Frauenquote in der Hotellerie generell hoch ist. Ob wir Frauen die besseren Hoteldirektorinnen sind? Meine Entscheidungen treffe ich ganz klar anhand von Zahlen und Fakten, lege aber im Endeffekt immer auch sehr viel Wert auf mein Bauchgefühl. Ich denke, dass dies eine typisch weibliche Haltung ist, mit der ich bis anhin sehr gut gefahren bin. In Sachen Akzeptanz kann ich nur sagen, dass dies für mich nicht eine Frage von maskulin oder feminin ist, sondern schlicht eine Frage der Kompetenz. Oft erwartet man halt einfach keine Frau in einer gewissen Position. Einmal habe ich eine solche Erfahrung gemacht, als ein Kandidat anlässlich



DIE KARRIERE: Ausbildung zur Hotelfachfrau. Stationen im Hotel Zürich, Schlosshotel in Kronberg (Taunus), Radisson Blu Hotel Basel, Park Inn Zürich-Airport.

eines Vorstellungsgesprächs mich ganz erstaunt angeschaut hat und anschliessend anfang zu lachen. Auf meine Frage hin erwiderte er, ich möchte bitte entschuldigen, doch er habe sich den General Manager als 50-jährigen Herrn mit grau meliertem Haar und einem leichten Ansatz zu einem Bäuchlein vorgestellt. Privatleben? Klar. Ich habe einen siebenjährigen Sohn und ja, seine Betreuung ist oftmals eine logistische Meisterleistung und zuweilen die grösste Herausforderung, die ich zu bewältigen habe.»