Hotel Saratz, Pontresina:

Die Herzen sollen höher schlagen

...wenn die Gäste ins Hotel zurückkehren. Das schaffen weder Architektur noch Engadiner Bergwelt, auch nicht Bett, Essen oder Kaminbar – jedenfalls nicht allein. Zum Lebensgefühl in einem Ferienhotel gehört mehr. Was es ist und wie es geweckt werden kann, lebt das Hotel Saratz seit der Wiedereröffnung 1996 vor. Total Quality Management und EFQM werden nicht formelhaft praktiziert, sie sind kultureller Ansporn für die Lust auf Dienstleistung.

«Make them feel important» lautet der Leitsatz des Hotels. Er gilt für alle «Menschen im Hotel», die Gäste zuerst, aber auch für die 95 Mitarbeiter/innen. Der Begriff «Personal» wurde abgeschafft. Es laufen keine «Serviertöchter» und «Zimmermädchen» mehr durch Tische und Gänge, sondern Frauen, jede mit ihren eigenen Wünschen, Bedürfnissen und Erwartungen. Das wird von den Vorgesetzten nicht nur respektiert, sondern in zusätzliche Motivation umgemünzt: Durch offene Kommunikation, individuelle Hilfe und Förderung, durch Ermutigung zur Eigenverantwortung. Man geht untereinander nach dem Grundsatz «Ich bin o.k., Du bist o.k.» um, pflegt Solidarität ohne Wenn und Aber, hat Spass aneinander und an der Arbeit. Nur in einem solchen Klima kann auch der Gast als Mensch wahrgenommen und verwöhnt werden, wird Gastfreundschaft greifbar, kann Dienstleistung zum Erlebnis werden.

Mit offenen Karten spielen

Alle Führungskräfte, also auch die Geschäftsleitung leben täglich aktiv an der Gästefront die Unternehmens- und Qualitätskultur vor. «Managment by Vorbild» gilt als effektivste Methode, um die Mitarbeiter/innen mit dem Virus der Begeisterung anzustecken. Denn Teamzusammenhalt und Spass sind Voraussetzungen für überdurchschnittliches Engagement. Dabei herrschen klare Spielregeln. Alle sind über ihre Rechte und Pflichten informiert. Leitplanken wie die «Saratz»-Wertvorstellungen werden in Einzelgesprächen, Arbeitsabläufe über einen mehrsprachigen Mitarbeiter/innen-Leitfaden kommuniziert. Hinzu kommen die Gespräche

in der täglichen Zusammenarbeit. Kerngedanke dabei: bei allem Empowerment muss Handlungssicherheit herrschen. Saisonal werden Zufriedenheitsgespräche, einmal ein Qualifikationsgespräch geführt, wobei auch das Führungsverhalten auf dem Prüfstand steht.

Ohne Information keine Identifikation mit dem Betrieb: In jedem Hotel-Departement wird höchster Wert auf eine wirksame Kommunikation gelegt. An den Team- und Geschäftsleitungs-Sitzungen herrscht volle Transparenz, Sitzungsprotokolle, Memos, Budgets und Hotelinfos sind an der Infowand einsehbar. Wichtiger als der formelle ist der informelle Austausch, beim gemeinsamen Wohnen und Essen, aber auch in der Wellnesszone, die einmal wöchentlich den Mitarbeiter/innen zur Verfügung steht.

Lust auf Veränderung

Alle Mitarbeiter/innen sind einzeln und als Team in die laufende Verbesserung der Dienstleistungsqualität einbezogen. «PIP makes me smart»: das Permanente Instruktions Programm sieht in jedem Departement einmal pro Woche eine Schulung von ca. 20 Minuten Dauer vor. Dabei definieren die Mitarbeiter/innen selbst ihren Schulungsbedarf. Jede und jeder von ihnen ist für ein oder mehrere Themen verantwortlich, bereitet sie selbst vor und moderiert das Ganze. Die Geschäftsleitung segnet die Veranstaltungen ab und begleitet sie. Die inhaltliche Auswertung der Schulungen wirkt wie ein Hebel zur Überprüfung von Arbeitsweisen, Standards und Informationsstand – eine Basis für kontinuierliche Verbesserungsaktivitäten, die ebenso über den Ideenwettbewerb und das Q-Team angestossen werden.

Keine Prozesse für die Ewigkeit

Im Januar 1998 startet die Geschäftsleitung des Saratz den TQM-Prozess – parallel zur Entwicklung des 3Q (Qualtitätsgütesiegel Schweiz Tourismus). Seitdem hält sich das Hotel durch regelmässige Self Assessements mit einem externen Moderator in allen neun Kriterien des EFQM den Spiegel vor: Führung, Politik und Strategie, Mitarbeiterorientierung, Ressourcen, Qualitätssystem und Prozesse, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, Einfluss auf die Gesellschaft und Geschäftsergebnisse. Zum Management des Qualitätssystems gehört es, dass sämtliche Prozesse, Arbeitsabläufe und Zuständigkeiten in Handbüchern und Ckecklisten beschrieben und festgehalten sind. Sie sollen handlungsleitend sein, und das bedeutet, dass man in allen Departementen nach jeder Saison «über die Bücher» geht. Aktualisierungen werden vor Ort vom zuständigen Prozessowner vorgenommen, gemeinsam mit den Prozessteams. Natürlich hat die Geschäftsleitung das letzte Wort.

Der 4-Sterne-Selbstläufer

Im Hotel Saratz hat man das Wunder vollbracht, aus dem «Personal» ein engagiertes Gastgeberteam zu machen. Die Gäste werden begeistert. Und zwar so, dass sie als «Werbeträger» das Hotel weiter empfehlen – ein Multiplikator-Effekt, der hohe Akquisitionsbudgets überflüssig macht. Die enorme Medienpräsenz über das erstaunliche Hotelprojekt tut ein Übriges. Das «Saratz» ist zum Markennamen für Engadiner Familienferien geworden. Für seine neuen Ideen hat der oberste Gastgeber Adrian Stalder stellvertretend für sein Team den Preis «Entrepreneur of the year 2000» von Ernst & Young entgegennehmen können. MQ

Hotel Saratz im Überblick

Direktion
Adrian Stalder, Hotelier

Anzahl Mitarbeiter/innen
95 Winter, 85 Sommer

Zahlen 2000/2001
264 Öffnungstage, Logiernächte brutto 42'522 (= inkl. Kinder), Umsatz netto 9,13 Mio. CHF, Cash flow 1,16 Mio. CHF oder 12,7%

Zeittafel

1865 Eröffnung des Garni Saratz in Pontresina durch Gian Saratz
1875 Erweiterung durch einen Neubau in der Belle Epoque; Eröffnung als *****Hotel Saratz
1974 Verpachtung des Hotels an die Atlas Hotel AG; Weiterführung als ***Hotel; erstmals im Sommer geöffnet
1995 Die Saratz AG übernimmt mit Adrian Stalder als Direktor die operative Verantwortung für das Hotel; Planung der neuen Unternehmensvision
1996 1. Wintersaison als ***Hotel unter dem Namen Hotel «S» mit 27 Mitarbeitern
1996 Sanierung und Neubau (22 Mio. CHF)
1996 Wiedereröffnung am 14. Dezember; neues Führungsteam; 48 Mitarbeiter
1998 Auszeichnung Qualitäts-Gütesiegel Stufe II durch Schweiz Tourismus (als erstes 4-Stern-Hotel im Engadin)
1999 Best Practice Hotelbetrieb (McKinsey Schweiz)
1999 Seit 1999 Position unter den 10 besten Ferienhotels der Schweiz («Bilanz»-Ranking 8/01)
2000 «Entrepreneur of the year 2000» durch Atag Ernst & Young

Kontakt
Adrian Stalder; Hotelier, Hotel Saratz, 7504 Pontresina
Tel. 081 839 40 00, info@saratz.ch, www.saratz.ch