

## **Ein erfolgreiches Konzept**

### **Wenn Bewerber Schlange stehen**

Es gibt Unternehmen, die suchen händeringend nach Mitarbeitern. Dann wiederum gibt es Unternehmen, bei denen Bewerber Schlange stehen. Was macht diese Unternehmen so attraktiv? Was haben sie, was andere nicht haben? Ein Beispiel aus der Gastronomie zeigt, wie es gelingt, qualifizierte und engagierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Sicherlich ist nicht alles auf andere Unternehmen und Branchen eins zu eins übertragbar. Es gibt jedoch einige Aspekte, die durchaus empfehlenswert sind.

#### **Etwas ganz Besonderes**

Bei dem Beispiel handelt es sich um eine Luxus-Hotelkette – dem Ritz-Carlton, deren Hotels auf der ganzen Welt verteilt sind – nicht nur in New York oder Shanghai, sondern auch mitten in der deutschen Provinz, in Wolfsburg. Als es dort im Jahr 2000 seine Pforten eröffnete, stand es vor der Herausforderung, den Ansprüchen einer Luxushotellerie gerecht zu werden und die wichtigste Essenz hierfür zu finden: Hochmotivierte Mitarbeiter! Und das war kein Problem. Im Gegenteil, die Bewerber standen Schlange. Auch wenn die Gründe hierfür mit am Image der Luxus-Hotelkette liegen und sich das Ritz-Carlton als hervorragende Referenz im Lebenslauf macht, so gibt es da noch etwas und zwar etwas ganz Bemerkenswertes: Die Luxus-Hotelkette umorgt nicht nur ihre zahlungskräftigen Gäste, sondern auch das eigene Personal. Klingt einfach, dahinter verbirgt sich jedoch ein erfolgreiches und ehrgeiziges Konzept. Und es ist dieses Konzept, das dieses Unternehmen für Mitarbeiter so attraktiv macht.

#### **Ladies and gentlemen**

Ritz-Carlton hat erkannt, dass erstklassige Qualität alleine nicht reicht. Was genauso, wenn nicht noch mehr zählt, ist ein exzellenter Service. Hierfür bedarf es hochmotivierter Mitarbeiter. Doch wie gelingt es, solche Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten? Ritz-Carlton zahlt seinen Angestellten nur unwesentlich höhere Löhne als die Konkurrenz, und die Arbeitszeiten sind auch nicht besser als anderswo.

Wie jedes Unternehmen hat auch das Ritz-Carlton seine Grundwerte und Philosophie: Beim Ritz-Carlton lebt und trägt sie jeder Mitarbeiter mit sich herum. Zum Beispiel in der Innentasche seines Jackets als kleines Stück Papier, so groß wie eine Kreditkarte und dort steht: „We are

ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen“. Ein einfacher Satz, jedoch ein überaus anspruchsvolles Motto. Jeder Mitarbeiter soll ein perfekter Gastgeber sein. Er soll diese Rolle leben und nicht nur spielen. Dafür bedarf es die richtige innere Einstellung und viel Zeit: Täglich beschäftigen sich die Mitarbeiter eine halbe Stunde lang intensiv mit einem Grundsatz der Firmenphilosophie.

### **Persönlichkeit und Identifikation**

Ritz-Carlton schwört auf ein von der amerikanischen Firma Talent Plus entwickeltes Auswahlverfahren. Dabei geht es weniger um die fachliche Qualifikation. Vielmehr ist es entscheidend herauszufinden, ob sich der Bewerber wirklich mit den Visionen von Ritz-Carlton identifiziert und seine Persönlichkeit zu der ausgeschriebenen Stelle passt. Hier geht es um Selbsteinschätzung. In Form eines standardisierten Interviews soll herausgefunden werden, für wen Service eine Passion ist, wer die Initiative ergreift, um Arbeitsläufe zu verbessern und wie sich jemand im Team verhält.

### **Eigenkompetenz**

Die Mitarbeiter bei Ritz-Carlton dürfen nicht nur, sie müssen sogar eigenverantwortlich handeln. Jeder Mitarbeiter soll die eigentliche Arbeitszeit unterbrechen, um sich den Bedürfnissen des Gasts sofort anzunehmen. Jeder Mitarbeiter kann über 2.000 EUR verfügen, um Missgeschicke auszubügeln oder vermeintliche Fehler zu korrigieren, ohne mit dem Chef Rücksprache halten zu müssen. Und ganz wichtig: Der Chef steht hinter diesen Entscheidungen. Die Erfahrungswerte mit diesem Modell sind durchweg positiv. Die Kompetenz der Mitarbeiter wird gestärkt. Entscheidungen können schnell getroffen werden. Das Ergebnis: Ein zufriedener, ja glücklicher Gast.

### **Anerkennung und Aufmerksamkeit**

Die Mitarbeiter im Ritz-Carlton werden von der Chefetage als „Damen und Herren“ angesprochen. Sie werden nicht in der Kantine verköstigt, sondern im Restaurant. Besondere Leistungen werden mit Geld- und Reisegutscheinen honoriert. Doch ebenso wichtig wie die materielle Belohnung sind Anerkennung und Aufmerksamkeit. Natürlich gibt es auch im Ritz-Carlton Konflikte hinter den Kulissen. Doch die Fluktuation bei den Ritz-Mitarbeitern ist deutlich geringer als im Branchenschnitt. Die Mitarbeiter werden ernst genommen, nur dann nehmen sie auch ihre Aufgabe ernst.

## **Einbinden statt ausnutzen**

Alle Mitarbeiter werden täglich darüber informiert, welche Veranstaltungen sowie Tagungen im Hause stattfinden und welche Gäste im Haus sind beziehungsweise ankommen. Es wird auch regelmäßig darüber informiert, wie es mit der Zimmerauslastung steht und welchen Betrag das Hotel noch erwirtschaften muss. Auch über die langfristigen Unternehmensziele wissen alle Bescheid. Eine derartig offene Kommunikation ist im Hotelgewerbe die Ausnahme.

Unter Kennern gilt das Konzept von Ritz-Carlton als außergewöhnlich, weil es auf einzigartige und konsequente Weise umgesetzt und gelebt wird. Seine Philosophie und sein Qualitäts-Management-System wurden mehrfach ausgezeichnet. So erhielt das Unternehmen als erste Hotelgruppe überhaupt, zweimal in Folge den amerikanischen Wirtschafts Oscar, den „Malcolm Baldrige National Quality Award“.

Tatsächlich gibt es nur wenige Wettbewerber, die über ein ähnliches Konzept verfügen. Einer davon ist das Hotel Schindlerhof in Nürnberg. Auch der Schindlerhof gilt als „Mitarbeiter-Attraktion“. Hier werden Leistungen nicht nur mit Geld belohnt, sondern die Angestellten werden ganzheitlich ins Unternehmen eingebunden. Individualität und einen entsprechend großen Freiraum für jeden einzelnen Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt.

Der Aufenthalt soll für den Gast ein Erlebnis sein. Neben dem materiellen Luxus, zählt auch im Schindlerhof die emotionale Erfahrung. Der Schindlerhof gewann übrigens auch einen Oscar: Den „European Quality Award“. Und das kommt nicht von ungefähr, denn auch hier gilt, wie im Ritz-Carlton: „Ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen.“