



MÖVENPICK



Passionately Swiss™

Bei Mövenpick Hotels und Resorts

Schaffung einer Vertrauenskultur durch großartige Führung

Die strategischen Schwerpunkte der Mövenpick Gruppe liegen im Bereich Hospitality, vor allem bei Gastronomie, Hotellerie, Weinhandel sowie dem Vertrieb von Premium-Food-Produkten. Mövenpick ist als eine Holdinggesellschaft mit vier operativ selbstständigen Unternehmensbereichen Mövenpick Hotels & Resorts, Marché International, Mövenpick Wein und Mövenpick Fine Foods organisiert. Mövenpick Hotels & Resorts (MH&R) ist im Besitz der Mövenpick Holding sowie der Kingdom Gruppe und präsentiert sich vor allem auf dem europäischen, mittel- und fernöstlichen Markt. Das Unternehmen wurde 1948 vom Schweizer Hotelierssohn Ueli Prager gegründet. Heute zählt die Gruppe weltweit rund 16.100 Mitarbeiter, davon 12.500 im Bereich MH&R.

Mövenpick Hotels und Resorts

Mövenpick Hotels and Resorts wurde 1973 mit zwei Hotels in der Nähe des Züricher Flughafens gegründet. Heute ist Mövenpick Hotels und Resorts ein gehobenes

Schweizer Hotelunternehmen und repräsentiert 70 Hotels in 26 Ländern in Europa, dem Mittleren Osten, Afrika und Asien. Das Unternehmen steht mit Leidenschaft für Gastfreundschaft und Qualität. Gemäß ihrem Anspruch „Passionately Swiss™“ ist MH&R den Werten Qualität, Verlässlichkeit und Sorgfalt verpflichtet – all dies mit einer persönlichen Note. Die Vision von MH&R ist es, „das bevorzugte und am meisten geschätzte Hotel-Management-Unternehmen mit Schweizer Ursprung im gehobenen Segment zu sein; für Gäste, Mitarbeiter, Hoteleigentümer und Anteilseigner.“

Die Herausforderung

2007 gab es 58 Hotels und Resorts. Eines der wichtigsten Ziele von MH&R war seinerzeit, in den bestehenden Märkten bis 2010 auf 100 Hotels zu wachsen, sowie in neue Gebiete wie Asien, Indien und Afrika zu expandieren. Um dies zu bewerkstelligen, zentralisierte man das Geschäftsmodell. Jean Gabriel Pérès, Präsident und CEO, entwickelte einige spannende Ansätze, wie man

die Organisation verändern könnte, um den Wachstumsprozess zu fördern und zu unterstützen.



Jean Gabriel Pérès

Er war vor allem außerordentlich daran interessiert, die Talente innerhalb der Organisation freizusetzen, um das Wachstum besser unterstützen zu können. MH&Rs strategische Entscheidung war, sich in drei autonome geografische Regionen zu reorganisieren, von denen jede von einem Senior Vice President of Operations und dessen Team geleitet wurde. Das Hauptziel war, näher an

den spezifischen Herausforderungen jeder Region zu sein, Talente freizusetzen, die Entscheidungsgeschwindigkeit zu erhöhen und es der Zentrale zu ermöglichen, sich voll und ganz auf ihre strategische Rolle für die Zukunftsplanung des Unternehmens konzentrieren zu können.

Außerdem entschied Jean Gabriel Peres 2007, die Vision wieder in den Fokus zu rücken und die Unternehmenswerte und strategischen Ziele zur Marke zu machen. Zeitgleich wollte er aktiv die Qualität der Führungskräfte entwickeln und sie dazu anregen, ihre Paradigmen zu überprüfen. Sein Ziel war, ein unterstützendes Umfeld zu schaffen, das die MH&R Führungskräfte kontinuierlich entwickeln und sie zu Höchstleistungen anregen würde.

Jean Gabriel Pérès wollte eine vertrauensvolle und transparente Kultur schaffen, die den Veränderungsprozess unterstützt. Sowohl Personal - als auch Learning & Development-Abteilung unterstützten ihn strategisch bei der Formulierung von Vision, Werten und Zielen des Unternehmens, ebenso wie bei der Umsetzung der Kern-Verhaltensweisen *Vertrauen, Beziehungen, Unternehmertum* und *Dynamik*. Diese Strategie unterstützte sowohl den Veränderungsprozess als auch Jean Gabriels Strategie einer dezentralisierten Organisation. Er sprach dem Vorstandsteam offen sein Vertrauen aus und ließ jedem Bereich den Freiraum, seine Systeme und Prozesse anzugleichen, so dass alle nötigen Schritte ergriffen werden konnten.

Henrik Mansson, seines Zeichens Personalvorstand, ergriff auf dem Geschäftsführer-Treffen 2008 die Gelegenheit und ließ die 80 obersten Führungskräfte die Unternehmenskultur auf Herz und Nieren prüfen und zusammen definierte man sie neu. In Vorbereitung für dieses Meeting wurden mehr als 50 Geschäftsführer, Senior Executives und Partner von MH&R eingeladen, über eine anonymisierte, webbasierte Umfrage ihre Meinung zum Unternehmen abzugeben. Die Ergebnisse wurden präsentiert,



Henrik Mansson

diskutiert und in einem offenen Workshop weitergeführt. Gleichzeitig führte Bruce Harkness, Direktor der Learning und Development-Abteilung, ein neues Lern- und Entwicklungsprogramm ein, um den Dezentralisierungsprozess zu unterstützen und Weiterbildungsmöglichkeiten für die Führungskräfte zu schaffen. Ein Teil dieses Prozesses war das FranklinCovey Leadership Programm (Führen. Inspirieren. Ergebnisse erzielen). Im Laufe der Bedarfsanalyse und der Partnerschaft mit FranklinCovey und mit der Hilfe von Michele Cueni, FranklinCovey Direktorin in der Schweiz, wurde dieses Programm zur wichtigsten Trainingsmaßnahme für die Führungskräfte. Das Globale Leadership Programm (GLP), wie es intern genannt wurde, zielte weltweit auf Senior Executives ab, inklusive der Geschäftsführer, Vorstände und der Unternehmens- und Gebietsdirektoren. Das Programm wurde in den „Executive Development Path (EDP)“ integriert.



Bruce Harkness

Partnerschaft mit FranklinCovey — Führen. Inspirieren. Ergebnisse erzielen

Das Dezentralisierungsmodell und die neu definierte Vision wurden bei dem Geschäftsführer-Treffen 2008 von Jean Gabriel Pérès eingeführt. Teil dieses Prozesses war ein umfangreicher Workshop, um die existierenden Werte

intensiver zu erforschen und zu definieren, wofür das Unternehmen in Zukunft stehen sollte. Während einer intensiven 5-monatigen Phase nach diesem Meeting hinterfragte und entwickelte das Executive Committee speziell für MH&R neue Werte.

Um diese große Veränderung zu unterstützen, wurden die Führungskompetenzen mit dem MH&R Performance Management Ansatz verknüpft und die wichtigsten strategischen Ziele der Firma wurden klarer definiert. Es war unabdingbar, dass das Global Leadership Programme mit den Kern-Verhaltensweisen *Vertrauen, Beziehungen, Unternehmertum* und *Dynamik* einhergehen sollte. Das Programm sollte eine praktische Grundlage bieten, auf der die Dezentralisierungsstrategie und die Vision des Unternehmens voll integriert und vorangetrieben werden können.

Parallel zur Klärung der Vision, der strategischen Ziele, Werte und Kern-Verhaltensweisen wurde das Programm „The 4 Cornerstones“ entwickelt, um den Mitarbeitern dabei zu helfen, die gemeinsame „Marke“ zu leben. Die globale Führungsriege sollte als Teil dieser Ausrichtung auf Vision und Werte die Veränderungen unterstützen. Ein zusätzliches Ziel war, dass Teilnehmern am Global Leadership Programm ihr eigener Führungsstil bewusst wird und sie Talente innerhalb ihrer Teams entwickeln.

Das FranklinCovey Leadership Institut wurde von MH&R aus mehreren unabhängigen Beratern und führenden Hochschulen wie der London Business School oder IMD als strategischer Partner ausgewählt. Der Hauptgrund für diese Wahl war der gemeinsame Glaube an die große Bedeutung von Werten in Unternehmen und Führung. Zwischen Bruce Harkness, Henrik Mansson und Michele Cueni entstand eine enge Partnerschaft, um sicher zu stellen, dass die oben genannten Punkte in das Programm integriert würden. Die große Qualität der Partnerschaft basiert auf dem starken Glauben an die Wichtigkeit von Werten und Moral in allen Aspekten des Arbeitslebens.



Das Global Leadership Programm bei Mövenpick Hotels und Resorts

Im Frühling 2008 wurde das maßgeschneiderte Pilotprogramm des neuen FranklinCovey Leadership Programms für ausgewählte obere Führungskräfte durchgeführt. Wie alle Teilnehmer der Pilot-Gruppe engagierte sich Jean Gabriel Pérès voll und ganz für das Programm, unterstützte es und ließ sich davon inspirieren. Die Mitglieder des Top-Managements brannten darauf, daran teilnehmen, damit alle eine gemeinsame Sprache und Führungsprinzipien teilen konnten. Bis Ende 2009 hatten 80 obere Führungskräfte am Programm teilgenommen. In Bezug auf ihre Leistung werden die Geschäftsführer und oberen Führungskräfte an der Erreichung ihrer WIGs (Absolut wichtigen Ziele) und der Kundenzufriedenheit nach NPS (Net Promoter Score) gemessen. Idealerweise hängen diese Messwerte mit den strategischen Zielen des Unternehmens zusammen.



Erfolgreiche Ergebnisse

Das Leadership Programm unterstützt die Entwicklung und die Ausrichtung des Führungsverhaltens auf Vision, Werte, Kern-Verhaltensweisen und strategische Ziele des Unternehmens. Während jedes Workshops werden die Vision, Werte, Kern-Verhaltensweisen und strategischen Ziele klar kommuniziert, untersucht und in die vermittelten Inhalte integriert. Die Teilnehmer sind aufgefordert, ihre WIGs klar festzulegen und auf strategische Ziele und Vision auszurichten.

Das Programm bietet ein offenes und unterstützendes Umfeld, in dem Herausforderungen und Chancen, die im Unternehmen bestehen, diskutiert werden können. Ein elementarer Bestandteil des Programms – und eine der Kern-Verhaltensweisen – ist Vertrauen. Diese Gemeinsamkeit erlaubt es den Teilnehmern, ihren Arbeitsalltag auf eine wertebasierte Art und Weise zu erkunden. Während des kompletten Programms sind die Teilnehmer gefordert, ihren Worten Taten folgen zu lassen und die Werte und Kern-Verhaltensweisen, mit Vertrauen als Basis, zu leben. Eine der positiven Folgen ist eine klare Kommunikation, ebenso wie schnellere Entscheidungsfindung.

All dies dient dem Ziel, den Veränderungsprozess möglichst effektiv zu unterstützen. Ein wichtiges Ergebnis des Programms ist, dass MH&R als Unternehmen nach außen und innen transparenter kommuniziert. Die Teilnehmer wurden dazu inspiriert, sich neben dem täglichen Hotel-Geschäft in den örtlichen Gemeinden in denen sich die Hotels befinden, zu engagieren, was wiederum das Vertrauen in die Marke deutlich stärkte.

Nachhaltigkeit

Um den dauerhaften Erfolg des Programms zu sichern, hat MH&R das Programm nun voll angenommen und verinnerlicht. So wurden sowohl Henrik Mansson als auch Bruce Harkness für das FranklinCovey Leadership Programm zertifiziert. Das Programm wird 2010 in das künftige Talent Development Center integriert. So soll das Training in wertebasierter Führung in Übereinstimmung mit der Vision des Unternehmens fortgeführt werden. Das Ergebnis dieser Strategie und ihrer Ausrichtung an die Strukturen und Systeme ist der gemeinsame Gewinn aller Beteiligten – Führungskräfte, Mitarbeiter, Gäste und Inhaber.

Jean Gabriel Pérès ist ein leidenschaftlicher Befürworter der Werte, für die das Programm steht. Er glaubt fest daran, dass es das Unternehmen stärkt. Er glaubt an seine Leute, vertraut ihnen und glaubt fest daran, das MH&R auf dem richtigen Weg zum bevorzugten und am meisten geschätzten Hotel-Management-Unternehmen mit Schweizer Ursprung für Gäste, Mitarbeiter, Hoteleigentümer und Anteilseigner ist.



Jean Gabriel Pérès sagt:

Für jede Marke ist die Einhaltung dessen, was sie verspricht, eine Sache des Vertrauens. Der kritische Erfolgsfaktor in herausfordernden Zeiten ist ganz klar die Klärung der Ziele und uneingeschränktes Vertrauen zwischen allen Teams der Organisation. Wenn alle unsere Leute miteinander harmonieren und sich gegenseitig vertrauen, entsteht eine unvergleichliche Energie und Bindung an den Gast und die Partner. Gastfreundschaft ist so einfach. ■

FranklinCovey ist das führende globale Beratungs- und Trainingsunternehmen in den Bereichen strategische Umsetzungskraft, Kundenbindung, Führung und individuelle Effektivität. FranklinCovey hat 46 direkte und Lizenz-Büros, die in 147 Ländern tätig sind.

Diese Erfolgsgeschichte wurde vom FranklinCovey Leadership Institut Deutschland, Schweiz, Österreich dokumentiert.

**FranklinCovey
Leadership Institut GmbH
Deutschland | Schweiz |
Österreich**

**Deutschland:
Bavariafilmplatz 3
D-82031 Grünwald
Telefon: +49 (89) 452148-0
Fax: +49 (89) 452148-48
Web: www.franklincovey.de
E-Mail: info@franklincovey.de**

**Schweiz:
Bogenstrasse 7 – Postfach
CH-9001 St. Gallen
Telefon: +41 (0) 71 2771933
Fax: +41 (0) 71 2771964
Web: www.franklincovey.ch
E-Mail: info@franklincovey.ch**

**Österreich:
Parkring 10
A-1010 Wien
Telefon: +43 (0) 1 3201622
Fax: +43 (0) 1 3201623
Web: www.franklincovey.at
E-Mail: info@franklincovey.at**