

Struktur statt Bauchgefühl

Das Hotel Storchen in Zürich ist erst das zweite Hotel, das den Swiss-HR-Award erhalten hat. General Manager Jürg Arnold erklärt, was sein Haus besonders macht.

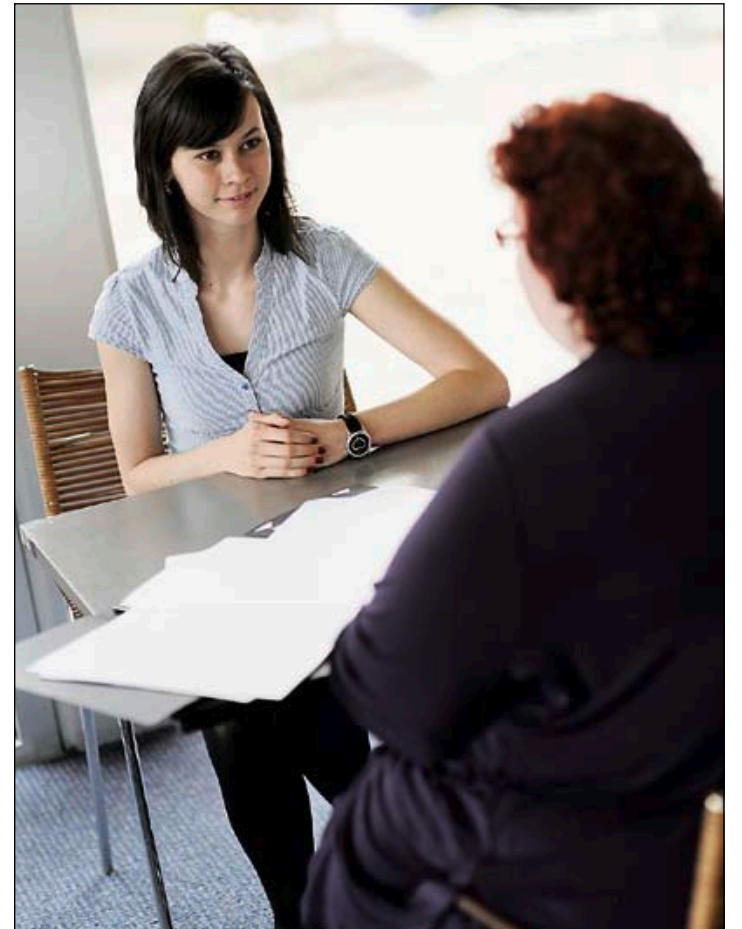
GUDRUN SCHLENCZEK

Jörg Arnold, wofür haben Sie den HR-Award erhalten?
Ich denke, vor allem dafür, dass wir mit viel Struktur hinter die Personalarbeit gehen: sprich effiziente HR-Prozesse und das nötige Controlling. Unser HR-System haben wir in den letzten fünf Jahren sukzessive aufgebaut. Die Basis dafür gab uns die ISO-Zertifizierung, welche wir 2007 erwarben. Früher habe ich viel mehr aus dem Bauchgefühl heraus gehandelt, aber das Gefühl gibt einem nicht immer Recht. Heute wissen wir: Wenn wir an einem bestimmten Rädchen drehen, hat das bei der Personalarbeit auch eine ganz bestimmte Konsequenz.

Wie muss man sich eine strukturierte Personalarbeit konkret vorstellen?
Das fängt bereits bei der Einstellung an. Das Einführungsprozedere für einen neuen Mitarbeitenden ist schriftlich klar für jede Position vorgegeben. Wir stellen fest, dass dadurch ein neuer Mitarbeitender viel leichter eingeführt ist. Zudem hat sich als eine Folge die Einführungsdauer deutlich verkürzt. Andererseits kommt es zu wesentlich weniger Komplikationen während der Einführungszeit. Das wiederum wirkt sich positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit aus. Das zeigen uns klar die Gespräche nach der Probezeit. Bereits

nach einem Monat bei uns müssen die Mitarbeitenden dann ihre Zielvorgaben zusammen mit dem Vorgesetzten formulieren.

Das ist früh ...
Das geht, weil der Mitarbeitende dank der Prozesskultur sich sehr schnell in seinem Arbeitsgebiet zurechtfindet. Der Mitarbeitende wird dann anhand seiner Zielvorgaben geführt. Dafür werden die Ziele der Abteilung auf jeden einzelnen Mitarbeitenden runtergebrochen. Der Betrieb muss dann sicherstellen, dass die Rahmenbedingungen stimmen, dass der Mitarbeitende seine Ziele auch erreichen kann.



Mauro Mellone

Konsequent: In persönlichen Gesprächen die Ziele formulieren.

Und wenn der Mitarbeitende seine Ziele nicht erreicht?
Das muss dann genau angeschaut und nach den möglichen Ursachen gesucht werden. Der Mitarbeitende erhält in einem solchen Fall jedenfalls nicht mehr Lohn. Die Abteilungsleiter führen die Qualifikationsgespräche mit ihren Mitarbeitenden Ende Jahr. Wurde die Zielvorgabe erfüllt, winkt dem Mitarbeitenden unter Umständen eine Lohn-erhöhung.

Wie wichtig ist der Lohn, ob ein Mitarbeitender bleibt?
Der Lohn ist meines Erachtens für die Mitarbeiterzufriedenheit sekundär. Wir zahlen nicht mehr als andere in der Branche. Wie wohl sich ein Mitarbeitender fühlt, hängt auch von den Annehmlichkeiten ab, die ein Hotel ihm bietet. Bei uns erhält jeder Mitarbeitende ein persönliches Geburtstagsgeschenk, pro Mitarbeiter werden 100 Franken für einen Ausflug der Abteilung budgetiert, es gibt eine schöne Weihnachtsfeier und wir unterstützen jeden, der sich weiterbilden möchte – neben den eigenen Schulungen.

Bleibt bei so viel Struktur nicht der Mitarbeitende als Mensch auf der Strecke?
Gar nicht. Wir versuchen, die Leute nach unseren Leitbild-Werten abzuholen. Da geht es dann um Dinge wie Verbindlichkeit, Herzlichkeit, aber auch Einzigartigkeit: Jeder Mitarbeitende darf sich selber sein. Mit Christina Waigl haben wir ein Schulungsprogramm für die Herzlichkeit entwickelt, dabei ist der Mitarbeitende als Person sehr wichtig. Wir sind zwar ISO-zertifiziert. Trotzdem soll sich jeder Mitarbeitende selber entfalten können. Im Gegenteil: Ich möchte, dass jeder Mitarbeitende wie ein eigener Unternehmer agiert, ich bin nur der Coach im Hintergrund.



«Dank strukturierter Arbeitsprozesse konnten wir im Restaurant eine Stelle einsparen.»

Jörg Arnold
General Manager Hotel Storchen

Haben sich Ihre neue HR-Struktur und die Mitarbeiterzufriedenheit positiv auf den Umsatz ausgewirkt?

Nicht auf den Umsatz, aber auf die Kosten. Die Belegschaft ist besser motiviert und hat klarere Ziele: Damit steigt die Produktivität, was die Kosten senken lässt. So konnten wir dank den strukturierten Arbeitsprozessen im Restaurantbereich eine Vollzeitstelle einsparen.

Fachkräftemangel ist kein Thema, das Sie beschäftigt?
Im Moment nicht. Für die Personalrekrutierung müssen wir kein Geld in die Hand nehmen. Zudem erhalten wir regelmässig Blindbewerbungen. Vor zwei Jahren gab es einen Engpass bei den Fachkräften in Küche und Service, nicht beim Kader. Im Moment scheint sich die Lage aber wieder beruhigt zu haben. Zudem budgetieren wir für den Personalbestand aufgrund der unsicheren Konjunkturlage aktuell lieber etwas knapper.

Dann sind Ihre Mitarbeitenden zufriedener als in anderen Hotels?
Sie bleiben auf jeden Fall lange, was ein gutes Zeichen ist. 35 Prozent der Mitarbeitenden sind bei uns fünf Jahre und länger. Und sie identifizieren sich stark mit dem Betrieb, das hat uns die interne Resonanz auf das gute Ranking bei Tripadvisor gezeigt: Dort belegen wir für den Raum Zürich seit August 2012 den ersten Platz bei den Hotelbewertungen. Die Mitarbeitenden haben daraufhin einen starken Ehrgeiz entwickelt, damit wir diesen Platz auch halten können.

Die Personalfachzeitung «HR Today» hat dieses Jahr den Swiss HR-Award zum 13. Mal vergeben. Das 4-Sterne-Superior-Hotel Storchen in Zürich holte sich das HR-Label für Excellent Practice der Kategorie «KMU».

ANZEIGE



In Coca-Cola steckt mehr Schweiz, als man denkt.

Seit 1936 sind wir in der Schweiz zu Hause. Über 90% unserer Getränke produzieren wir lokal: in Brüttsellen, Bolligen und Vals. Zudem beziehen wir 95% aller Inhaltsstoffe von Schweizer Lieferanten. Wir beschäftigen über 1'000 Mitarbeitende und sichern schweizweit über 16'500 Jobs. So generieren unsere Lieferanten, Vertriebspartner und wir eine Wertschöpfung von rund 1,2 Milliarden Schweizer Franken.



www.coca-cola.ch