

PALATIN Kongresshotel und Kulturzentrum

Das Inflow-Projekt

Das Inflow-Projekt untersucht das informelle Lernen am Arbeitsplatz. Ziel ist es, in Unternehmen der Sektoren "Ingenieurdienstleistungen" sowie "Hotel-/Gaststättengewerbe" den empirischen Nachweis über informell erworbene Kompetenzen zu erbringen.

Diese Fallstudie gibt einen Einblick in die Branche „Hotel- und Gaststätten“ und beschreibt wie das PALATIN Kongresshotel und Kulturzentrum durch den Einsatz verschiedener Instrumente das informelle Lernen am Arbeitsplatz effektiv unterstützt.

PALATIN Kongresshotel und Kulturzentrum

“Eine exzellente Dienstleistung kann nur von einer Belegschaft erbracht werden, die so gut wie möglich informiert und geschult ist. Das Inflow-Projekt zeigte uns, wie wichtig informelles Lernen für den Erfolg einer Organisation ist.” (Dr. Bernhard Odenkirchen, Geschäftsführer PALATIN)

Das PALATIN Kongresshotel und Kulturzentrum in Wiesloch bei Heidelberg besteht aus einem Veranstaltungszentrum, das bis zu 1.250 Personen Platz bietet, einem Vier-Sterne-Hotel mit 115 Zimmern und einem unterirdischen Parkdeck mit 420 Stellplätzen.



Das Hotel ist privat finanziert. Das Veranstaltungszentrum befindet sich im Besitz der „PALATIN Kongresshotel und Kulturzentrum GmbH“, die sämtliche Geschäfte führt. Bis Januar 2007 wurde das Unternehmen von Herrn Dr. Bernhard Odenkirchen geführt, der das Inflow-Projekt in außerordentlicher Art und Weise aktiv unterstützt hat.

Das Unternehmen beschäftigt 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

PALATIN Qualitätsmanagement

PALATIN hat ein ausgefeiltes Qualitätsmanagementsystem und ist nach ISO 9001 zertifiziert. Dr. Odenkirchen betont, dass eine Zertifizierung in der Regel für Kunden oder Gäste kaum eine Rolle spielt, so dass der Grund zur Implementierung des QM-Systems und dessen kontinuierliche Verbesserung seit 1997 in erster Linie darin gesehen wurde, die effektive Arbeit und damit Stabilität der Organisation sicher zu stellen. PALATIN führte horizontale Audits ein und qualifizierte die MitarbeiterInnen als interne Auditoren, die nach einem fest gelegten Plan zunächst die Abteilungen auditieren, mit denen sie die meisten Schnittstellen hatten. Während der folgenden Jahre „rotierten“ die Auditoren innerhalb der Abteilungen, so dass nach einiger Zeit jeder Auditor jede Abteilung und deren Prozesse kennen lernen konnte.

Diese Vorgehensweise führte dazu, dass im Laufe der Zeit z.B. das Veranstaltungsmanagement ein besseres Verständnis für die Anforderungen der Technikabteilung hatte, warum etwa die rechtzeitige Information über Teilnehmerzahlen, technische Ausstattung sowie Einzelheiten der Organisation und Durchführung notwendig ist. Die Techniker verstanden wiederum, warum bestimmte Daten für die korrekte Rechnungsstellung wichtig sind.

Das horizontale Audit wurde in dieser Form bis zur Übernahme des Hotels im Jahre 2001 beibehalten. Da PALATIN das QM-System über zehnmal modifizieren musste, wechselte man zum vertikalen Audit. Durch die aktive Teilnahme am Inflow-Projekt wurde dem Management jedoch klar, welche Bedeutung dem informellen Lernen zukommt und wie es gerade durch das horizontale Audit befördert wird. Man entschloss sich deswegen, nach der bevorstehenden Re-Zertifizierung im Frühjahr 2007 wieder zum vorherigen Verfahren zurückzukehren.

PALATIN hat traditionell eine große Anzahl von Auszubildenden. Normalerweise befinden sich 30-40 % der MitarbeiterInnen in der Ausbildungsphase. Sie beginnen Ihre Tätigkeit ohne jegliche Berufserfahrung und meist unmittelbar nach ihrem Schulabschluss.

Methoden und Gelegenheiten für Informelles Lernen bei PALATIN

- *Einführungsprozess*

Es ist die Pflicht der AbteilungsleiterInnen und erfahrener MitarbeiterInnen, den Berufsanfängern Aufgaben und Arbeitsabläufe detailliert zu erklären. Als das Management erkannte, dass diese Obliegenheit sehr unterschiedlich erfüllt wurde, wurde eine **Arbeitsanweisung für die Ausbildungsphase** ausgearbeitet, die für alle bindend ist. Daneben findet für jeden Auszubildenden/jede Auszubildende

ein formales **Gespräch nach der Hälfte der Ausbildungszeit** in einer Abteilung statt, in dem Stärken und Schwächen des Azubi thematisiert und Wege zur Leistungssteigerung bis zum Ende des Ausbildungsabschnittes aufgezeigt werden. Die Fortschritte werden in einem weiteren Gespräch besprochen. Darüber hinaus finden in zweimonatigem Abstand **innerbetriebliche Schulungen** statt, in denen mit Führungspersonen oder andere MitarbeiterInnen bestimmte Themen erarbeitet werden können. An diesen Schulungen können alle interessierten Belegschaftsmitglieder teilnehmen.

Jeder Azubi hat einen „**Paten**“. Dies ist ein älterer Auszubildender, der schon mehr Erfahrungen gesammelt hat und in der Lage ist, dem Neuen mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. Da bei PALATIN wie im Hotel- und Gaststättengewerbe insgesamt eine hohe Fluktuation zu verzeichnen ist, wird geplant, dieses System auf alle MitarbeiterInnen auszudehnen.

- *Meetings*

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess ist Aufgabe in jeder Hierarchiestufe und natürlich eine der wichtigsten für die Führungskräfte. Regelmäßig stattfindende wöchentliche Meetings spielen dabei eine ebenso wichtige Rolle wie die Meetings mit Mitarbeitern und Geschäftsleitung zur **Zielvereinbarung** für das nächste Jahr.

Um die Verbesserungsideen der Belegschaft zu sammeln, gibt es Briefkästen an häufig frequentierten Orten. Belohnungen stehen für besonders gute Vorschläge bereit. Da allerdings nur wenige Personen diese Form des Vorschlagswesens wahrnehmen, entwickelte PALATIN die sogenannte **Ideenparty**:

Nach einer Einführung in die EFQM-Kriterien und daraus folgende Anforderungen, die in die „Hotelsprache“ und den Sprachgebrauch der Mitarbeiter „übersetzt“ werden, werden diese gebeten, sich in Arbeitsgruppen zu treffen und konkrete Vorschläge für eine Verbesserung der Dienstleistungen zu erarbeiten. Jedes Belegschaftsmitglied kann dabei zwischen den Arbeitsgruppen und –themen beliebig oft wechseln, eine Pause einlegen oder sich am reich gedeckten Buffet gütlich tun. Durch diese Veranstaltung wurde eine besonders intensive Kommunikation in der Belegschaft angeregt. Kollegen, die sonst kaum miteinander zu tun haben bzw. sich gar nicht kennen, kommen hier ins Gespräch, erhalten Einblicke in die Arbeit der anderen Bereiche. Oft zeigt es sich, dass Probleme, die in einer Abteilung existieren, in einer anderen längst gelöst wurden. Die Ideenparty 2002 erbrachte mehr als 100 Verbesserungsvorschläge. Dr. Odenkirchen bemerkt: „Das wichtigste aus meiner Sicht ist es, dass die MitarbeiterInnen sich als Teil eines Team betrachten. Sie haben das gute Gefühl, wichtig für das Unternehmen zu sein und Wichtiges zu dessen Erfolg beitragen zu können.“

Im Jahre 2006 entschloss man sich, ein **Unternehmenstheater** zu etablieren, das in Zusammenarbeit mit zwei professionellen Schauspielern im Rahmen von Mitarbeiterversammlungen stattfindet. Im Vorlauf werden Themen und Probleme vom Management, den Angestellten und Azubis in einem Brainstorming definiert. Themen können zum Beispiel der Umgang mit „schwierigen Gästen“, das Beschwerdemanagement, die Zusammenarbeit im Team oder einfach die Frage sein „Was macht einen guten Servicemitarbeiter aus?“.

Alle MitarbeiterInnen werden eingeladen, an einem „Crashkurs“ unter Leitung der Schauspieler teilzunehmen. Innerhalb eines halben Tages arbeiten sechs bis acht Personen Szenen zu den genannten



Themen aus. Am Nachmittag findet dann die Mitarbeiterversammlung statt. Nach einer theoretischen Einführung, werden die eingeübten Szenen von den Belegschaftsmitgliedern aufgeführt.

Die Zuschauer können die Spielszenen analysieren und daraus Standards für das Unternehmen ableiten. Es zeigt sich, dass die Belegschaft, insbesondere die Azubis, mit großer Freude dabei sind und - quasi nebenbei- eine Menge z. B. über den richtigen Umgang mit Kollegen und Gästen lernen. Da das Theater sowohl verbale wie non-verbale Kommunikation bzw. Körpersprache einsetzt, kann die Botschaft von allen verstanden werden, unabhängig von Position, Nationalität oder kulturellem Background.

Gerade diese Kombination von Spaß und praktischer Übung erweist sich als überaus erfolgreich und erreicht einen Langzeiteffekt, da sich die Beteiligten – durch ihre Rolle als Schauspieler, aktiver „Regisseur“ oder Zuschauer –noch lange an die einzelnen Szenen erinnern und dadurch in der Lage sind, sie in realen Situationen umzusetzen. Das Unternehmenstheater wird auf Video aufgezeichnet so dass es später auch in In-house-Trainings eingesetzt werden kann.

- *Mitarbeiterzeitung*

Das Mitarbeiterparties und ähnliche Meetings nur drei oder viermal im Jahr stattfinden können, gibt es bei PALATIN die monatlich erscheinende **Mitarbeiterzeitung** „PALATIN live“. Der Geschäftsführer veröffentlicht darin normalerweise einen Leitartikel, den sogenannten „Chefleter“. Der größte Teil aber besteht aus Berichten über In-house-Trainings, neue arbeitsrechtliche Bestimmungen, Gewerkschaftsnachrichten etc. und wird von der Assistentin der Geschäftsleitung in Zusammenarbeit mit Belegschaftsmitgliedern gestaltet.

Interviews

Der Geschäftsführer und die Assistentin, Frau V. Kargakis, die auch Qualitätsmanagement-Beauftragte ist, wurden mehrere Male im persönlichen Gespräch und am Telefon interviewt. Das Inflow-Team wurde zu einer Mitarbeiterversammlung mit Unternehmenstheater eingeladen. Darüber hinaus konnten fünf MitarbeiterInnen im persönlichen Gespräch zu ihrem Lernverhalten und informell erworbenen Kompetenzen befragt werden. Alle am Gespräch Beteiligten, ein Koch (Azubi), eine Kellnerin (Azubi), die Einkaufsleiterin und eine neue Mitarbeiterin aus dem Veranstaltungsbereich konnten

im Nachgang ergänzende Stellungnahmen abgeben und Nachweise (z.B. Dokumente) liefern, die bestimmte informell erworbene Kompetenzen belegen. Es zeigte sich, dass alle involvierten Belegschaftsmitglieder in hohem Maße motiviert waren. Ihre Kommentaren bewiesen, dass das im PALATIN praktizierte Lernsystem sehr gut funktioniert. Alle bescheinigten dem PALATIN-QM-System, insbesondere dem kontinuierlichen Verbesserungsprozessen, eine Vielzahl von Gelegenheiten zum informellen Lernen und nannten die Kommunikationskultur bei PALATIN als wichtige Voraussetzung für selbst gesteuertes Lernen.

Schlussfolgerung

Das PALATIN Management unterstützt aktiv das informelle Lernen am Arbeitsplatz. Das QM-System spielt dabei eine wichtige Rolle. Da z.B. alle MitarbeiterInnen systematisch in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess einbezogen werden, können sie aktiv zum Erfolg des Unternehmens beitragen und betrachten sich selbst als wichtigen und eigenverantwortlichen Teil des Unternehmens. Die Einführung innovativer Instrumente, wie sie das „Unternehmenstheater“ oder die „Ideenparty“ darstellen, ist dafür besonders geeignet. Als Konsequenz aus der Beteiligung am Inflow-Projekt, wird das Management in Zukunft die Lernaktivitäten verstärkt fördern, etwa indem die verschiedenen Lernmöglichkeiten betont werden und der Anerkennung informell erworbener Kompetenzen im Personalentwicklungsprozess eine wichtigere Rolle zukommt.

Kontakt:

PALATIN Kongresshotel und Kulturzentrum GmbH
Ringstraße 17–19; D-69168 Wiesloch; Germany
Mrs. Vasiliki Kargakis (Assistentin der Geschäftsführung und QM-Beauftragte)
Tel.: + 49 (0) 62 22 58 26 20; email: v.kargakis@palatin.de; www.palatin.de

Die Fallstudie lieferte:

Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
Kompetenzzentrum,
Bereich Handel und Dienstleistungen, Beate Schlink (Projektleitung)
Düsseldorfer Str. 40, 65760 Eschborn, Deutschland
Tel.: +49 6196 495 3521; email: schlink@rkw.de