

Branche	Dienstleistung / Hotel & Gastronomie
Leistungsprofil	Zimmer, Tagungen, Restaurant, spezielle Arrangements für Privat- und Businesskunden
Beschäftigte	45
Preisträger in der Kategorie	Innovatives personalpolitisches Gesamtkonzept
Ausgezeichnet für	Systematisches Personalmanagement: Innovative Praxis im Dienstleistungsgewerbe

GOLDEN TULIP AIRPORT HOTEL DORTMUND

Das ausgezeichnete Gesamtkonzept im Überblick

Das First Class Conference Business Hotel in der Nähe des Dortmunder Flughafens wurde im März 2000 eröffnet. Als Franchiseunternehmen der niederländischen GOLDEN TULIP-Kette profitiert das Haus vom internationalen Qualitätsimage, wird aber eigenständig geführt. Nach einem sehr unregelmäßigen Geschäft zu Beginn sind Auslastung und Umsatz seit 2003 stetig gestiegen. Mit dem Geschäftswachstum einher ging ein systematischer Personalaufbau, von anfangs 5 auf derzeit 45 Mitarbeiter/innen; Prognose weiter steigend. In den Jahren 2003 und 2004 wurde das GOLDEN TULIP Airport Hotel Dortmund zum "Best Hotel of the Year Central Europe" unter 450 Hotels gewählt.

Eine intelligente Beschäftigungspolitik und intensive Personalarbeit sind neben konsequenter Qualitäts- und Serviceorientierung und kreativem Marketing die maßgeblichen Erfolgsfaktoren. Die gelungene Mischung aus familiärer Atmosphäre und professioneller Betriebsführung macht den besonderen Charme des Hotels aus und prägt auch das interne Arbeitsklima. Das Motto "Der Weg zum Erfolg ist von Mensch zu Mensch" gilt gleichermaßen für Kunden- wie Mitarbeiterorientierung.

Führen mit Zielen, ein System von Strukturen und Prozessen zur internen Kommunikation, Mitarbeiterbeteiligung und kontinuierlichen Verbesserung sowie vielfältige Instrumente und Maßnahmen zur Personalentwicklung sind Bausteine eines ganzheitlichen Personal-



managements. Ein Vorzeigebeispiel ist das Unternehmen in Sachen mitarbeiterorientierter Arbeitsgestaltung und Vereinbarkeit von Familie und Karriere.

Systematisches Personalmanagement: Innovative Praxis im Dienstleistungsgewerbe

"Wir sind wie eine große Familie; nur dass wir funktionieren wie ein Unternehmen", beschreibt Hoteldirektorin Nicola Stratmann die Personalpolitik ihres Hauses. Dienstleistungsanspruch und Führungsphilosophie sind im Mission Statement, den nach innen und außen dokumentierten Firmengrundsätzen, dokumentiert.

Die operative Umsetzung der Marketingstrategie und der Qualitätsstandards liegt in der Verantwortung der Abteilungsleitungen. Neben der fachlichen Qualifikation wird bei der Auswahl, Entwicklung und Beurteilung von Führungskräften großer Wert auf sog. Sozial- und Methodenkompetenz gelegt. Führen durch Überzeugung und mit Zielvereinbarungen ist die Maxime der Direktorin und gilt auch als verbindliche Orientierung für die Abteilungsverantwortlichen. Durch tägliche, wöchentliche und monatliche Meetings sowie regelmäßige Betriebsversammlungen sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stets informiert, wo das Unternehmen aktuell steht, welche Ziele es zu erreichen gilt und was jeder einzelne dazu beitragen kann bzw. beigetragen hat. Die intensive Auseinandersetzung mit Zahlen, Daten und Fakten fördert das Qualitätsbewußtsein und motiviert zur kontinuierlichen Verbesserung.

Geregelte Strukturen und verbindliche Anforderungen schaffen einen geordneten Rahmen für den Hotelbetrieb und die interne Zusammenarbeit. Dazwischen bleibt viel Raum für neue Ideen, individuelle Kundenwünsche und ebenso für individuelle Arrangements mit den Mitarbeiter/innen und Führungskräften, um diesen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen.

Die Mitarbeiter/innen möglichst dauerhaft an das Unternehmen zu binden, ist nicht zuletzt auch Teil der Qualitätsstrategie des Unternehmens. Auf den Einsatz von Aushilfen bzw. Leihpersonal wird bewußt verzichtet; stattdessen setzt das Management auf die Ausschöpfung interner Flexibilitäts- und Personalentwicklungspotenziale. Insbesondere in den ersten 3 Jahren, als die Auslastung noch äußerst instabil war, wurden alle Mitarbeiter/innen multifunktional trainiert und eingesetzt. Dies sicherte Effektivität und Effizienz auf Jahresbasis und so konnte selbst die Talsole nach dem 11. September 2001 ohne Entlassungen oder Stellenkürzungen überstanden werden. Bei anhaltendem Geschäftswachstum, so seit Herbst 2003, wird der Personalstamm systematisch aufgestockt. Bei Neueinstellungen bieten sich somit für die Arbeitgeber- wie für die Arbeitnehmerseite langfristige Beschäftigungsperspektiven.

Die laufende Auswertung von Umsatzzahlen und Kundenfeedback sowie regelmäßige Strategiebesprechungen und ein jährliches Kreativ-Meeting sorgen für eine ständige Weiterentwicklung der Dienstleistungen und immer wieder neue Marketing- und Angebotsideen. Dies sichert den wirtschaftlichen Erfolg und Arbeitsplätze.

Personalentwicklung: Umfassende Qualifizierung und Karriereförderung

Personalentwicklung gilt beim GOLDEN TULIP in Dortmund als wichtiger Qualitätsfaktor – sowohl für die Kundengewinnung als auch für die Mitarbeiterbindung. Wie bei allen betrieblichen Strategien und Maßnahmen, wird auch hier sehr individuell vorgegangen und versucht, wirtschaftliche Kalküle und Mitarbeiter-Interessen optimal zusammen zu bringen.

In turnusmäßigen Orientierungsgesprächen werden – mit den Auszubildenden ebenso wie mit den Führungskräften - individuelle Stärken / Schwächen- Analysen gemeinsam erarbeitet. Diese münden in Zielvereinbarungen und persönliche Personalentwicklungspläne, für deren Umsetzung Mitarbeiter und Vorgesetzter gemeinsam verantwortlich sind.

Sehr vielfältig ist das betriebliche Instrumentarium zur Qualifizierung: von spontanen Arbeitsunterweisungen oder längeren trainings on the job bis zu internen oder auch externen Schulungen. Zu den Trainingsmaßnahmen gehören auch regelmäßige Fachtests, wie z.B. Testcalls an der Rezeption. Sie sollen eventuelle Verbesserungsbedarfe aufdecken und den Mitarbeiter – oder auch die Auszubildende – zum Lernen anspornen. Weiterbildung muss aber nicht immer nur berufsbezogen sein: als Anerkennung bezahlt der Arbeitgeber seinen Mitarbeiter/innen einmal pro Jahr ein "Seminar" der freien Wahl, und das kann durchaus auch ein Tanzkurs sein. Zum Standardprogramm bei der Führungskräfteentwicklung gehören externe Schulungen zur "Selbsterkennung", zum Zeitmanagement oder auch zur Konfliktbewältigung. Ein spezielles Patenschaftsmodell sorgt für wechselseitige Coachings unter den Führungskräften und fördert das Verständnis und Interesse für die jeweils anderen Geschäftsbereiche.

Zum Qualitätsstandard des Hauses gehört auch die eigene berufliche Erstausbildung. Vom Eröffnungsjahr an wurde die Zahl der Lehrstellen stetig erweitert; heute sind 10 Ausbildungsplätze, in allen Bereichen, eingerichtet. Ein vorgeschaltetes Praktikumsjahr, das bei Erfolg auf die Ausbildung angerechnet wird, ermöglicht den Jugendlichen eine fundierte Berufswahlentscheidung und beugt späteren Ausbildungsabbrüchen vor. Eine intensive Praktikums- und Ausbildungsbetreuung sowie die gezielte Förderung persönlicher Talente sichern dem Betrieb exzellenten Nachwuchs an Fach- und Führungskräften.

Innerbetrieblicher Karrieren - z.T. von der Lehre bis ins Management – sind ein Beleg für hervorragende berufli-

che Entwicklungsmöglichkeiten und gelungene Personalentwicklung.

Arbeitsorganisation: hoch flexibel und familienverträglich

Ein Organisationsplan und Stellenbeschreibungen schaffen Transparenz bzgl. Aufgaben, Arbeitsanforderungen und Verantwortlichkeiten. Der Personaleinsatz ist quantitativ wie qualitativ flexibel auf die Erfordernisse der Dienstleistung eingestellt. Viel Wert wird auf Selbstorganisation und Eigenverantwortung gelegt; generell bei allen Beschäftigten und insbesondere natürlich bei den Abteilungsleitungen. Gut organisierte Abläufe und auf selbständiges Arbeiten und Entscheidungsfähigkeit trainierte Mitarbeiter/innen gewährleisten, dass der Betrieb auch bei längerer Abwesenheit der Geschäftsführerin bestens funktioniert.

Sehr flexibel und individuell sind die Arbeitszeitvereinbarungen. Die Mitarbeiter/innen können selbst entscheiden, wie viele Stunden sie arbeiten möchten, wenn sie es sich finanziell leisten können. Selbst für die beiden Mütter in Führungspositionen wurden passende Teilzeitleösungen für die Erziehungszeit gefunden. Die Aufgaben und Abläufe in den jeweiligen Abteilungen wurden quasi um die noch verfügbare Zeit der Führungskräfte herum organisiert. Ein länger dauernder Prozess, zumal das stetig steigende Geschäftsaufkommen immer wieder Anpassungen erforderte. Inzwischen hat sich das Konzept eingespielt und berufliches Engagement und Familie sind ausgesprochen gut miteinander vereinbar.

New Deals

Der gewählte Weg war und ist anspruchsvoll und auch anstrengend, reflektiert die Hotelchefin den Geschäftsaufbau und die Personalarbeit.

Vor allem zwei Merkmale machen den besonderen Stil des Personalmanagements im Dortmunder Golden Tulip aus: Zum einen das außergewöhnliche unternehmerische Engagement und eine ausgesprochene Kreativität bei der Förderung von work/life Balance und Mitarbeiterbindung. Durch individuelle Arrangements bei Arbeitszeit, Aus- und Weiterbildung werden betriebliche Erfordernisse und die persönlichen Belange, Potenziale und Neigungen der Beschäftigten miteinander vereinbar gemacht. Symbolische Gesten, wie etwa die Einladung der Familien zu den Betriebsfesten oder dass die Auszubildenden kurz nach Ausbildungsbeginn ihre Eltern

zum Essen ins Hotel einladen dürfen, vermitteln den Mitarbeiter/innen Wertschätzung.

Prägend für die Betriebskultur ist auch das Management by walk around, mit dem die Geschäftsführerin auch außerhalb der planmäßigen Meetings und speziellen Foren stete Kommunikation, Qualitätsverbesserung und Personalentwicklung betreibt.

Eine gelungene Balance zwischen professionellem Business und Sozialorientierung, zwischen hohen Leistungsstandards und individueller Förderung kennzeichnen die Unternehmensführung und das betriebliche Miteinander. Der Erfolg dieser Politik spiegelt sich in der hohen Kundenbindung, dem sehr guten Betriebsergebnis wie auch im ausgesprochen niedrigen Krankenstand und einer für die Branche unüblich geringen Mitarbeiterfluktuation wider.

