

# Das Zusammenspiel macht's

AUS DER PRAXIS. Das Hotel Ritz-Carlton in Wolfsburg verzahnt in der Personalentwicklung mehrere Instrumente zu einem zielgerichteten Gesamtkonzept.

Von **Daniela Büch**

**W**e are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen" – ein Motto, das die Unternehmensphilosophie bei Ritz-Carlton bestimmt. Damit die Mitarbeiter den hinter diesem Motto stehenden Servicegedanken umsetzen können und sämtliche Fähigkeiten besitzen, den Gast von der Philosophie zu begeistern, nimmt die Personalentwicklung bei der

auf. Im Gegenteil: Die Leistung und das Engagement jedes einzelnen Mitarbeiters werden als wesentliches Element des Unternehmenserfolgs anerkannt. Dies hält Ritz-Carlton auch in einem schriftlich formulierten Mitarbeiterversprechen fest.

## Trainingseinheit am „Tag 21“

Ein weiteres „Muss“ stellt für jeden Mitarbeiter der „Tag 21“ dar: Am 21. Arbeitstag findet eine weitere Trainingseinheit statt,

Bereichen muss das Training verbessert und noch individueller abgestimmt werden? Welche weiteren Schulungen sind sinnvoll? Wie sieht der langfristige Entwicklungsbedarf aus?

## Betriebliche und persönliche Ziele

Neben den Personalentwicklungsprogrammen zu Beginn existieren weitere Pflichtveranstaltungen, die den Servicegedanken des Hotels sicherstellen sollen. Jeder Mitarbeiter muss beispielsweise Schulungen zur Telefonetikette und zum Umgang mit Gastbeschwerden durchlaufen. Die Trainingseinheiten finden während der Arbeitszeit statt, für deren Dauer die Personen von den Abteilungen freigestellt werden.

Zudem zählen persönliche Fortbildungswünsche: Bei den halbjährlichen Entwicklungsgesprächen kann jeder Mitarbeiter eigene Trainingsvorschläge einbringen. Dienen diese der optimalen und effektiven Erfüllung des Jobs, werden die exakten Entwicklungsziele mit dem Vorgesetzten festgelegt. Die Bandbreite der intern und extern angebotenen Trainingsmaßnahmen ist groß: Neben weiteren abteilungsspezifischen Seminaren und zusätzlichen Unternehmenskulturschulungen kommen auch Sprach- und Computerkurse infrage.

## „Crosstrainings“ und „Shadow Days“

Aufstiegs- und Veränderungsmöglichkeiten innerhalb des Hotels werden bei Ritz-Carlton großgeschrieben. Dazu müssen jedoch die Anforderungen einer anderen Abteilung oder einer neuen Position bekannt sein. Damit jeder Mitarbeiter die



„Wir richten die Entwicklung konsequent an der Unternehmensphilosophie aus.“

**Katrin Notz, Director Human Resources, The Ritz-Carlton, Wolfsburg**

Hotelgruppe weltweit einen hohen Stellenwert ein. So auch im The Ritz-Carlton, Wolfsburg, das für seine vorbildliche Personalentwicklung mit dem BestPersAward ausgezeichnet wurde.

## Systematische Einarbeitung

Alle Damen und Herren, wie die Mitarbeiter bei Ritz-Carlton intern bezeichnet werden, nehmen an ihren ersten beiden Arbeitstagen im Hotel an einer Orientierungseinheit teil, in der ihnen die Philosophie und die Kultur des Unternehmens näher gebracht werden. Der Hoteldirektor und die Bereichsverantwortlichen bringen den neuen Mitarbeitern die Gold-Standards des Unternehmens und die zwölf Servicewerte näher, die das Handeln jedes Einzelnen bestimmen und beeinflussen. Bei Ritz-Carlton hört der Service nicht beim externen Gast

in der die neuen Mitarbeiter explizit über wichtige Themen ihrer täglichen Aufgaben und den Umgang mit den Gästen ausgebildet werden. Nach den ersten drei Monaten folgt ein detailliertes Feedback über ihre bisherige Arbeit. Der Fokus des Gesprächs liegt hierbei auf der Weiterentwicklung des Mitarbeiters. In welchen

[www.bestpersaward.de](http://www.bestpersaward.de)

Das Personalmagazin stellt in einer Serie die Werkzeuge und Instrumente einiger BestPersAward-Sieger vor und zeigt

Ihnen, was Sie von diesen Beispielen vorbildlicher Personalarbeit lernen können.



Möglichkeit hat, diese kennenzulernen und sich ein eigenes Bild von den Tätigkeiten zu machen, existieren die sogenannten „Crosstrainings“ oder „Shadow Days“: Jeder Mitarbeiter kann für einen Zeitraum von ein paar Tagen in eine andere Abteilung hineinschnuppern. Der Vorteil: Das Unternehmen kann den Entwicklungsbedarf besser auf die neue Stelle abstimmen und unnötige Kosten vermeiden. Der Mitarbeiter selbst kann herausfinden, ob er sich mit der neuen Aufgabenstellung identifizieren könnte.

### Gelebte Unternehmensphilosophie

Kommunikation ist wichtig. Deshalb wird der Austausch zwischen den Mitarbeitern untereinander, aber auch mit

den Vorgesetzten bei Ritz-Carlton systematisch unterstützt. Eines der Elemente ist das tägliche Line-Up, dessen Aufbau von jeder Abteilung unterschiedlich gestaltet werden kann – der Inhalt dieses Philosophietrainings ist jedoch immer derselbe: Einer der Gold-Standards oder der zwölf Servicewerte wird intensiv besprochen und diskutiert, um die Arbeit des Tages positiv zu beeinflussen. In der 15 bis 20 Minuten dauernden Trainingseinheit werden auch Erfahrungen für die tägliche Praxis ausgetauscht und Verbesserungsvorschläge gemacht. So werden die Mitarbeiter ermutigt, Verantwortung für ein Problem oder eine Herausforderung, wie es hotelintern heißt, zu übernehmen.

Das Beispiel des Hotels Ritz-Carlton in Wolfsburg zeigt, wie Personalentwicklung in mittelständischen Unternehmen erfolgreich durchgeführt werden kann: Die einzelnen Bausteine stützen sich auf die Unternehmensphilosophie und die daraus abgeleitete Personalstrategie. Personalentwicklungsmaßnahmen passen somit zum Unternehmen und sind in sich stimmig. Besonders hervorzuheben: Der persönliche Entwicklungsbedarf wird tatsächlich von den individuellen Zielvereinbarungen abgeleitet, wodurch der Erfolg der Schulungsmaßnahmen überprüft werden kann. ■

**Dipl.-Kff. Daniela Büch** ist Mitarbeiterin am Lehrstuhl von Professor Christian Scholz.

## ANALYSE

### „Auf die Verstärkung kommt es an!“

Das Beispiel des Hotels Ritz-Carlton in Wolfsburg ist in doppelter Hinsicht relevant: Zum einen betrifft es den Mittelstand, wo man nicht selten die Ausrede hört „Personalentwicklung – können/brauchen wir nicht, wir sind Mittelstand“. Zum anderen hat gerade die Hotel- und Gaststättenbranche oft personalwirtschaftliche Probleme. Nicht so bei dem, was bei Ritz-Carlton geboten wird.

**Erstens:** Auf Unternehmensebene gibt es (neben der generellen Entwicklungsstrategie) eine jährliche Aktualisierung der zentralen Entwicklungsziele. Ausgehend von diversen Beurteilungen und diversem Feedback, lassen sich Entwicklungsnotwendigkeiten ermitteln, Schwerpunkte einer notwendigen „Verstärkung von Werten“ herausarbeiten und eine Organisationsentwicklung „Ritz-Carlton Wolfsburg“ fixieren.

**Zweitens:** Auf Teamebene findet eine tägliche Verstärkung der gelebten Werte statt. Man mag das „Line up“ als ein überflüssiges Ritual einstufen. Wird es allerdings

wirklich gelebt, so fördert es die tägliche Immer-Wieder-Verankerung der Werte des Unternehmens und ist durch die Diskussion der verhaltenswirksamen Konsequenzen unmittelbar erfolgswirksam.

**Drittens:** Auf Individualebene existiert das halbjährliche Entwicklungsgespräch, bei dem individuelle Stärken und Schwächen erörtert werden, woraus sich dann ein individueller Entwicklungsplan ableitet. Dieser versucht gleichermaßen die Entwicklungsnotwendigkeiten des Unternehmens wie auch die Entwicklungswünsche des Mitarbeiters zu berücksichtigen.

Interessant an diesen drei Komponenten ist die damit erreichte verzahnte Verstärkung der strategischen Entwicklungsziele und der Unternehmenswerte: Sie arbeitet mit „Mitarbeiter – Team – Unternehmen“ auf drei Ebenen und mit „täglich – halbjährlich – jährlich“ über drei Planungshorizonte. Insgesamt muss ein Personalentwicklungskonzept gerade im Mittelstand nicht den Umfang einer Doktorarbeit haben – es



**Professor Dr. Christian Scholz**

ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlands in Saarbrücken und Initiator des BestPersAwards.

braucht aber eine klare Entwicklungsrichtung und einige (wenige) Instrumente mit verstärkender Verbundwirkung.