

Wahre Herzlichkeit überzeugt

MIT FREUNDLICHKEIT UND HINGABE DER MITARBEITER PUNKTEN



Mit Herz dabei:
Das Schindlerhof-Team

und umgekehrt. Schließlich ist Zufriedenheit unabdingbar für die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen und seine Erfolg versprechenden Ziele.

GRENZEN HERKÖMMLICHER MANAGEMENT-METHODEN

Es ist es schon seit langem meine feste Überzeugung, dass nicht Branche, Standort oder Produkte das Nadelöhr für nachhaltigen Erfolg in den nächsten Jahren sein werden, sondern vielmehr Mitarbeiter eines Unternehmens. Denn die jeweils vom selbstverständlich perfekten Produkt abgeleitete Dienstleistung ist ein hochsensibles Business, in dem nicht das Was, sondern vor allem das Wer und Wie ent-

VON KLAUS KOBJOLL

Bei zunehmend austauschbaren Produkten gilt es insbesondere im Dienstleistungsbereich immer mehr, sich mit perfekter „Software“ vom Wettbewerb abzuheben. Neben selbstverständlicher Professionalität der Mitarbeiter ist dies im Nürnberger Hotel Schindlerhof in erster Linie die „Wa(h)re Herzlichkeit“, die sich in ihrer gewollt doppelsinnigen Bedeutung wie ein roter Faden durch das Unternehmen zieht.

Sie alle leiden darunter – die produzierende Industrie ebenso wie Unternehmen des Dienstleistungsgewerbes: Die Ansprüche der Kunden nehmen zu, ihre Loyalität ab. Ob das nun gefällt oder nicht, es ist eine Tatsache, der sich insbesondere Dienstleister stellen müssen. Denn überall da, wo der direkte Kontakt zum Kunden entsteht und Einfluss nimmt auf den betriebswirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens, gilt es, initiativ zu werden. Die Wettbewerber schlafen nicht – jedenfalls nicht alle. Und das inzwischen sehr sprunghafte Kundenpotenzial ist begrenzt. In unserem Hotel sind Mitarbeitermotivation und Kundenzufriedenheit daher schon seit langem eine untrennbare Einheit. Denn ohne Kundenzufriedenheit keine Mitarbeitermotivation



Mehr bieten als andere: Im Schindlerhof wird für die Gäste eigenes Brot gebacken.

scheiden. Produkte in allen Branchen werden zunehmend austauschbar, und herkömmliche Management-Methoden stoßen schnell an ihre Grenzen. Freundlichkeit und Hingabe lassen sich nicht verordnen. Wa(h)re Herzlichkeit in ihrem doppelten Sinn muss daher zwingend von innen, aus dem engagierten Menschen heraus strahlen und sich als Begeisterung auf den Kunden übertragen, um ihn zu binden. Diese persönliche Bindung wiederum resultiert aus der Tatsache, dass für meine Mitarbeiter die Begriffe

Mitdenken, Mitsprache und Mitplanung, Transparenz und Kompetenz sowie Selbstständigkeit und Eigenverantwortung keine Fremdworte sind. Das menschliche Miteinander ist von Vertrauen, Freundschaft und Harmonie geprägt. Eine Philosophie als wesentlicher Bestandteil unseres Qualitätsmanagements, die auf alle Branchen übertragbar ist und Stammkundenbindung fördert, Neukundengewinnung inspiriert und den materiellen Erfolg zur selbstverständlichen Zugabe werden lässt.

MITARBEITERRESSOURCEN PLANEN UND VERBESSERN

Qualitätsmanagement aber bedeutet unter anderem auch, sich kontinuierlich auf den Prüfstand zu stellen und Verbesserungen zu initiieren. Doch Verbesserungen werden für den Kunden nur dann spürbar, wenn die Mitarbeiter einbezogen werden und entsprechend motiviert sind. Das wiederum setzt eine sorgfältige Auswahl der Mitarbeiter voraus, eine Vereinbarung von Zielen mit jedem Einzelnen und die Schaffung von Anreizen zu selbstständigem Handeln. Die zentrale Frage, die sich daher in diesem so wichtigen Bereich stellt, lautet: Was tut ein Unternehmen aktiv für seine Mitarbeiter?

„Freizeitähnliche Arbeit bei höchsten Entscheidungsspielräumen in einem Team, das sich freundschaftlich verbunden fühlt.“ So lautet die Sinn-Vision im Schindlerhof, auf der das gesamte Mitarbeiter-Modell aufbaut. Im Schindlerhof ist die „Herzlichkeit unserer Mitarbeiter“ eine unserer wesentlichsten Erfolgspositionen. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, bildet das Mitarbeiter-Modell einen unserer Kernprozesse. Dabei wird das Fähigkeitsprofil unserer Mitarbeiter durch die jeweils gültige Spielkultur definiert, die da lautet: „Wir beschäftigen in allen Bereichen die besten und fähigsten Mitunternehmer der gesamten Branche.“

ZUM NACHLESEN UND ERLEBEN

Seinem Hauptanliegen, der „Wa(h)re Herzlichkeit“, hat Klaus Kobjoll unter dem gleichen Titel ein Buch gewidmet. Darin werden für ihn Unternehmen zu Spielplätzen für Erwachsene mit begeisterten Mitarbeitern, die von ihrer Sache eingenommen sind und wirklich für sie brennen. Er zeigt, wie man mit Teams ein Perpetuum Mobile des Erfolgs in Gang setzt. Diese ungewöhnlichen Gedanken schreibt er in seinen Seminaren fort, an jeweils drei oder zwei Tagen im August bzw. Oktober dieses Jahres. Und das auf der soliden Basis von TQM Total Quality Management. Dabei differenziert er nach „Wa(h)re Herzlichkeit nach innen“, die sich unter anderem mit politischer und strategischer Planung, Werkzeugen zur Optimierung der Service-Qualität, der Kunst der Mitarbeiter-Motivation und dem Mitarbeiter-Aktienindex „MAX“ befasst. Das Konzept nach außen stellt den Kunden in den Mittelpunkt aller Initiativen.



KURZ VORGESTELLT:

Klaus Kobjoll, Inhaber des Nürnberger Tagungshotels Schindlerhof, ist einer der bekanntesten und erfolgreichsten Privathoteliers Deutschlands. Darüber hinaus ist er mit seiner Agentur Glow & Tingle ein begnadeter Redner und Veranstalter von Management-Seminaren. Zudem ist er Autor einer Reihe von Büchern zu unterschiedlichen Wirtschaftsthemen. „Wa(h)re Herzlichkeit“ ist sein jüngstes Werk.

► WWW.KOJBOLL.DE

Freundlichkeit, Kreativität, Flexibilität, Leistungsbereitschaft und Fachwissen sind beispielhaft.“ Als Maßstab gilt unser Einstellungsfilter, der acht Phasen beinhaltet, bevor in der neunten der „Spielvertrag“ unterschrieben wird.

KERNPROZESSE ALS STRATEGISCHE MITTEL

Die Effektivität dieses Prozesses spiegelt sich in unserer geringen Fluktuation wider. Für die Besetzung von frei werdenden Stellen gilt jedoch stets, sie – wenn möglich – intern oder mit ehemaligen Mitarbeitern zu besetzen, bevor wir uns auf die Suche nach Externen machen. Als Basis für die permanente Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter dienen uns schließlich interne Weiterbildungspläne, die individuell für jeden Mitarbeiter zusammengestellt werden. Jährliche Orientierungsgespräche bilden hierzu eine wesentliche Grundlage. Ein weiterer Teil unserer Strategie ist, allen Mitarbeitern Anspruch auf die totale Transparenz im Unternehmen zu gewähren. Ein eigendynamisches Frühwarnsystem zur Erreichung dieser Ziele lässt jede Diskrepanz sofort erkennen, um „just in time“ zu reagieren. Darüber hinaus tut ein internes, ausgefeiltes Kommunikationssystem sein Übriges. ■