

Werte. Umsetzung. Gelebte Werte helfen einem Unternehmen, sich auf dem Markt zu positionieren. «Sie machen jene Attribute sichtbar, die auf den ersten Blick vielleicht sonst verborgen bleiben», sagt Barbara Urfer Wyss.

Werte sind oft Gold wert

Werte sind nicht nur ein Marketinginstrument, sie dienen auch als Entscheidungshilfe, Leitbild und Verhaltenskodex. Vorausgesetzt, sie sind gut gewählt.

CHRISTINE KÜNZLER

Werte sind in aller Munde. Kaum ein Unternehmen, das sich nicht auf sie beruft, sich nicht seine Grundsätze auf die Flagge schreibt, damit jeder davon Notiz nehme. Wie kommt es, dass die Wirtschafts-

regieren, plötzlich so viel auf Werte gibt? Barbara Urfer Wyss muss es wissen. Mit ihrem Unternehmen Swiss Hospitality Communications entwickelt sie für Hotels und Gastrobetriebe Marketing- und Kommunikationsstrategien. Für die Wertediskussion macht sie einen gesellschaftlichen Trend verantwortlich: zurück zu den Wurzeln. Gefragt sei, was echt, authentisch sei, auf soliden Grundsätzen fusse. Unklar sei derweil oft, was Werte zu verkörpern hätten, weil die Auslegung des Begriffs viel Interpretationsspielraum offenlasse. Auf die Frage, welche Werte sie vertreten, wüssten viele ihrer Kunden nicht auf Anhieb eine Antwort, sagt Barbara

Urfer Wyss. «Ich frage sie deshalb so: Was ist Ihnen wichtig - oder eben Gold wert?»

Die richtige Selbsteinschätzung ist die beste Voraussetzung

Was nützen Werte? «Sie helfen einem Betrieb, sich auf dem Markt zu positionieren und von der Konkurrenz abzuheben. Für unsere Branche ist das wichtiger denn je», sagt Barbara Urfer Wyss. Werte formulieren, was das Unternehmen ausmache, seine Essenz sozusagen. «Sie machen jene Attribute sichtbar, die auf den ersten Blick vielleicht verborgen bleiben.» Werte seien aber nicht nur Marketinginstrument. Weil sie eine klare Ausrichtung des Hotels in möglichst vielen Fragen definierten, fungierten sie auch als Entscheidungshilfe, Leitfadens und Verhaltenskodex. «Das alles erleichtert den Alltag am Arbeitsplatz», ist Barbara Urfer Wyss überzeugt.

«Die meisten Hoteliers wollen, dass ihr Betrieb für Offenheit, Fairness und Vertrauen steht», sagt sie. Schlagworte, die mit Bezug auf die interne Organisation fallen, seien Teamfähigkeit, Respekt und Ehrlichkeit. Damit Werte ihren Zweck erfüllen, ist es jedoch wichtig, dass die Selbst- und die Fremdwahrnehmung des Betriebs übereinstimmen, sagt Urfer Wyss. «Wer Innovation als seine Stärke anpreist, von aussen aber als altmodisch wahrgenommen wird, ist nicht glaubwürdig.» Die richtige Selbsteinschätzung sei also das A und O, wenn es ans Formulieren von Werten gehe. «Darum ist es wichtig, jeden in diesen Prozess einzubeziehen - die Mitarbeiten-



«Selbst- und Fremdwahrnehmung des Betriebs müssen übereinstimmen.»

Barbara Urfer Wyss
Unternehmensberaterin



Gelebte und integrierte Werte sind das Herz der Unternehmung. Sie sorgen dafür, dass vieles rund läuft.

Foto: S. J.

den und Gäste, selbst Lieferanten.» Möglichst viele Parteien anzuhören, erhöhe die Chance auf ein stimmiges Image.

Werte müssen vorgelebt werden - auch in stressigen Situationen

Bloss: Bleibt da, wo personelle Ressourcen ohnehin knapp sind, die Zeit dazu? Ja, glaubt Urfer Wyss. «Ich arbeite vor allem mit kleineren und mittelgrossen Betrieben. Sie sind meist überrascht, dass eine Leitbildentwicklung gar nicht so viel Aufwand bedeutet. Man muss bloss die richtigen Fragen stellen.» Sich dabei externe Hilfe zu holen, sei empfehlenswert - im Sinne einer einmaligen,

guten Investition. Überdies gelte: Weniger ist mehr. Sie rät Hoteliers, sich auf höchstens drei Grundsätze zu fokussieren.

Werte zu verkünden, ist nicht schwer - sie umzusetzen schon eher. Was bedeutet es, sie zu leben? «In allererster Linie heisst es: vorleben», hält Urfer Wyss fest. Die Impulse für das Leitbild müssten deshalb immer von der Betriebsleitung kommen. «Sie muss mit gutem Beispiel vorangehen.» Mitarbeiter müssten Werte mittragen - transportieren -, damit sie an den Gast gelangen, sagt Urfer Wyss. Das Team von den Grundsätzen zu überzeugen, sei Sache der Führungspersonen. Das auch

in stressigen oder vermeintlich banalen Situationen.

Werte spielerisch in den Betriebsablauf integrieren

«Werte wollen gepflegt werden», betont Urfer Wyss. Es gebe viele Möglichkeiten, diese auf spielerische Art in die Betriebsabläufe zu integrieren. Etwa in Mitarbeiterworkshops. Ab und zu lohne es sich, ein konkretes alltägliches Problem als Anschauungsbeispiel herauszuspicken und anhand dessen gemeinsam zu überlegen, zu welchen Handlungsweisen einen die Betriebswerte anleiten. «Die Hotellerie hat naturgemäss eine hohe Fluktua-

tion. Man muss sein Leitbild immer wieder neu vermitteln. Umso wichtiger ist es, dass Mitarbeiter auch einbezogen werden.»

Damit die Identifikation mit den Werten nicht zur Indoktrinierung verkomme, sei es wichtig, jedem ein Stück weit seine Individualität zuzugestehen, rät sie. Wenn es die Art des Kellners sei, mit dem Gast ein Spässchen zu machen, solle man ihn auch in einem Fünfsternehotel nicht daran hindern. «Gerade in der Hotellerie ist es wichtig, dass die Persönlichkeit der Mitarbeiter in alles mit einfliesst. Alles andere ist nicht echt, wirkt wie eingeflüstert.»

ANZEIGE

hoteljob.ch - der Online-Stellenmarkt der htr hotel revue

Für mehr Informationen zum führenden
Schweizer Stellenportal kontaktieren Sie uns
über inserate@htr.ch oder 031 370 42 42

htr hotel revue