



Erfolgsgeheimnis einer rasant wachsenden 5-Sterne-Hotelkette

Interview mit Richard Brekelmans
CEO und Generaldirektor W-Hotel Barcelona

Von Angelika Sidler

Das mittlerweile bekannte W-Hotel wurde im September 2009 in Barcelona eröffnet und gehört zur weltweit rasant wachsenden Gruppe der 5-Sterne-W-Hotels, die in den letzten 10 Jahren auf 40 Hotels angewachsen sind. Die Philosophie der W-Hotels ist es, den Gästen in der Tradition von Stil und Design etwas Aussergewöhnliches zu bieten und sie mit allen Sinnen an besonderen Erlebnissen teilhaben zu lassen - nach dem Motto ‚whatever whenever‘. Es weckt die Leidenschaft der Gäste für Mode, Essen, Musik, Kunst und engagiert sich auch für wohltätige Zwecke.

Richard Brekelmans, CEO vom W-Hotel Barcelona, hat sich spontan bereit erklärt, ein Kurz-Interview zu seinen Führungsphilosophie im Zusammenhang mit *Emotionaler Kompetenz* zu geben. Seine Aussagen finden Sie nachfolgend zusammengefasst:

Was ist das Erfolgsgeheimnis Ihres Unternehmens? Und welches ist Ihr persönliches

Für das W-Hotel ist es die Kombination von dem Life-Style Approach, dem physischen Produkt (Design & Architektur), der Stadt Barcelona, die spektakuläre Lage am Strand und natürlich die Service-Leistung nach dem Motto: ‚whatever whenever‘.

Persönlich ist die Haltung besonders wichtig: sich selber unter Kontrolle zu haben, jedoch gleichzeitig offen und zugänglich sein. Denn die heutige Generation von Mitarbeitern, die Generation Y, wünscht eine Leitung, die sich von dem traditionellen, autokratischen und lauten Führungsstil entfernt. Auch bin ich wahrscheinlich für spanische Verhältnisse, ziemlich direkt. Etwas, dass vielleicht an meiner holländischen Kultur liegt.

Was sind Ihre 3 wichtigsten Führungsgrundsätze?

- a) **Passion:** Leidenschaft soll von Führungskräften gelebt und weiter gegeben werden. Diese wird für die Gäste in der Musik, in der Mode und im Design erlebbar. Das bedingt, dass sich die Führungskräfte und Mitarbeitenden mit diesen Elementen identifizieren können. Persönlich wird Leidenschaft bei den Mitarbeitenden geweckt, indem ich auf Mitarbeiterveranstaltungen als DJ auflege.
- b) **Respekt:** Die eigenen Werte der Mitarbeitenden sind respektiert. Dabei wird Kritik immer konstruktiv und mit Respekt angebracht.
- c) **Vorbild:** ‚walk the talk‘ heisst, für die Führungskraft unter anderem, sich keine Sonderrechte heraus zu nehmen und sich so zu verhalten, wie sie selber gerne behandelt werden wollen. Sie führen situativ, das heisst aufgabenspezifisch und auf das Individuum abgestimmt. Manchmal ist zum Beispiel ein Coaching-Stil vorteilhaft und manchmal eher eine direkte Führung mit klaren Vorgaben.

Wie ist das heutige Führungskonzept entstanden?

Unsere HR-Strategie ist eng mit der Marke W verknüpft: Nach deren Philosophie wurden dann die passenden Führungskräfte gesucht. Die Strategie lautet wie folgt:

- a) ‚Hiring for attitude, training for skills‘, wie in Frage 9. beschrieben
- b) **Einführung:** Die Leute mit entsprechender ‚Attitude‘ in die Arbeit einführen: Sie wurden mit dem WOW-Effekt in einem riesigen Spektakel willkommen geheissen und durften durch den Haupteingang über den roten Teppich gehen. Gefeiert wurde die Party am Pool. Die Talents wurden so empfangen, wie unsere Gäste empfangen werden wollen. Wir haben alle paar Monate einen solchen Event.
- c) **Training:** Natürlich braucht es auch klassisches, strukturiertes Training mit Rollen-spielen etc.

Was sind die 3 wichtigsten Werte im Unternehmen, die Sie aktiv leben?

Die Werte ergeben sich aus dem Leitbild der W-Hotels und der Art, wie wir gegenüber dem Kunden auftreten:

- a) *Flirty:* Wir leben alles in der Art, was und wie wir etwas machen. Das ist so zu verstehen, dass wir mit dem Gast ‚flirten‘, ihn auf allen Sinnen ansprechen, ihm humorvoll begegnen und so auch emotional anknüpfen. Das ermöglicht dem Gast ein spezielles Erlebnis.
- b) *Insider:* Der Gast ist Teil vom Ganzen. Wir lassen ihn in Kontakt mit allen Besonderheiten von diesem Ort treten und an etwas Besonderem teilhaben.
- c) *Escape:* Der Gast soll bei uns die Möglichkeit haben, aus dem Alltag zu flüchten und wird Teil einer speziellen Erfahrung, die wir ‚wow-experience‘ nennen.



Wie drücken Sie Anerkennung für Ihre Mitarbeitenden aus?

Neben der formellen ist vor allem die spontane, unerwartete und persönliche Anerkennung wichtig, zum Beispiel dass man unmittelbar während der Arbeit Komplimente macht. Formell kennen wir verschiedene Aktivitäten für Anerkennung, wie zum Beispiel das Talent des Monats, der ‚guest satisfaction cup‘: Die Abteilungen, die eine konstante Verbesserung der Gästezufriedenheit erlangen, bekommen einen Guest Satisfaction-Pokal. Weiter gibt es die ‚you rock-Karte‘, die an Mitarbeitende geschickt wird, die eine Situation speziell gut gemeistert haben. Die Mitarbeitenden heissen bei uns übrigens Talente und nicht Mitarbeiter.

Woher holen Sie Ihre Inspiration und Energie? Was berührt Sie?

Ich hole meine Energie und Inspiration aus der Stadt Barcelona selbst mit ihrem Life-Style und den kulturellen Aktivitäten. Vor allem Musik-Konzerte begeistern mich.

Im Unternehmen inspirieren die cross-functional Teams, in denen Talente aus allen Bereichen in verschiedenen Projekt-Teams zusammenarbeiten: Da ist zum Beispiel das ‚wish team‘ für social awareness mit Aktivitäten (ausserhalb vom Hotel), in denen soziale Verantwortung gelebt wird und sich die Leute persönlich engagieren können. Das ‚what team‘ setzt sich für Mitarbeiterzufriedenheit ein, unter anderem mit sogenannten ‚Outings‘, speziell ausgehandelten Konditionen für den Ausgang und Freizeitaktivitäten in der Stadt. Weiter Teams gibt es für die Umwelt, Gästezufriedenheit etc.

Was hat Ihnen bisher am meisten Angst oder Sorge bereitet, wie gehen Sie damit um?

Angst im Alltag ist mir weniger bekannt. Am ehesten Sorge ich mich um meine Gesundheit, wo man nicht immer abschätzen kann, was auf einem zukommt. Auch die Aufgabe, das öffentliche Interesse am W-Hotel weiter auszubauen, die W-Marke nach aussen im Markt zu vertreten und ständig innovativ zu bleiben ist eine Herausforderung.

Wie setzen Sie unbequeme Entscheide oder Forderungen um?

Die richtige Vorbereitung (auf das Gespräch) ist wichtig, um ehrlich und offen Feedback geben zu können und auf die Leute zugehen zu können.

Wollen Sie uns ein spezielles Erlebnis erzählen?

Bei der Eröffnung hatten wir im ‚Casting‘-Center 4'500 Interviews für die Einstellung der Mitarbeitenden durchgeführt; davon wurden 400 ausgewählt. Dabei zählte nicht primär die Erfahrung, sondern die Devise ‚hiring for attitude, training for skills‘. Dahinter verbergen sich manchmal spezielle Talente. Wir nennen unsere Putzfrauen deshalb Stylisten. Eine unserer Stylistinnen hatte als spezielles Talent Japanisch-Kenntnisse und konnte einer japanischen Familie mit Übersetzen helfen und diese Gäste sogar ausserhalb vom Hotel begleiten. Das wurde von beiden Seiten sehr geschätzt.

Spontane Frage: Wie fördern Sie den Selbstwert bei Ihren Mitarbeitenden?

Durch delegieren: Wir wollen Möglichkeiten schaffen, Verantwortung zu übernehmen, in Projekten mitzumachen, selbständig Entscheidungen zu treffen, sich weiter zu entwickeln. So spüren die Talente, dass sie wichtig sind, einen Unterschied machen.

www.starwoodhotels.com