

Hotelier Urs Kienberger

verändert den Herzschlag seines Hauses nur ungern. Sein Hotel ist für ihn ein kleines Dorf und er wünscht sich vor allem eins – Zeit zum Lesen.

Herr Kienberger, fühlen Sie sich fit for life?

Meistens schon. Aber: keine Regel ohne Ausnahme.

Sind Sie ein sportlicher Mensch?

Als Sportheld kann man mich wahrlich nicht bezeichnen. Ich gewann als Kind auch nie ein Skirennen. Obschon ich noch heute gerne Ski fahre. Ich bewege mich so oft wie möglich und bin sicher sportlich ein Einzelgänger und kein Mannschaftssportler.

Als Hotelier sind Sie zum Lächeln verpflichtet, ein offenes Ohr, eine enorme Präsenzzeit, verschiedenste Charaktere unter den Gästen – eine unglaubliche Ausdauerleistung?

Unser Überleben hängt von der Langfristigkeit ab und nicht von kurzen spektakulären Aktionen und Projekten. Ich bin kein Sprinter, sondern ausdauernd. Wir sind ein Fünf-Sterne-Haus in einem Markt, der zunehmend von opulenten Häusern dominiert wird, mit Mäzenen und Geldgebern im Hintergrund. Diese haben wir nicht, also brauchen wir zwangsläufig einen längeren Atem.

Kennen Sie persönlich Motivationsprobleme?

Ja, gerade wegen dieser Ausdauerleistung. Die Routine immer gleich motiviert zu bewältigen ist in der Tat nicht immer ganz einfach. Man hängt zwangsläufig die Messlatte höher, wie auch die Ausdauerdistancen länger werden. In der Routine ist die Versuchung gross, Neues auszuprobieren, auch wenn es nicht der Philosophie unseres Hauses gerecht werden und schaden würde.

Was fasziniert Sie am Gastgewerbe und an der Hotellerie?

1. Das Resultat der Arbeit liegt unmittelbar vor: Zufriedenheit oder Unzufriedenheit des Gastes. Dies ist sehr wichtig, gerade für einen ungeduldigen Menschen wie mich.
2. Ich bin in diesem Haus aufgewachsen.



FOTO: MARCO CAIMI

Dies prägt einen stark. Sehr vieles ist ein Stück Heimat für mich.

3. Die Faszination der Gestaltung eines so grossen Hauses wie des Waldhauses seitens der Führung, der Konzepte, der Philosophie aber auch der Architektur. Darin steckt auch ein Stück ausgelebte Eitelkeit.

In Ihrem Hotel erlebt man Mitarbeiter aus verschiedensten Nationen. Verursacht diese Vielfalt auch Probleme?

Die Vielfalt ist eher ein Ziel als ein Problem. Das Haus lebt von der Diversität (übrigens auch der Gäste) und es ist uns ein Anliegen, dass keine nationale Dominanz entsteht. So sind alle und niemand in einer Minderheit.

A family affair since 1908 – kann man als Hotelier überhaupt ein Familienmensch sein?

Unsere Eltern haben uns durchaus gezeigt, dass man auch in der Hotellerie mit einer Familie leben kann. Kein Zufall, dass von uns vier Geschwistern drei in der Hotellerie gelandet sind. Ich selbst tendiere allerdings dazu, mich stark zu fokussieren. Bei mir ist das Hotel der Fokus. Hätte ich selber Kinder, wären sie zu kurz gekommen, mit meiner Frau gehts. Aber: auch darin bin ich kein Held.

Sie führen das Hotel mit Ihrer Schwester und Ihrem Schwager – geht dies problemlos?

Es besteht auch bei uns Absturzgefahr. Wir diskutieren oft mehr als intensiv. So lange wir die Spannung letztendlich positiv aufrechterhalten können, ist sie befruchtend. Meine Schwester ist oft das Bindeglied. Wir haben eine starke gemeinsame Basis: das Hotel Waldhaus. Auch mein Schwager war bereits in jungen Jahren hier tätig und fand Gefallen. Übrigens: Ich alleine könnte das Hotel nicht führen, meine Schwester und mein Schwager schon.

Sie haben viele langjährige Mitarbeiter. Macht die Arbeit im Hotel Waldhaus Spass?

Das Hotel ist wie ein kleines Dorf: Fast alle Mitarbeiter wohnen im oder ums Haus. Dies schafft eine starke Gemeinschaft, allerdings auch mit Risiken, wenn sich jemand nicht wohlfühlt. Es hat damit zu tun, was wir vorleben. Wir predigen kein Wasser und trinken dann Wein. Und Felix, mein Schwager, hat die Intuition, bei Spannungen im richtigen Moment am richtigen Ort das richtige Wort zu finden.

Sind Sie mehr ein klassischer hierarchischer Chef, mehr Trainer, Coach oder gar Betriebspsychologe?

Eigentlich nichts von alledem. Ich bin eher der Solist, der tüftelt und Wege sucht, um andere mitzunehmen. Vielmehr Denker und Stratege als Teamplayer. In guten Momenten mit viel Selbstvertrauen bezeichne

ich meine Tätigkeit durchaus auch als Kunst, andere zum Mitziehen positiv zu verführen.

Am Fusse Ihres Hotels führt eine der grössten Schweizer Sportveranstaltungen vorbei, der Engadin Skimarathon. Bei Ihnen dominiert die Kultur mit Klassik, Jazz, Literatur, Philosophie. Keine Angst, vom sportlichen Zeitgeist weggefeht zu werden?

Wir sind kein festgefahrener Museum. Aber wir leben in Beständigkeit und Gelassenheit und es braucht immer mehr Energie, in unserem Haus diese Atmosphäre zu bewahren. Heute schicke ich ein Mail und erwarte in einer Stunde eine Antwort. Wollten wir dies plötzlich auch tun, würden wir den Rhythmus, den Herzschlag des Hauses ändern – wahrscheinlich zu seinem Schaden.

Auf was achten Sie, wenn Sie Hotelgast sind? Oder anders gefragt: Was lässt Ihnen den Puls hochgehen, positiv wie negativ?

Ich habe Freude, wenn Häuser dazu stehen, dass sie alt sind. Oder Unerwartetes: Im Storch in Zürich erlebte ich einmal die gleiche Kultur wie bei uns, das freute mich sehr. Mein Puls steigt negativ hoch, wenn ich das Gefühl habe, nicht ernst genommen zu werden.

Warum erlebt man trotzdem so oft Unfreundlichkeit in Dienstleistungsbetrieben?

Oft ist es eine Frage der Einstellung, der Freude am Beruf. Allerdings können sich auch Zumutungen seitens der Gäste kumulieren und nicht selten bezahlt dann der falsche Gast die Zeche. Teilweise liegt es aber auch an einer zu starken und oft falschen Klassifizierung schon von Seiten des Managements, was «gute und richtige Gäste» einerseits und «nur» Gäste andererseits sind.

Sie enthalten sich weitgehend vom ganzen St.-Moritz-Zirkus mit Luxusorgien, Hummerschwanz- und Krabbenfestivals – und haben trotzdem Erfolg. Warum?

Wir leben genau von diesem Unterschied, ohne ihn je zu missionieren. Wir sind ein Nischenprodukt, nicht wiederholbar etwa in einem Franchising-Modell, denn das Waldhaus reflektiert uns auch in unserer Persönlichkeit, in unserer Authentizität. Eigentlich haben wir das Marketing umgekehrt: Wir haben ursprünglich ein Angebot nach unserem Gusto gemacht und Kunden gesucht.

Sils und damit die unmittelbare Umgebung des

Waldhauses war eine bevorzugte Destination von Friedrich Nietzsche. Ist sein Geist auch im Waldhaus?

Ja, aber das ist nicht unser Verdienst. Generell entsteht bei Nietzsche oft der Reflex zu Sils-Maria, dies nicht zu unseren Ungunsten. Viele Gäste von uns denken und lesen gerne.

Ein anderer Philosoph, Immanuel Kant, sagt, dass der Sinn des Lebens in der Arbeit besteht. Sind Sie ein Workoholic?

Wahrscheinlich schon. Ich konzentriere mich gerne intensiv auf etwas. Dann bekomme ich erst richtig Freude. Oberflächlichkeit behagt mir nicht.

Begriffe wie Stress, Burnout oder Mobbing werden inflationär verwendet: Wie sieht dies in Ihrem Betrieb aus?

Auch bei uns besteht natürlich ein Risiko. Ich hoffe, dass wir wie bisher schnell auf solche Situationen reagieren können. Auch wir selbst hinterfragen uns, was an Belastungen vertretbar ist, umso mehr, als mein Vater mit 60 eine Herzattacke erlitt. Mein Schwager wird beispielsweise mit 60 aufhören und den Platz für seine Söhne freimachen.

Sie arbeiten unter einem Dach mit einer grossen Bar, mit einem imposanten Weinkeller. Wie gross ist die Gefahr, selbst zu solchen «Doping-Mitteln» zu greifen?

Gross. Allerdings von der Familientradition her klein. Wir konnten und mussten immer lernen, im gleichen Haus mit den Gästen privat zu leben. Es braucht diese Grenze. Wer dauernd mit den Gästen trinkt und feiert, ist verloren. Das ist nicht immer einfach, da wir viele interessante und spannende Gäste haben.

Sind Sie ein politischer Mensch?

Nein. Ich weiss mehr über die amerikanische als über die Schweizer Politik, da meine Frau Amerikanerin ist und wir lebhaft diskutieren.

Dürfen Hoteliers überhaupt politisch sein?

Es ist nichts Ehrwürdigeres, wenn Hoteliers eigene politische Meinungen haben.

Die Welt wird erschüttert von einer Immobilien- und Hypothekarkrise. Wie viel reden Ihnen die Banken rein?

Wir haben vorsichtige Kredite, weil wir unabhängig bleiben wollen in unseren Entscheidungen. Wir möchten uns nie von Banken vorschreiben lassen, wie wir unseren Betrieb zu führen haben, nur weil wir

Sport ist aus gesundheitlichen, Völker verbindenden und volkswirtschaftlichen Gründen sinnvoll. Aber es gibt auch ein Leben vor, nach und neben dem Sport. Mit fragBAR möchten wir Ihnen spannende Menschen näherbringen. Dies können Sportlerinnen und Sportler sein, aber auch Menschen aus der Musik, dem Schauspiel, der Comedy, der Gestaltung, der Wirtschaft, der Politik, der Gastronomie, aus sozialen Bereichen. Bekannte und wenig Bekannte, Frauen und Männer, Jüngere und Ältere – schlicht Menschen aus dem Leben. Was bedeutet Bewegung in ihrem Leben, wie relativ ist Leistung, was braucht es, damit sie fit for life sind? Das Interview führt Marco Caimi, Arzt und Buchautor, Referent, leidenschaftlicher Läufer und Inhaber der Äquilibris Seminare AG, Basel und Stellenbosch (SA) (www.aequilibris.ch).



unser Kreditvertrauen bis ans Limit ausgereizt haben. Andererseits ist, um im Markt mithalten zu können, ein dauernder Investitionsbedarf vorhanden, sodass wir uns auch hier auf einer dauernden Gratwanderung der Risikoabwägung befinden.

Was sind zukünftige Trends in der Schweizer Hotellerie?

Im Moment herrscht Hochkonjunktur und diese verzeiht Fehler. Zudem ist der Euro stark gegenüber dem Franken. Die Zeiten werden sich ändern und dann werden die Diskussionen über die Machbarkeit der Schweizer Hotellerie wieder losgehen. Für uns sprechen die Authentizität des Hauses sowie sein historisches Element und die Tradition. Auch diejenigen Gäste, die uns teilweise in dritter oder vierter Generation besuchen. Dies ist unsere eigene Froschperspektive. In Sachen Wellness wird die Reise noch weitergehen. Da haben wir sicher Nachholbedarf.

Nehmen wir an, die gute Fee bucht bei Ihnen ein Zimmer und lässt Ihnen einen Wunsch offen.

Zeit zum Lesen. Als Kind versuchte ich ein Konzept zu finden, um ohne Schlaf auszukommen, um mehr lesen zu können. Viele Wünsche haben sich durch meine aktuelle Situation erfüllt. Darum bin ich auch hier und werde noch geraume Zeit bleiben. ■

Urs Kienberger, 1952, verheiratet, führt seit 1989 mit seinem Schwager Felix Dietrich und seiner Schwester Maria Dietrich-Kienberger das altehrwürdige Hotel Waldhaus in Sils-Maria welches dieses Jahr 100-jährig wird. Urs Kienberger ist Ökonom und bekam die Hotellerie in die Wiege gelegt.