

*Sie sind noch recht neu als Hauswirtschaftliche Betriebsleiterin im Stift Urach?*

Ja, ich habe vor einem Jahr im Januar 2020 hier angefangen, habe aber vorher schon in einer evangelischen Tagungsstätte beim gleichen Träger gearbeitet.

*Wussten Sie, was auf sie zukommt?*

Ja, ich wusste, dass viel umstrukturiert werden musste und dass dies eine große Aufgabe sein wird. Aber gerade das reizte mich. Die Hauswirtschaft war seit Jahrzehnten im alten Stil organisiert.

*Was heißt das?*

Es gab zum Beispiel keine Reinigungs- oder Hygienepläne und es gab keine Systematik der Arbeitsabläufe. Auch gab es keine Zuständigkeiten innerhalb der Mitarbeiter im Housekeeping.

*Wie war der Start im Januar letzten Jahres? Sind sie noch eingearbeitet worden?*

Nein, als ich anfang war meine Vorgängerin schon weg, so dass es keine Einarbeitung gab. Ich habe mich für vier Wochen im Haus „als Gast“ eingemietet, da ich ahnte, dass sehr viel Arbeit auf mich zukommen würde. Ich wollte keine Zeit mit Fahrten zum Arbeitsplatz und zurück verlieren. Außerdem war das für mich die Gelegenheit, das Haus in seiner Gänze kennenzulernen.

*Mitten in diesen Veränderungen, die Sie angeschoben haben, kam die Corona-Pandemie und der erste Lock-down. Was bedeutete das für Sie?*

Die Corona-Pandemie machte deutlich, dass vieles verändert werden musste, was eh geändert werden sollte. Von daher bot die Corona-Pandemie



Kerstin Weber ist Hauswirtschaftliche Betriebsleiterin und arbeitet seit einem Jahr im Stift Urach, ein christliches Tagungshaus mit Angeboten zur Einkehr, zum Tagen, zum Feiern und zur Erholung. Die Aufgaben der 55-Jährigen sind umfangreich. Neben Housekeeping gehören auch Wäsche, Einkauf und Hygiene im gesamten Betrieb zu ihren Aufgaben. Auch verschiedene Umbauten und Renovierungsmaßnahmen beschäftigen sie. Die Führungskraft hat die Coronakrise genutzt, um Veränderungen, die eh anstanden, schnell und zügig umzusetzen.

## Veränderungsprozesse in der Coronakrise

die Chance, vieles schneller zu ändern.

*Ihr Haus hatte etwa drei Monate geschlossen, das heißt es gab keine Seminargruppen oder Hotelgäste. Wie haben Sie die Zeit genutzt?*

Ich habe immer gearbeitet und die Zeit genutzt, die Veränderungen zu organisieren, zu strukturieren und anzuschieben. Ein Teil der Mitarbeitenden war in Kurzarbeit, ein Teil kam zur Arbeit. Wir haben die Zeit einerseits für Grundreinigungen genutzt, die während des laufenden Betriebs kaum durchgeführt werden können. Andererseits habe ich die ersten Schulungen hinsichtlich neuer Reinigungsmaterialien und neuer Abläufe gehalten. Hier haben wir auch viel mit Firmen zusammengearbeitet. Die anderen Mitarbeitenden wurden kurz vor der Wiedereöffnung des Hauses geschult. Es war ein großer Vorteil, die Mitarbeitenden in Teilgruppen auf die Veränderungen einzustimmen. Manche Hauswirtschaftskräfte konnten ihre Erfahrungen mit den neuen Systemen dann schon weitergeben und bei den Veränderungsprozessen unterstützen.

*Wie haben die Mitarbeitenden auf die Veränderungen reagiert?*

Sehr unterschiedlich. Manche dachten, die Veränderungen seien nur wegen Corona und hofften, dass danach alles wieder so wird wie vorher, manche waren begeistert und manche wollten dies aber auch nicht mittragen und haben den Arbeitsplatz gewechselt. Für einige ist es schwer zu verstehen, dass sich die Arbeitsabläufe dauerhaft geändert haben.

*Was ist denn das Hauptziel der Veränderungen?*



Ganz klar, die Hygiene- und Qualitätsstandards einzuhalten, die vorher nicht immer garantiert waren. Wir sind ein 3-Sterne-Hotel und da müssen wir gewisse Standards einhalten. Ziel war es aber auch, die Arbeitsabläufe für die Mitarbeiterinnen ökonomischer zu gestalten. Wir sind ein sehr verwinkeltes Haus, in dem generell viel gelaufen werden muss. Da ist es wichtig, die Arbeitsabläufe genau zu regeln, damit nicht noch mehr Laufwege dazukommen.

*Was hat es den Mitarbeitenden gebracht außer Veränderung?*

Das Arbeiten ist leichter geworden. Durch bessere Organisation und bessere Reinigungsmaterialien ist die Arbeit körperlich weniger anstrengend, die Laufwege sind geringer, die Mitarbeitenden müssen sich weniger bücken, die Handgelenke werden geschont.

*Haben Sie nur Arbeitsabläufe neu strukturiert oder auch neue Arbeitsmaterialien eingesetzt?*

Wir haben neue Reinigungswagen angeschafft, haben auf ein Vierfarbsystem bei Reinigungstüchern umgestellt und setzten neue Reinigungsmittel ein. Wir haben den Ablauf der Wäsche geändert und auch grundlegende Dinge verändert, so dass jetzt schmutzige und saubere Wäsche getrennt werden. Auch das Waschen der Schmutzwäsche ist mittlerweile standardisiert. Vorher hat jeder die Waschmaschine bedient und Programm, Waschmittel und Dosierung nach Belieben gewählt.

*Waschen Sie die Wäsche selbst im Haus?*

Die Hotelwäsche ist vergeben, aber die Reinigungstücher und Arbeitskleidung waschen wir selbst.

*Die Arbeitskleidung ist auch neu?*

Die Arbeitskleidung habe ich gleich zu Beginn der Pandemie eingeführt. Vorher gab es keine einheitliche Kleidung, jeder kam mit seiner privaten Kleidung und trug, was er wollte. Jetzt gibt es einheitliche Berufskleidung, die im Betrieb bleibt und auch hier gewaschen wird. Diese Umstellung hat erstaunlich gut geklappt und stieß auf positive Resonanz. Wahrscheinlich hat Corona hier auch geholfen, denn das ist für die Mitarbeitenden nachzuvollziehen, dass es hygienischer ist, die Arbeitskleidung nicht mit nach Hause zu nehmen.

*Wenn sich die Arbeit für die Mitarbeitenden erleichtert hat, warum werden die Neuerungen trotzdem teilweise nicht mitgetragen?*

Für die Menschen hat sich durch Corona viel verändert, privat und auch beruflich. Das war wahrscheinlich für manche Mitarbeitenden zu viel Veränderung auf einmal. Es hat manche schlichtweg überfordert. Und es dauert einfach, wenn man zwanzig Jahre die gleichen Abläufe macht und dann von heute auf morgen ganz anders arbeiten soll. Man muss viel Verständnis und Geduld haben.

*Hat die Corona-Pandemie nun die Veränderungsprozesse erleichtert oder erschwert?*

Wie schon gesagt, manche Menschen haben die Veränderungen überfordert, aber im Großen und Ganzen hat diese

Krise die Prozesse erleichtert und beschleunigt. Es war gut, dass wir die Möglichkeit hatten, alles auf einmal umzustellen und nicht in kleinen Schritten, so dass man immer wieder von vorne anfangen muss. Ich muss aber noch einmal betonen, dass alle Veränderungen nicht aufgrund von Corona eingeführt wurden. Sie waren notwendig, Corona hat nur gezeigt, wie zwingend notwendig sie waren.

*Wann ist der Veränderungsprozess abgeschlossen?*

Veränderungen wird es immer geben, aber es dauert bestimmt noch eineinhalb Jahre bis diese großen grundlegenden Umstrukturierungen in den Köpfen der Mitarbeitenden angekommen sind und wirklich abgeschlossen sind.

*Wie versuchen Sie die Mitarbeitenden mitzunehmen? Sie sprachen von Schulungen. Was machen Sie noch?*

Es gibt regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen und fortlaufend Einzelgespräche. Wichtig ist für mich aber nicht nur, mein Hauswirtschaftsteam mit 15 Mitarbeitenden und einem Hausmeister mitzunehmen, sondern auch meine Kollegen und Kolleginnen aus den angrenzenden Verantwortungsbereichen, also aus der Buchhaltung, vom Empfang, vom Seminarbetrieb und auch den Küchenleiter. Denn auch für sie ändert sich viel. Aber das klappt gut.

*Und wie hat die Leitung auf Ihre schnellen und massiven Veränderungen reagiert?*

Es war von Anfang an klar, dass sich in



*Aufgrund des Lockdowns gibt es derzeit keine Gäste im Stift Urach, ein christliches Tagungshaus mit Angeboten zur Einkehr, zum Tagen, zum Feiern und zur Erholung. Die Hauswirtschaftliche Betriebsleiterin Kerstin Weber hat große Veränderungsprozesse eingeleitet, um das Haus zukunftsfähig zu machen.*

dem christlichen Einkehrhaus etwas verändern muss. Die Leitung kannte mich und fragte mich, ob ich diesen Prozess anschieben und begleiten wollte. Und mich reizte diese Tätigkeit. Ich bekam volle Rückendeckung von meinem Geschäftsführer und auch bei den notwendigen Anschaffungen große Entscheidungsfreiheit. Der Leitung war ja bewusst, dass sich vieles ändern muss. So war es mein Auftrag, diese Veränderungen zu organisieren und anzuschieben.

#### *Wie geht es weiter?*

Das Wichtigste ist im Moment, die Mitarbeitenden kontinuierlich zu schulen, so dass die Veränderungen verinnerlicht werden. Dazu gehört es auch, ständig in Kontakt mit dem Team zu sein und Rückmeldungen ernst zu nehmen, um eventuell Abläufe wieder anzupassen. Es ist ein ständiger Veränderungsprozess. Es gibt noch viele große Projekte, die angestoßen werden müssen. Diese können wir aber im Moment nicht angehen, da wir erst einmal das Begonnene abschließen müssen.

#### *Haben Sie schon einmal so einen umfangreichen Veränderungsprozess gestaltet?*

Ja das habe ich schon in einem anderen Betrieb, in dem ich gearbeitet habe, gemacht. Ich wusste, was mich erwartet und meine Erfahrungen helfen mir hier. Das Entscheidende ist, den Spagat zwischen den Ansprüchen eines christlichen Hauses, wie es das Stift Urach ist, und

gleichzeitig den Erfordernissen eines wirtschaftlich denkenden Unternehmens zu schaffen. Das ist gerade bei der Mitarbeiterführung sehr kompliziert und anstrengend, da auf ganz viele Bedürfnisse von Mitarbeitenden Rücksicht genommen werden muss. Aber trotzdem müssen wir auch als kirchlicher Betrieb wirtschaftlich arbeiten.

#### *Haben Sie Kolleginnen oder Kollegen, mit denen Sie fachlich im Austausch sind?*

Ja, wir Kolleginnen und Kollegen in unserem Verbund aus vier evangelischen Tagungshäusern in Württemberg stehen in gutem Austausch miteinander. Das hilft in dieser Zeit sehr. Wir haben beispielsweise ein gemeinsames Hygienebuch mit den Grundlagen. Jeder Betrieb hat dann darauf aufbauend seine eigenen Hygieneregeln erarbeitet. Auch die Neuvergabe der Wäscherei wurde gemeinsam mit einem anderen Tagungshaus gestaltet. Wir helfen uns gegenseitig, das heißt, wir tauschen beispielsweise Mitarbeitende aus. Diese Zusammenarbeit wird noch intensiviert werden, so dass es wahrscheinlich auch regelmäßige Treffen geben wird.

#### *Was empfehlen Sie anderen hauswirtschaftlichen Führungskräften, die vor großen Veränderungsprozessen stehen?*

Wichtig ist es, die Geschäftsführung und die Mitarbeitervertretung einbeziehen und über Änderungen umfassend zu informieren. Außerdem braucht man gutes

Durchhaltevermögen und gute und verlässliche Kooperationspartner, wie zum Beispiel Lieferanten. Mitarbeitende müssen ständig motiviert.

#### *Wie kann man sich darauf vorbereiten?*

Gute Frage, in meinem Fall konnte ich es nicht so wirklich. Viele Mitarbeitende waren aufgrund der Kurzarbeit nicht im Stift. Das waren ganz außergewöhnliche Bedingungen. Aber generell ist es wichtig, Mitarbeitende so viel wie möglich einzubeziehen. Wenn es möglich ist, sollte man die Mitarbeitenden auch über die bevorstehenden Veränderungen informieren und sie bei Neuanschaffungen einzubeziehen.

#### *Mittlerweile hat Ihr Haus zum zweiten Mal in diesem Jahr aufgrund der Corona-Verordnungen geschlossen. Was bedeutet das für Ihre Arbeit und das Haus?*

Wir haben zur Zeit durch den erneuten Lockdown wieder Kurzarbeit. Das ist sehr schade, da die meisten Mitarbeitenden nicht im Hause sind. Es besteht die Gefahr, dass die neu eingeübten Arbeitsabläufe wieder in Vergessenheit geraten und Mitarbeitende wieder in ihre langjährige Routine verfallen. Und für uns als „Gastgeber“ ist es natürlich super schade, dass unsere Gäste nicht so kommen dürfen, wie geplant.

*Vielen Dank, Frau Weber.*

*Das Interview führte Beatrix Flatt.*