

# «Die Jungen sind heute verweichlicht»

Der Bündner Hotelierpräsident und Führungstrainer Ernst «Aschi» Wyrsh über gestresste Chefs und Mitarbeitende mit mangelndem Durchhaltevermögen.

mit Ernst «Aschi» Wyrsh  
sprach Stefan A. Schmid

Nicht nur der Personal- und Fachkräftemangel belastet den Bündner Tourismus, sondern auch die vielen krankheitsbedingten Absenzen und vorzeitigen Abgänge von Mitarbeitenden. Ernst «Aschi» Wyrsh, Präsident des Branchenverbandes Hotellerieuisse Graubünden und Führungstrainer, schlägt Alarm. Er fordert ein Umdenken in Erziehungsfragen. Die Jungen müssten wieder lernen, Konflikte auszuhalten.

**Ernst «Aschi» Wyrsh, im vergangenen Winter beschäftigte das Thema Personal- und Fachkräftemangel den Bündner Tourismus stark. Einige Betriebe bekundeten Mühe, all ihre Stellen zu besetzen. Wie präsentiert sich die Ausgangslage aktuell?**

Die Bündner Hotellerie wird die Festtage mit ungefähr fünf Prozent unbesetzten Stellen bei den Fachkräften bestreiten. Bei den Hilfskräften macht diese Lücke zwei Prozent aus. Gefühlt hat sich das Problem im Vergleich zum Vorjahr leicht entspannt, ich traue dem Frieden allerdings nicht. Auch, da sich die Schwierigkeiten, genügend Mitarbeitende zu finden, im Lauf des Winters akzentuieren könnten. Denn wir Hoteliers stellen vermehrt fest, dass Mitarbeitende eine Stelle zwar antreten, dann aber nach wenigen Tagen den Bettel hinwerfen. Diese hohe Fluktuation ist ein neues Phänomen.

**Warum diese Rückzieher?**

Die Arbeit in der Hotellerie und der Gastronomie ist sinnstiftend, aber sie kann auch herausfordernd sein. Die Tage in der Hochsaison sind lang, der Umgangston mag bisweilen rau und fordernd sein. Einigen ist dies zu anstrengend, sie haben sich ihren Job im Tourismus anders vorgestellt und verlassen den Betrieb bereits nach kurzer Zeit wieder. Den Fachkräftemangel allein auf die Demografie zu reduzieren, greift in meinen Augen darum zu kurz: Er ist auch ein gesamtgesellschaftliches Problem. Die heutige Jugend ist verweichlicht. Man gibt zu schnell auf, ist rasch genervt, empfindlich und kränklich. Kurz: Die Widerstandsfähigkeit, die sogenannte Resilienz, fehlt. Ich möchte betonen: Das ist kein Tourismusphänomen, sondern betrifft sämtliche Branchen.

**Die Jungen seien heute verweichlicht und zu bequem für die harte Branche Hotellerie, sagen Sie. Ich erlebe viele Junge als sehr motiviert und engagiert und entgegen: eine steile These.**

Wir müssen den Mut haben, Sachen zu benennen, die falsch laufen. Mir ist bewusst, dass dies ein Pauschalurteil ist, und ich möchte auch nicht alle Jungen respektive deren Eltern in einen Topf werfen. Aber die Tendenz geht doch stark in eine Richtung: Die Jungen sind heute weniger bereit, Widerstände zu überwinden und auch mal den unbequemen, steinigen Weg zu gehen. Sie sind geprägt durch eine falsche Erziehung ohne Leistungscharakter.

**Eine falsche Erziehung? Ernsthaft?**

Die Babyboomer-Generation (Anmerkung der Redaktion: Mitte der 1950er-Jahre bis Ende der 1960er-Jahre) und die Generation X (anschliessend bis 1980) haben ihren Kindern beigebracht: «sei kritisch», «wehr dich», «lass dir nichts gefallen», «du bist etwas Besonderes». Und die Jungen glauben nun tatsächlich, dass sie etwas Besonderes sind.



«Wir stellen eine hohe Fluktuation fest»: Ernst «Aschi» Wyrsh beklagt, dass auf die jungen Mitarbeitenden heute nicht immer Verlass ist.

Bild Livia Mauerhofer

**Und das ist nicht so?**

Jeder Mensch ist per DNA einmalig, ja. Aber niemand steht über allen anderen. Bringen wir einem Kind bei, es sei etwas Besonderes, schüren wir eine Erwartungshaltung, die nicht erfüllt werden kann. Das ist ein Erziehungsfehler, der früher oder später zu Enttäuschung und Frust führen wird.

**Sie sprechen von Erziehungsfehlern und stossen damit zwei Generationen von Eltern vor den Kopf. Ist das nicht gar hart? Kritisch sein, sich nichts gefallen lassen sind doch etwas Positives.**

Wir haben es gut gemeint, sind aber zu weit gegangen. Von einem sehr strengen Erziehungsmodell sind wir zu

«Die Menschen waren noch nie so dringend auf Ferien angewiesen wie heute, weil sie gestresst, müde und ausgebrannt sind.»

**Ernst «Aschi» Wyrsh ...**

... ist seit über zehn Jahren Präsident des Branchenverbandes Hotellerieuisse Graubünden – und damit quasi der oberste Hotelier des Kantons. Zuvor hatte der heute 62-Jährige bis 2011 während 15 Jahren zusammen mit seiner Frau Sylvia das Steigenberger Grandhotel «Belvédère» in Davos geführt. Heute ist Wyrsh als Verwaltungsrat tätig sowie als Keynote-Speaker, Dozent und Projektleiter für Leadership bei der St. Gallen Business School. 2012 war sein Buch «Mit Herzblut: Vom Gastgeber zum Glücksbinger» erschienen. (red)

einer «Mach, was du willst»-Mentalität übergegangen. Das war falsch. Den Ratsschlag «Lass dir nichts gefallen» kann man auch so verstehen: «Du hast sowieso immer recht.» Das untergräbt jede Form von Führung und Autorität. Verstehen Sie mich richtig: Man darf kritisch sein, man soll Anordnungen hinterfragen und man soll darüber diskutieren können. Aber nicht über alles und jedes. Es gibt auch Widerstände und Unannehmlichkeiten, die man im Leben einfach aushalten muss. Und das haben wir verlernt.

**Noch mal: Sie geben den Eltern die Schuld?**

Absolut – Lehrer und Arbeitgeber sehen das übrigens ähnlich. Ein Schulleiter, mit dem ich kürzlich gesprochen habe, sagte mir: «Eltern geben grundsätzlich und immer ihrem Kind recht – und nie dem Lehrer.» Das ist ein Denkfehler. Ein Kind muss lernen, auch einmal aufs Maul zu sitzen – selbst wenn das unbequem ist. Ich fordere nicht ein Zurück zu uralten Erziehungsmustern, sondern eine Feinjustierung auf ein gesundes Mass.

**Kommen wir zurück zum Tourismus: Ein Hotelier, ein Chef eines KMU, kann ja nun schlecht die Erziehung seiner Mitarbeitenden nachholen. Wie soll er denn mit den sich häufenden Abgängen umgehen?**

Er muss das machen, was er in der Vergangenheit viel zu wenig gemacht hat: mehr Zeit ins Thema Führung investieren. In früheren Jahren wurde ein Betrieb über einfache Befehle und saubere Arbeitsanweisungen geführt. Das funktioniert heute nicht mehr. Es braucht eine werte- und motivorientierte Führung. Sinn und Nutzen eines Auftrags müssen den Mitarbeitenden erklärt werden. Es braucht interessante Aufgabenstellungen, in denen sie sich verwirklichen können. Ein guter Gastgeber muss zudem ein Betriebsklima der psychologischen Sicherheit schaffen: Darin müssen Angestellte keine Angst haben, Fehler zu machen, sie dürfen ihre Ideen einbringen, sie dürfen etwas wagen und ausprobieren. Das

fördert die Widerstandsfähigkeit der Mitarbeitenden. Das ist zentral, denn heute besteht die Herausforderung für einen Hotelier nicht mehr allein darin, genügend Gäste und Umsatz zu bekommen, sondern auch ausreichend gute Mitarbeitende, um die hohen Erwartungen der Gäste überhaupt erfüllen zu können.

**Gibt es auch mehr krankheitsbedingte Ausfälle, weil die erwähnte Widerstandsfähigkeit der Mitarbeitenden nicht vorhanden ist?**

Wir stellen eine hohe Fluktuation fest, aber tatsächlich auch sehr hohe Krankenstände. Was zu einem Teil auch auf einen Coronaeffekt zurückzuführen ist. Wer sich heute einen Schnupfen mit leichten Symptomen einfängt und sich nicht topfit fühlt, bleibt sofort drei Tage daheim, anstatt sich durchzukämpfen. Auch das ist ein Ausdruck der Verweichlichung.

**Wie hat sich das Geschäft in der Hotellerie in den vergangenen Jahren denn verändert?**

Die Menschen waren noch nie so dringend auf Ferien angewiesen wie heute, weil sie gestresst, müde und ausgebrannt sind und sich nach Erholung sehnen. Für den Tourismus, den einzelnen Hotelier, ist das natürlich wunderbar, denn genau das ist unsere Stärke: unsere Gäste glücklich zu machen. Auf der anderen Seite sind die Hoteliers selber gestresst und genervt. Sie befinden sich in einem Spannungsfeld und wollen es allen recht machen: jeder noch so kleinen Minderheit, die sich in den sozialen Medien Gehör verschafft. Auch das ist ein gesellschaftliches Problem. Klar: Wir müssen auf diese Minderheiten Rücksicht nehmen, aber noch wichtiger ist es, besser hinzuhören, was die grosse Mehrheit will.

**Sie sprechen von einem Spannungsfeld und von Widersprüchen, mit denen wir umgehen müssen.**

Das ist so. Seit 13 Jahren leite ich Führungsseminare in Deutschland, Österreich und der Schweiz und arbeite dabei jeweils über mehrere Tage intensiv

mit Führungskräften zusammen. Ich habe diese noch nie so gesund gesehen, gleichzeitig haben sie sich noch nie so krank gefühlt. Dieser Befund gilt meiner Meinung nach für unsere ganze westliche Gesellschaft: Wir sind physisch gesund, aber psychisch krank.

**Woher kommt das?**

Von einer permanenten Reizüberflutung. Wir saugen heute fast rund um die Uhr alles auf – von Bildern und Videos auf Social Media bis zu Nachrichten im Radio, TV und Internet –, und doch beschleicht uns dauernd das Gefühl, wir würden etwas verpassen und hinterherhinken. Der Rhythmus der Welt ist vielen zu schnell geworden, und das führt zu einer permanenten gefühlten geistigen Überforderung. Was wiederum zur Folge hat, dass Führungskräfte schlechte Entscheide fällen, denn sie sind genervt, empfindlich, überfordert und getrieben. Es wäre besser, wir würden uns aufs wirkliche Wesentliche konzentrieren. Nach dem Motto: Weniger ist mehr.

**Bitte konkret.**

Wir müssen nicht mehr allen gefallen – auch als Hotelier nicht. Wir müssen den Mut aufbringen, unsere Werte zu definieren und zu leben. Das kann durchaus zur Folge haben, dass wir auch Gäste und Mitarbeitende verlieren. Aber das müssen wir aushalten. Denn wenn ich es jedem und jeder recht machen will, muss ich viele Kompromisse eingehen, die mir gesundheitlich nicht guttun.

**Apropos Gesundheit: Im Nachgang der Wintersaison 2022/23 sprachen Sie von einer Erschöpfung der Hoteliers, wie Sie sie noch nie erlebt hätten (Ausgabe vom 15. April). Hat sich das inzwischen gebessert?**

Nicht wirklich, denn das Problem liegt tief. Alle reden von Life-Balance, gleichzeitig wird unsere Welt immer komplexer und gefühlt schneller. Eine Zerreißprobe, gerade für den Tourismus. Wir sind auf der einen Seite eine «Glücklichermacher-Branche», auf der anderen Seite merken wir, dass wir als Gast- und Arbeitgeber immer müder und ausgeblutet werden. Kommt hinzu, dass der Hotelier an sich den Anspruch hat, all die auftretenden Probleme selber lösen zu wollen. Besser wäre es, er würde seine Sorgen teilen: sich mit anderen zusammmentun, von deren Erfahrungen lernen und gemeinsam nach Lösungen suchen. Was derzeit in der Hotellerie abläuft, ist ein Seismograf für die ganze Gesellschaft. Wir – Junge und Ältere – erleben im Alltag eine Reizüberflutung und Dauerberieselung durch Social Media und Newskanäle. Was zu einer Überforderung führt.

**Ihr Rezept?**

Es gibt kein Schulfach «Selektion», darum haben wir auch nicht gelernt, mit diesem «Overload» an Informationen und Nachrichten umzugehen. Wir haben ständig das Gefühl, etwas zu verpassen. Dabei wäre es völlig okay, auch einmal offline zu sein. Es braucht «Ich-Zeit», wie ich es nenne. Wir müssen lernen, nichts zu tun und Langeweile auszuhalten: auf einer Bank sitzen und dem Gras beim Wachsen zuzuschauen oder einem plätschernden Bach zuzuhören. Viele Junge denken heute doch, es bestehe ein kausaler Zusammenhang zwischen einem Toilettengang und dem Handykonsum (lacht). Wenn wir «Ich-Zeit» nicht lernen, dann hat unser Körper über kurz oder lang nur eine Möglichkeit: die Notabschaltung. Das kann ein Herzinfarkt, eine Nierenkolik oder ein Burn-out sein. Die «Ich-Zeit» ist der Ausweg aus diesem Dilemma.