

HÔTELIÈRE CLAUDIA ZÜLLIG

Sie ist seit 30 Jahren Gastgeberin im Hotel Schweizerhof Lenzerheide und Wertschätzung ein fester Bestandteil ihrer Führungskultur. «Das Allerwichtigste», so die Hôtelière, «ist, dass mein Mann und ich im Hotel aktiv mitarbeiten und so den Mitarbeitenden zeigen, dass wir ihre tägliche Arbeit wertschätzen.» Zudem gäbe es nichts Einfacheres, als Danke zu sagen.

Wie im «Schweizerhof» Wertschätzung gelebt wird, zeigt sich bereits bei Vorstellungsgesprächen. Jobanwärter werden zum Probearbeiten gebeten und eingeladen, als Gast im Hotel zu essen und zu übernachten. «So erleben zukünftige Mitarbeitende, wie sich unsere Gäste fühlen.» Das ist nur eine von unzähligen Möglichkeiten, Mitarbeitenden Wertschätzung entgegenzubringen, findet Claudia Züllig. Als weitere Beispiele nennt sie einen spontanen Glace-Plausch fürs Team nach einem strengen Tag oder ein handgeschriebenes Kärtchen für einen Mitarbeitenden, der einem am Herzen liegt.

Claudia Züllig freut sich, dass auch sie und ihr Mann immer wieder einmal Zeichen der Wertschätzung seitens ihrer Mitarbeitenden erhalten. «Am schönsten sind für uns die Komplimente der Mitarbeitenden, die wir indirekt durch unsere Gäste übermittelt bekommen.» Zum Beispiel wenn ihr Gäste erzählten, wie glücklich



«Wichtig ist, aufs Bauchgefühl und aufs Herz zu hören, und das Gehörte auch zu leben.»

CLAUDIA ZÜLLIG,
HOTEL SCHWEIZERHOF LENZERHEIDE

und zufrieden die Mitarbeitenden wären und wie offen und positiv sich diese über das Hotel als Arbeitsort äusserten. «Das macht uns natürlich stolz und zeugt auch von Vertrauen – eine weitere wichtige Komponente der Wertschätzung.» Eine ebenso schöne Anerkennung ist es, dass ehemalige Mitarbeitende gerne in den Schweizerhof Lenzerheide zurückkehren. Sei es um wieder hier zu arbeiten, für einen kurzen Besuch oder ihre Hochzeit zu feiern.

LEITERIN HR ANGELA TAURO

Angela Tauro ist Mitglied der Geschäftsleitung und Chief Human Resources Officer CHRO bei den ZFV-Unternehmungen. Rund 2800 Personen arbeiten in den 203 von den ZFV geführten Betrieben. «Als CHRO kann ich ohne mein Team nicht erfolgreich sein. Ich schätze die unterschiedlichen Stärken und vermittele dies auch sehr bewusst», sagt Angela Tauro. Um einfach mal Danke zu sagen, lade sie ab und zu spontan zu einer Runde Pizza ein oder überrasche das Team mit einem Frühstück.

«Wertschätzung sollte im Betriebsalltag immer wieder stattfinden», findet Angela Tauro. Bereits aufmunternde Worte und kurze Gespräche würden einen grossen Unterschied machen. Damit die Betriebsleiter nicht nur Worte, sondern auch Taten sprechen lassen können, steht ihnen ein Budget zur Verfügung. Sie dürfen damit Einzelleistungen honorieren und Team-Events durchführen.

Diese Form der Wertschätzung wird auch über das ganze Unternehmen hinweg gelebt. «Unsere jährlichen Festivitäten wie Personalfest, Dienstjubilarefeier, Pensionierten-Treff sowie interne Sportevents untermauern, dass uns unsere Mitarbeitenden wichtig sind», sagt Angela Tauro. Zudem erhalten Mitarbeitende an Ostern, Weihnachten und zum Geburtstag ein Präsent. «Es gibt Mitarbeitende, die diese Goodies



«Das Arbeitsklima lässt sich sehr wohl an Fluktuation und Krankheitstagen erkennen.»

ANGELA TAURO,
ZFV-UNTERNEHMUNGEN

sehr schätzen und sie nicht als selbstverständlich ansehen.» Natürlich gäbe es auch die anderen.

In Bezug auf die Wertschätzung seitens der Mitarbeitenden hat Angela Tauro Unterschiede zur Zeit vor Corona bemerkt. «Aufgrund der Kurzarbeit und teilweisen vorübergehenden Einstellung der Betriebe haben Mitarbeitende festgestellt, wie wichtig ihnen ihr Arbeitsumfeld, die Gäste sowie ihre Kolleginnen und Kollegen sind.»



DOROTHEE BÜRGI

«WERTSCHÄTZUNG IST EIN JA ZUR PERSON»

HGZ: Oft wird Wertschätzung materiell ausgedrückt. Jedoch zeigen Studien*, dass Geld nur ein kurzfristiger Motivator ist. Warum reichen Trinkgeld, Bonus oder Lohnerhöhung als Wertschätzung nicht aus?

DOROTHEE BÜRGI: Belohnung oder Lob ist Anerkennung von Leistung auf der Verhaltensebene. Im Unterschied dazu ist Wertschätzung die Bejahung der Person auf der Identitätsebene. Jeder Person steht ein leistungsunabhängiger Selbstwert zu und deshalb muss man sich Wertschätzung auch nicht verdienen. Für Lob und Anerkennung hingegen muss man etwas tun.

Demnach ist Wertschätzung eine Frage der Kultur im Unternehmen?

Ja. Mitarbeitende sind mehr als funktionierende Leistungsträger. Sie wollen – wie alle Menschen – als Individuen gesehen und geschätzt werden. Das beginnt schon damit, dass man einander mit dem Namen anspricht und nicht bloss als Kategorie. Wie etwa zum Beispiel «die von der Réception», «die aus der Küche» oder «die vom Service». Zu einer Wertschätzungskultur gehört auch, dass alle im Betrieb einander hierarchieunabhängig Respekt entgegenbringen.

Hier sind vor allem die Führungskräfte gefragt, indem sie Respektlosigkeiten sofort ansprechen und korrigieren.

Zur Person

Dorothee Bürgi, PhD, ist Psychologin und Buchautorin mit den Schwerpunkten Leadership und Coaching. Sie ist Geschäftsführerin ihrer eigenen GmbH in Zürich und berät Firmen und Einzelpersonen.
www.dorothee-buergi.ch

*Eine dieser Studien stammt von Yoon Jik Cho und James L. Perry. Die beiden US-amerikanischen Wissenschaftler haben die Leistungsbereitschaft von über 200 000 Beschäftigten untersucht. Dabei fanden sie heraus, dass intrinsische Motivatoren (z. B. Spass im Team, Sinnhaftigkeit) dreimal so stark wirken wie extrinsische Motivatoren (z. B. materielle Anreize).

GÄSTEBEGLEITER SEPP BARMETTLER

Die Stanserhorn-Bahn wurde in den letzten Jahren mehrfach mit Preisen ausgezeichnet. Unter anderem für ihre freundlichen Mitarbeitenden. Einer von ihnen ist Sepp Barmettler. Er ist seit 2012 als Gästebegleiter tätig. Wie die meisten Stanserhorn-Mitarbeitenden ist auch er in einem Teilzeitpensum angestellt. Dennoch fühlt er sich emotional eng mit dem Unternehmen verbunden. Das kommt nicht von ungefähr. «Jedes Jahr findet vor dem Saisonstart ein ganztägiges Infoseminar statt. Vom Verwaltungsrat bis zum Lehrling und über alle Dienstzweige hinweg. Da beginnt das Feuer der Begeisterung zu lodern», sagt Sepp Barmettler. Dieses Jahr wurde der Anlass coronabedingt aber nicht durchgeführt.

Ein wichtiges Zeichen der Wertschätzung ist für Sepp Barmettler, die Mitarbeitenden offen und ehrlich zu informieren. Auch wenn die Situation für einen Betrieb schwierig und der Verlauf der Saison ungewiss ist. Gerade für Teilzeitangestellte sei es wichtig zu wissen, warum sie keinen Einsatz haben.

Neben klarer Information ist für Sepp Barmettler auch auf richtiges Lob ein mächtiges Wertschätzungstool. «Am wichtigsten ist es, den Mitarbeitenden gemäss seinen Fähigkeiten zu loben und ihm echten Beifall zu zollen. Es dürfen nicht bloss leere Floskeln sein, sondern persönliche Worte



«Keine Floskeln! Lieber weniger Worte, dafür ehrliche und persönliche.»

SEPP BARMETTLER, GÄSTEBEGLEITER,
STANSERHORN-BAHN

des Lobes und der Wertschätzung. Lieber nicht zu viel loben, dafür aber ehrlich und persönlich», rät der Gästebegleiter. Er ist überzeugt: «Wenn die Arbeit geschätzt wird, ist die Motivation der Mitarbeitenden viel höher, und das ist im Betrieb auch spürbar.»

Etwas, das ebenfalls auf die Mitarbeitenden und den Spirit im Unternehmen abfärbe, sei das Verhalten der Vorgesetzten. «Der Chef wird wertgeschätzt, wenn er sein Werteideal selber vorlebt.»

BÄCKEREI-UNTERNEHMER RONI MERZ

Roni Merz ist Vorsitzender der Geschäftsleitung und Mitinhaber der Merz Fabrikations AG. Das Bäckerei- und Gastronomieunternehmen verfügt über drei Restaurants sowie zehn Bäckerei-Filialen in Chur und Umgebung.

Für Roni Merz ist die Wertschätzung der Mitarbeitenden mehr als nur eine Frage der finanziellen Entlohnung. «Wertschätzung hat mit emotionaler Belohnung und Bindung zu tun», sagt er. «Sich auf Augenhöhe begegnen und einander wertschätzen sind wichtige Teile unserer Firmenkultur.» Jede Meinung und Idee aus den Reihen der Teams sei wichtig und solle eingebracht werden. Der gelernte Bäcker ist überzeugt: «So entsteht im Idealfall ein grosses Miteinander, welches an holokratische Führungssysteme erinnert und die Wertschätzung jedes Einzelnen fördert.»

Merz ist ein Familienbetrieb, der in dritter Generation von Roni Merz und seinen Schwestern geführt wird. «Wir versuchen, die wichtigen Grundsätze einer gut funktionierenden Familie – Vertrauen, Offenheit, Toleranz und Ehrlichkeit – zu leben und als gute Beispiele voranzugehen.»

Roni Merz ist bewusst, dass die erfolgreiche Entwicklung und Expansion des Betriebs ohne mehrheitlich glückliche Mitarbeitende nicht möglich gewesen wäre. Deshalb ist es ihm sehr wichtig, die Stimmungen in den einzelnen



«Wertschätzung motiviert. Sie ist ein wichtiger Teil unserer Firmenkultur.»

RONI MERZ, GESCHÄFTSLEITER,
MERZ FERTIGUNGS AG, CHUR

Abteilungen wahrzunehmen und bei Unstimmigkeiten sofort das Gespräch zu suchen. Die Anliegen der Mitarbeitenden ernst zu nehmen und sich darum zu kümmern, ist eben auch ein Zeichen von Wertschätzung.

Ganz uneigennützig ist dieses Vorgehen allerdings nicht. Der clevere Unternehmer weiss: «Wertschätzung motiviert, und motivierte Mitarbeitende tragen unsere Unternehmensphilosophie positiv nach aussen.»