

Ohne Chefs steigt die Produktivität

Weniger Hierarchiestufen erhöhen den Service und senken die Personalkosten. Denn sind alle im Team gleichgestellt, hilft man sich schneller. Dafür müssen viele Vieles können.

GUDRUN SCHLENZCEK

Im B2 Boutique-Hotel + Spa Zürich erkennt der Gast nicht unbedingt auf den ersten Blick, von welcher Abteilung der Mitarbeitende stammt, der ihm den Kaffee reicht. Alle tragen die gleiche Uniform, und «auch ein Receptionist weiss, wie er einen Kaffee abrechnen muss und wie ein Burger zubereitet wird», betont Hoteldirektorin Nina Schröder. Genauso wie der Service-Mitarbeitende auch ein Taxi bestellen kann. «Dem Gast ist doch nicht wichtig, aus welcher Abteilung der Mitarbeiter kommt, sondern dass er seinen Kaffee erhält, wenn er ihn bestellt.» Das verkürzt nicht nur die Wartezeit für den Gast, das verkürzt auch die Wege für die Mitarbeitenden, da sich derjenige um das Anliegen des Gastes kümmert und kümmern kann, der ihm räumlich am nächsten ist.

Im «B2» heissen die Mitarbeitenden «Guest Ambassadors»

Die Flexibilität ermögliche dem 4-Sterne-Hotel B2 mit seinen 60 Zimmern aber auch erst, den gewünschten «service mindset» zu leben, der über einen klassischen 4-Sterne-Standard hinausgeht: Valet Parking, Begrüssung des Gastes vor dem Hotelingang, Kofferservice aufs Zimmer – und das bewusst ohne Portier. «Das geht nur, weil jeder für jeden einspringt», ist Schröder überzeugt.

Man helfe sich abteilungsübergreifend aus – beim Morgenmeeting werden mögliche Personalengpässe koordiniert. «Guest Ambassadors» nennen sich denn auch alle Mitarbeitenden im «B2», in dem es grundsätzlich nur eine Kaderstufe aus den Leitern der jeweiligen Abteilungen (Restaurant, Housekeeping, Reception plus Sales Manager und HR-Leiterin ohne Führungsfunktion) sowie jene der Hoteldirektorin gibt.

«Huus» in Gstaad: Es geht auch ohne Stellvertretungen

Ähnlich aufgestellt hat Mirka Czyzik, General Managerin des «Huus» in Gstaad, ihre Teams. Jede Division des 4-Sterne-Superior-Hotels mit seinen 136 Zimmern verfügt über eine Leitung, aber keine Stellvertretung. «Ein gutes Team funktioniert auch, wenn der Abteilungsleiter während den Betriebspausen im Frühjahr und im Spätherbst. Stehen alle Mitarbeitenden auf der gleichen Stufe, funktionieren die gegenseitigen Aushelfen besser, ist Mirka Czyzik überzeugt. «Dann ist sich nicht jemand zu schade für eine Tätigkeit.» So wie im «Huus» in Gstaad können auch im «B2» viele Vieles,



«In Unternehmen mit flachen Hierarchien sind die Stellenprofile spannender.»

Mirka Czyzik
«Huus» Gstaad



«Den service mindset können wir nur leben, weil jeder für jeden einspringt.»

Nina Schröder
B2 Boutique Hotel + Spa Zürich

senkt die Personalkosten. Arbeitsspitzen so zu brechen, ist eines der Hauptanliegen einer solch flexiblen Mitarbeiterpolitik.

Der geringere interne Wettbewerbstärkt den Betrieb

Im «B2» liegt der Personalkostenanteil am Umsatz gerade mal bei 30 Prozent, dies bei einer ungefähren Umsatzaufteilung in 75 Prozent Logement und 25 Prozent Gastronomie. Mirka Czyzik ist überzeugt, dass der Personalaufwand am Umsatz dank dem Modell der flachen Hierarchien sicher um 5 Prozentpunkte gesenkt werden kann. Ein Jahr nach Eröffnung liegt der Personalkostenanteil im «Huus» bei 44 Prozent (Logementumsatzanteil 65 Prozent), die Hotelmanagerin strebt für das zweite Geschäftsjahr noch bessere Zahlen an.

Wie nachteilig sich ein Zuviel an Hierarchie auswirken kann, erlebte sie bei der Aufteilung der öffentlichen Gastronomie in einen Restaurant- und Barbereich. Die Leiter der jeweiligen Outlets gaben sich einem Wettbewerb hin und unterbanden die möglichen personellen Synergien zwischen dem Service im Apéro- und Abendgeschäft. Inzwischen stehen beide Bereiche unter einer Leitung, in einem Monat konnten 200 Überstunden abgebaut werden, freut sich Mirka Czyzik.

Gutes Arbeitsklima, aber auch weniger Aufstiegschancen

Der flexible Mitarbeiterinsatz fördere auch den Teamzusammenhalt, wie Schröder betont. Das resultierende gute Arbeitsklima und das breitere Aufgabengebiet vermindern wiederum die Fluktuation. Und erleichtern zudem die Rekrutierung, meint Mirka Czyzik: «In Unternehmen mit flachen Hierarchien sind die Stellenprofile spannender.»

Aber sind die Aufstiegschancen aufgrund fehlender Kaderstufen eher begrenzt? Das kann Mirka Czyzik nicht verneinen, doch dafür könnten sich Mitarbeiter viele Kompetenzen aneignen. Aufgrund der Mitverantwortung auch betriebswirtschaftliche, hält die «Huus»-Chefin dem Argument der geringeren Aufstiegschancen entgegen. Und das bietet den breit engagierten Mitarbeitern schliesslich wiederum gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt.

Seitdem Bar und Restaurant im Gstaader «Huus» nur noch einen Chef haben, arbeiten die Teams Hand in Hand.

Raphael FAUX/
Gstaadphotography

Nina Schröder spricht von «Mischkreisen» bei der Aufgabenteilung. Mittels Job Enrichment wird im «B2» übergreifendes Engagement zusätzlich gefördert. Denn da für die Hotellerie übliche Kaderstufen fehlen, müssen Mitarbeitende dort angesiedelte Aufgaben übernehmen.

Bereits bei der Einstellung wird gecheckt, wer welche besonderen Interessen mitbringt. Entsprechende Zusatzqualifikationen werden aber neu auch bei der bestehenden Belegschaft aufgenommen. Kann eine Gouvernante Russisch oder hat ein ausländischer Mitarbeiter ein – in der Schweiz nicht anerkanntes – kaufmännisches Diplom, komme das auf eine «Spezialitätenliste». Übernimmt ein Mitarbeitender

dann zusätzliche Aufgaben, wirke sich das selbstverständlich positiv auf den Lohn aus, betont Schröder. Nicht produktive Arbeiten auf

Stelleninhaber an der Gästefront zu verteilen sieht auch Roger Gloor, Boutique-Hotel Thessoni classic in Regensdorf, als eine

Möglichkeit, Stellen einzusparen. Das divisionsübergreifende Mitarbeiterengagement flexibilisiert die Arbeitseinsatzplanung und

Ausgezeichnet Beim ZFV soll jeder Mitarbeitende strategisch mitdenken

Bei der diesjährigen Verleihung des Swiss Arbeitgeber Awards sicherten sich die ZFV-Unternehmungen in der Kategorie «Grosse Unternehmen» den zweiten Platz. Hiermit schaffte es der ZFV als einziges gastgewerbliches Unternehmen auf das Siebertreppchen.

Für das schweizweit tätige Hotellerie-, Gastronomie- und Gemeinschaftsverpflegungsunternehmen sind die Mitarbeitenden ein zentraler Erfolgsfaktor, wie HR-Chefin Angela Tauro betont. «Wir leben einen direkten Kontakt zu den Mitarbeitenden, der von Offenheit geprägt ist.»

Dazu gehört ebenfalls, dass die Türen aller Vorgesetzten für die Anliegen aller Mitarbeitenden offenstehen, hierarchiestufenübergreifend und in gesamt-

ten Unternehmen. Nur so könnten Innovation, kurze Entscheidungswege, aber auch ein Engagement der Mitarbeiter erreicht werden, meint die Personalchefin der ZFV-Unternehmungen. Wer sich mit «im Boot» fühlt, identifiziere sich mit dem Arbeitgeber. ZFV-Mitarbeitende erhalten Entscheidungskompetenzen und können so im Sinne der Unternehmung agieren. Massstab dafür sei «der gute Menschenverstand».

Die schnellen Entscheidungswege und das so praktizierte flache Hierarchieverständnis hätten dem ZFV auch erst zu seinem markanten Wachstum verholfen. 2016 wurde mit 2567 Mitarbeitenden ein Gesamtumsatz von 246,9 Mio. Franken erzielt. gsg

Flexibler Mitarbeiterinsatz Chef muss operatives Engagement vorleben

Zentral ist für den flexiblen Mitarbeiterinsatz das Vorleben der Vorgesetzten, bei Bedarf ohne zu Zögern mit anzupacken – unabhängig klassischer Jobprofile. Roger Gloor, Geschäftsführer des Boutique-Hotels Thessoni classic in Zürich-Regensdorf, widmet bereits an die 70 Prozent seiner Arbeitszeit operativen Tätigkeiten. Die Geschäftsleitung als Troubleshooter – das war nicht immer so im «Thessoni», habe aber den Personalkostenanteil am Umsatz von 42 Prozent auf 35 Prozent gesenkt, seinen Lohn bereits eingerechnet. Wenn der Chef oder Abteilungsleiter an der Front mithilft sind das aufgrund des höheren Lohnniveaus teure Arbeitsstunden. Dass sich das trotzdem rentiert, davon ist Ingo Schlösser, General Manager des

Ameron Swiss Mountain Hotel Davos, überzeugt. «Das sind vielleicht zwei Stunden pro Tag, die ich einspringe. Jemand extra dafür einstellen, das ist noch viel teurer.» Natürlich fehle diese Zeit für übergeordnete Aufgaben, gleichzeitig bemerke er so aber schneller, wo Verbesserungspotenzial herrscht.

Das betriebswirtschaftliche Risiko will auch Thomas Thürig, Direktor «Paxmontana», mit seinem Engagement an der Gästefront senken. Insbesondere in der Gastronomie mit ihrer oft unvorhersehbaren schwankenden Auslastung und die gut 50 Prozent des Umsatzes des Jugendstil-Hotels ausmacht. Unterstützung erhält er dafür von der HR-Verantwortlichen und einer Receptionistin. gsg