

AUF AUGENHÖHE

Als die 55-jährige Chefin des Europäischen Hof, Caroline von Kretschmann, so alt war wie Madeleine Götz (l.), 22, oder Dennis Le, 24, standen noch Status und Hierarchie hoch im Kurs. Heute geht es der neuen Generation vor allem darum, etwas Sinnvolles zu tun



TEILEN
Scannen Sie den QR-Code
und teilen Sie diesen Artikel
mit anderen

„DIE GEN Z WILL GAR NICHT SO VIEL ANDERES, ALS WIR GEWOLLT HABEN“

GENERATION Z Der Kunde ist König? Nicht im Heidelberger 5-Sterne-Hotel Europäischer Hof. Dort steht das Team an erster Stelle. Das spricht sich unter Bewerbern herum. Und prägt die Unternehmenskultur

Text: Nikolaus Förster und Sandra Kunkel

Zwischen glitzernden Kronleuchtern und gepolsterten Sofas rückt die Hotelière Caroline von Kretschmann, 55, die Sessel zum Interview zusammen. Gemeinsam mit Madeleine Götz, 22, einer Mitarbeiterin im Frühstücksservice, und Dennis Le, 24, einem Auszubildenden zum Koch, spricht sie über die Generation Z, zu der fast ein Drittel des 165-köpfigen Teams des 5-Sterne-Grandhotels gehören.

Frau von Kretschmann, Sie haben auf Tiktok an der „Drop Challenge“ teilgenommen: Kellner, Köche und Zimmermädchen gehen wie in Zeitlupe in die Knie. Dann sind Sie dran. Mit Ihnen lassen sich Ihre über 80-jährigen Eltern, die dritte Generation Ihres Familienunternehmens, auf Bürostühlen heruntergleiten, ohne eine Miene zu verziehen. Wie entsteht so ein skurriles Video?

Caroline von Kretschmann Relativ spontan. Ich habe auf Tiktok die Challenge gesehen und gedacht: Mensch, das könnten wir doch auch machen (lacht). Und es war toll, dass sich Kolleginnen und Kollegen aus allen Bereichen beteiligt haben. Meine Eltern machen eigentlich auch alles mit. Bei der Aufnahme hatten wir sehr viel Spaß, weil natürlich nicht sofort alles funktioniert hat.

Frau Götz und Herr Le, sprechen solche absurden Videos Ihre Generation an?

Madeleine Götz Ich finde solche Videos cool. Ich sehe das relativ selten bei anderen Hotels. Wenn man mit den Chefs so was zusammen machen kann, finde ich das toll, und es zeigt, wie man miteinander umgeht.

Dennis Le Das Interessante ist, dass ein Azubi-Kollege durch ein solches Tiktok-Video auf den Europäischen Hof aufmerksam geworden ist und sich hier beworben hat.

Sie wollen eine Firmenkultur schaffen, in der die Mitarbeiter Spaß haben. Warum?

Caroline von Kretschmann Ich glaube, dass die Generation Z gar nicht so viel anderes will als das, was wir auch schon gewollt haben: gesehen, gewertschätzt und gefördert werden. Unsere Mission oder unser Purpose ist es, einen Ort zu schaffen, an dem Menschen glückliche Momente erleben. Das fängt bei den Kolleginnen und Kollegen an, die für uns an erster Stelle stehen – und deswegen ist es unser oberstes Ziel, dass sie Freude haben bei dem, was sie tun. Auch wenn die Arbeit nicht immer angenehm ist: Wir müssen zum Beispiel Geschirr spülen, viel laufen und tragen und für Sauberkeit sorgen. Manche Zimmer möchte man nach der >

Abreise der Gäste gar nicht mehr betreten. Damit müssen wir auch umgehen. In der Hotellerie lernt man auch menschliche Abgründe kennen.

Haben Sie eine schwarze Liste?

Caroline von Kretschmann Für Gäste, die sich nicht respektvoll gegenüber unseren Kolleginnen und Kollegen verhalten, ja. Meine Mutter hat auch mal einen Dax-Vorstand gebeten, das Haus zu verlassen: Der kam schon schlecht gelaunt an und schrie die Kollegen am Empfang an. Das ging dann so weiter. Da hat meine Mutter am nächsten Morgen beim Frühstück zu ihm gesagt: „Wir sind nicht das richtige Hotel für Sie. So reden Sie nicht mit unseren Mitarbeitenden!“ Er war empört: „Das können Sie nicht machen“, sagte er. „Ich bin Dax-Vorstand. Ich werde Sie fertigmachen.“ Nach einer Woche kam er zurück und entschuldigte sich. Nicht respektvoll zu sein, das funktioniert bei uns nicht. Egal, ob jemand mit einem Lamborghini vorfährt oder mit dem Fahrrad – jeder wird mit der gleichen Höflichkeit und dem gleichen Respekt behandelt. Und dieses Verhalten erwarten wir auch gegenüber unseren Kolleginnen und Kollegen.

Sie haben das Hotel als Nachfolgerin übernommen. Können Ihre Eltern loslassen?

Caroline von Kretschmann Ich finde, ja. Und ich habe großen Respekt davor, wie sie das machen – nicht nur vor ihrer Lebensleistung, unser Familienunternehmen über 55 Jahre sehr erfolgreich geführt zu haben. Sie unterstützen mich weiterhin tatkräftig, machen aber deutlich, dass ich jetzt Chefin bin. Meine Mutter ist das beste Beispiel für unsere Kultur. Sie ist jeden Morgen ab fünf Uhr im Haus, packt überall mit an, ist sich für nichts zu schade und ist sehr herzlich.

Dennis Le Sie ist für uns ein Teil der Familie: Das ist unsere Mama.

Wenn Sylvia von Kretschmann die Mama ist, ist Caroline dann die große Schwester?

Madeleine Götz Ein bisschen ja. Auf jeden Fall eine Vertrauensperson und eine Führungskraft, die intern und extern sehr geschätzt wird.

Haben Ihre Eltern bei Veränderungen nie die Stirn gerunzelt und gesagt: Sag mal, Caroline ...?

Caroline von Kretschmann Natürlich. Und das muss auch sein. Wir sehen das positiv. Als wir vor drei Jahren zum Beispiel eingeführt haben, dass Männer Bärte tragen dürfen, was bis dahin nicht gestattet war, um ein einheitliches Bild zu gewähr-

leisten, gab es eine intensive Diskussion. Aber ich konnte meine Eltern überzeugen, dass wir das jetzt zulassen müssen. Denn wir hatten Bewerber für die Küche, Topleute. Sie haben gesagt, sie kommen nur zu uns, wenn sie ihren Bart tragen dürfen.

Hat sich die Mitarbeiterführung durch die Ansprüche der jüngeren Generationen verändert?

Caroline von Kretschmann Unser dienender Führungsansatz hat sich noch einmal intensiviert. Er passt perfekt insbesondere zu den Anforderungen und Wünschen der jungen Menschen. Es gibt ja das schöne Zitat von Victor Hugo: „Nichts auf der Welt ist so mächtig wie eine Idee, deren Zeit gekommen ist.“ So empfinden wir das.

In Beschreibungen der Generation Z ist oft von mangelnder Leistungsbereitschaft die Rede. Wie stehen Sie dazu, Frau Götz?

Madeleine Götz Ich sehe das nicht so. Das Thema „Work-Life-Balance“ finden viele wichtig, und das kann ich nachvollziehen: Ich arbeite gerne und mit Freude meine acht Stunden, aber danach habe ich meine Freizeit, in der ich gerne Fußball spiele. Das lässt sich hier sehr gut vereinbaren. Ich finde nicht, dass die junge Generation jetzt mehr fordert als die Generation davor. Nur wird es jetzt halt deutlicher.

Wie wichtig ist Flexibilität für Sie?

Madeleine Götz Mit ist das ziemlich wichtig. Und das wird vom Betrieb auch berücksichtigt. So gibt es zum Beispiel Wunschbücher für den Dienstplan, und es wird auf Fairness geachtet. An Weihnachten hat zum Beispiel immer eine Hälfte des Teams frei, an Silvester die andere. So kann jeder mindestens einmal mit seiner Familie feiern. Man kann sich in den Dienstplan eintragen, so wie man es möchte.

Viele Gastronomen und Hoteliers können solch eine Flexibilität nicht bieten, weil sie zu wenig Personal haben. Wie funktioniert das bei Ihnen?

Caroline von Kretschmann Wir erhalten glücklicherweise relativ viele Bewerbungen und haben wenig offene Stellen. Der Fachkräftemangel trifft uns also aktuell noch nicht ganz so hart. Das erhöht die Handlungsspielräume. So können wir die Wunschdienstpläne fast immer umsetzen, und es fallen nicht zu viele Überstunden an. Und das ist in der Hotellerie nicht einfach: 24 Stunden am Tag, 365 Tage im Jahr.

Sie wollen Ihren Gästen einen hohen Servicelevel bieten. Zugleich haben Sie als Unter-

nehmerin aber auch die Verantwortung dafür, dass es finanziell gut läuft.

Caroline von Kretschmann Ja. Ökonomie steht für uns nicht an erster Stelle, aber natürlich müssen wir sicherstellen, dass die Kosten gedeckt werden. Eigentlich betreiben wir Gewinnminimierung durch Investitionsmaximierung. Wenn wir merken, es läuft gut, investieren wir mehr, als für das Jahr geplant war. Wenn es andersherum läuft, kürzen wir die Investitionen, um auf eine schwarze Null zu kommen. Ausschüttungen an die Gesellschafter gab es in vier Generationen noch nie. Jeder Euro, der verdient wurde, steckt im Betrieb beziehungsweise in den Kolleginnen und Kollegen.

Sie erzielen knappe Margen, obwohl die Gehälter in der Branche ja sehr niedrig sind.

Caroline von Kretschmann Ja, wir befinden uns mit einem extrem personalintensiven Luxushotel in einem sehr margenschwachen Segment. Unsere Personalkostenquote liegt bei 58 Prozent. Wir müssen jeden Monat fast eine halbe Million Euro umsetzen, nur um die Personalkosten zu decken. Budgethotels haben Margen von 25 bis 30 Prozent. Bei 122 Zimmern haben wir 165 Kolleginnen und Kollegen. Ein Budgethotel mit 350 Zimmern hat zwischen 13 und 15 Festangestellte. Das meiste wird dort ausgelagert. Zugleich liegen wir mit unserem Hotel über den Durchschnittsgehältern in der Hotellerie.

Wenn andere Unternehmer auch solch eine Firmenkultur anstreben: Was raten Sie ihnen?

Caroline von Kretschmann Kulturarbeit wird die Zukunft bestimmen, ist aber ein Marathon und kein Sprint. Was Sie heute an Kulturarbeit tätigen, wirkt sich spürbar erst in acht bis zehn Jahren aus. Ich rate, zunächst bei sich selbst zu beginnen. Das heißt, werden Sie sich über Ihre eigene Haltung, das eigene Führungsverständnis und die Ziele klar. Der Weg zum WIR geht über das ICH. Und dann muss man dieses Verständnis formulieren, mit Leben füllen, jeden Tag leben und ins Unternehmen hineinragen. Und das ist Arbeit: jeden Tag Vorbild sein. Authentisch sein.

Gehört dazu auch, sich in Videos zu präsentieren – wie bei TikTok?

Caroline von Kretschmann Ich würde sagen, ja. Meine Erfahrung ist, dass eine intensive Kommunikation, hohe Sichtbarkeit innerhalb und außerhalb des Unternehmens sowie ein ständiges Vorleben ein Erfolgsfaktor sind. Mir macht es Freude, weil ich unsere Mission und Vision so liebe. Ich liebe die-



ses Haus, ich liebe unser Team, ich liebe das alles. Aber ich glaube auch, dass eine Marke in der Führung, eine Personenmarke, wichtig ist. Menschen verinnerlichen Werte über erlebte Beziehungen. In diesem Sinne kann ich am meisten bewirken, wenn ich das, was ich sage, auch konsequent vorlebe. Walk the talk. Zum Beispiel auch, indem ich nicht 365 Tage im Jahr hier bin, sondern auch mal Pausen einbaue. Apropos Balance zwischen Berufs- und Privatleben. Ich bin zwei Wochen durchgehend im Hotel, und dann fahre ich immer für drei Tage nach Berlin zu meiner Lebensgefährtin.

Das ist ja keine so gute Work-Life-Balance.

Caroline von Kretschmann Das stimmt. Das ist mein großes Entwicklungsfeld. Ich muss lernen, dass ich es mir ohne schlechtes Gewissen zugestehe, auch mal nicht da zu sein, etwa an Silvester. Es kostet mich innerlich wahnsinnig viel, mir das zu nehmen, wenn die anderen hier hart arbeiten.

Wie ist es für Sie, dass die Chefin an solch einem Tag einfach weg ist?

Madeleine Götz Es sei ihr gegönnt. Es ist doch wichtig, auch mal abzuschalten. Und sie ist sowieso unglaublich viel hier. Immer 14 Tage am Stück von morgens 8 bis abends 20 Uhr und später.

Müssten Sie also noch mehr von den Jüngeren, von der Generation Z, lernen?

Caroline von Kretschmann Natürlich, unbedingt. Ich finde es toll, dass die junge Generation auf Familie und Freunde einen Schwerpunkt setzt. Am Ende steht bei den meisten nicht der Europäische Hof am Grab, sondern die Familie und die Freunde. ■

BESONDERE GÄSTE

Nach Austausch und Rundgang im Europäischen Hof versammelten sich die impulse-Mitglieder auf der prächtigen Hotelterrasse – gemeinsam mit Caroline von Kretschmann (vorn r.), die das Haus in vierter Generation leitet



impulse firmenbesuche

Wie können Unternehmen junge Menschen gewinnen und an sich binden? Das erfahren die impulse-Mitglieder im 5-Sterne-Grandhotel „Der Europäische Hof“ in Heidelberg. Infos zu unseren nächsten Firmenbesuchen: [impulse.de/firmenbesuche](https://www.impulse.de/firmenbesuche)

Unternehmen