

Case Studies

The Living Circle Group

Wie The Living Circle sein Führungskräfte-Training mit Great Place To Work® umsetzte

Die Führungskräfte spielen eine grosse Rolle bei der Weiterentwicklung der Arbeitsplatzkultur und sie sorgen in der dezentralen Struktur der The Living Circle Gruppe dafür, dass die Werte wirklich gelebt werden.

In der Hotellerie und Gastronomie gibt es viele junge Führungskräfte, die zum ersten Mal eine Führungsaufgabe übernehmen und noch unerfahren sind. Als direkte Vorgesetzte tragen sie aber eine grosse Verantwortung für eine positive Mitarbeitererfahrung. Die Ergebnisse der ersten Mitarbeiterbefragung zeigten leider Schwachstellen in der Führung, welche durch ein Führungskräfte-Training erfolgreich adressiert werden konnten.

Über The Living Circle Group

The Living Circle ist die führende Schweizer Hospitality- und Landwirtschaftsgruppe. Mit unseren fünf Hotels, drei landwirtschaftlichen Betrieben sowie einem Restaurant definieren wir Luxus neu und anders: Naturnah, regional, geschichtsträchtig und authentisch.

Ein Interview mit

**Kristina Tanasic**

Chief People & Culture
The Living Circle

Name der Organisation

The Living Circle Group AG

Anzahl Mitarbeitende

600

Standorte

Zürich, Thalwil, Herrliberg,
Ascona, Vermes

Branche

Hotellerie, Gastronomie,
Landwirtschaft

Website

www.thelivingcircle.ch

Ausgangslage

Um ein perfektes Kundenerlebnis zu schaffen, sind gerade in der Hotellerie und Gastronomie motivierte und engagierte Mitarbeitende entscheidend. Deshalb wurde im September 2022 die erste Mitarbeiterbefragung mit Great Place To Work® durchgeführt. Obwohl die Resultate gut waren und The Living Circle auf Anhieb als gute Arbeitgeberin zertifiziert wurde, ergab sich Handlungsbedarf.

Die Dimensionen Respekt und Fairness, welche die Beziehung der Mitarbeitenden zu den Führungskräften betreffen, lagen deutlich unter den Erwartungen und unter dem Benchmark. Eine Erklärung hierfür war die für die Branche typische hohe Fluktuation.

Die Gruppe ist zudem über die letzten Jahre kontinuierlich gewachsen und hat viele neue Mitarbeitende eingestellt. Viele Führungskräfte waren also noch neu bei The Living Circle und kannten die Kultur und die gelebten Werte zu wenig. Dass teilweise Strukturen und Prozesse nicht mit dem Wachstum Schritt halten konnten, half der Situation nicht.

Ausserdem waren viele Führungskräfte noch jung und zum ersten Mal in einer Führungsrolle. Ihnen fehlte sowohl die Erfahrung als auch der methodische Rucksack, um ihre Aufgabe effektiv auszuüben.

Die Schlussfolgerung war klar: The Living Circle wollte und musste in die Aus- und Weiterbildung seiner Führungskräfte investieren!

Wieso Great Place To Work®?

Für The Living Circle war der Entscheid einfach, bestätigt Kristina Tanasic: «Uns hat von Beginn weg der Fokus auf eine positive Führungskultur überzeugt.» Da sie sich mit der ersten Mitarbeitendenbefragung bereits gemeinsam mit Great Place To Work® auf die Reise hin zu einer vertrauensbasierten Arbeitsplatzkultur gemacht hatten, sollte das Führungskräfte-Training entsprechend anschlussfähig und aus einem Guss daherkommen. So war von Beginn auch klar, dass die Effektivität des Trainings mit einer nächsten Mitarbeitendenbefragung überprüft werden sollte.

Die Zusammenarbeit – Leadership Effectiveness Training

Im Mai 2023 war es so weit und die Führungskräfte trafen sich zum ersten Ausbildungstag. Vorangegangen waren verschiedene Vorarbeiten, bei denen das etablierte Konzept des Leadership Effectiveness Trainings von Great Place To Work an die spezifischen Bedürfnisse von The Living Circle angepasst wurde. Auch wurden die Führungskräfte über verschiedene Kanäle über die Ziele und Erwartungen des Trainings informiert.

Entsprechend war die Vorfreude gross: «Unsere Führungskräfte schätzten es sehr, dass sie die Möglichkeiten erhielten, sich in ihrer Führungsrolle weiterzuentwickeln und zu wachsen», betont Kristina Tanasic. So konnten auch alle Plätze im Training im Nu vergeben werden.

Das Ziel des ersten Präsenztages ist es, die Erfolgsfaktoren einer guten Arbeitsplatzkultur kennenzulernen und zu verstehen, welche Rolle dabei Führung spielt. Die Führungskräfte von The Living Circle befassten sich mit kulturellen Unterschieden, die insbesondere in der Hotellerie und im Gastgewerbe häufig auftreten, und lernten verschiedene Führungsprinzipien kennen. Dabei konnten sie in Teams ihr eigenes Führungsverhalten reflektieren. Wie man als Führungskraft eine vertrauensbasierte



Abschlussbild mit Zertifikatsübergabe

Arbeitsplatzkultur gestalten kann, erlebten die Teilnehmer:innen spielerisch mit dem Trust Game.

Im zweiten Teil beschäftigten sich die Führungskräfte unter anderem mit dem Konzept der Positiven Psychologie und dem PERMA Modell. Der Abschluss machte die Frage, wie sich Führung in einer Welt des Wandels ebenfalls verändert und wie Führungskräfte Agilität und Innovation bei The Living Circle fördern können. Abgerundet wurde dieser erste Trainingstag mit einer weiteren Übung sowie einer konkreten Transferaufgabe für den Alltag.

In den nachfolgenden Wochen standen den Führungskräften verschiedene Online-Module der Workplace Culture Academy von Great Place To Work® für das Selbststudium zur Verfügung:

- Kommunikation in einem Vertrauensumfeld
- Mit Nudging die Arbeitsplatzkultur anstupsen
- Neues und virtuelles Führen und Arbeiten

Begleitet wurde diese Phase durch ein Praxistransfer-Projekt. Gemeinsam mit einem Lernpartner reflektierten die Führungskräfte das theoretische Wissen, wie sie es in der Praxis anwendeten und was sie daraus lernen konnten. Dabei wurden die Gruppen bewusst häuser- und funktionsübergreifend zusammengestellt, um die Vernetzung, den Austausch und die Identifikation mit The Living Circle Group zu fördern. Der Abschluss machte wiederum ein physisches Peer Group Meeting.

«Besonders positiv aufgefallen ist mir der intensive Austausch zwischen den Führungskräften während des ganzen Trainings, vor allem auch zwischen den einzelnen Hotels»

Das Ergebnis

Alle Teilnehmer:innen begannen, in ihren Teams ganz konkrete Elemente umzusetzen. Sie haben erkannt, dass man auch in einem kleinen Bereich etwas verändern kann. Beispiele aus anderen Branchen halfen zudem, den Blick über den Tellerrand hinaus zu richten. So kamen in der ganzen The Living Circle Gruppe verschiedene Kulturinitiativen ins Rollen.

Die intensive Arbeit an der Führungskultur zeigte sich auch in der nächsten Mitarbeitendenbefragung. Die Zustimmung über alle Aussagen hinweg stieg um hervorragende 4 Prozentpunkte.

Die höchsten Steigerungen konnten dabei durchwegs bei den Aussagen verzeichnet werden, welche die Führungskräfte betreffen.

Mit solchen Werten war es dann auch keine Überraschung, dass es The Living Circle 2024 auf die Liste der Best Workplaces in Switzerland geschafft hat. Ein klarer Beweis dafür, wie gross der Einfluss der Führungskräfte auf die Arbeitsplatzkultur und die Mitarbeitendenzufriedenheit ist!

Den Mitarbeitenden wird hier viel Verantwortung übertragen.



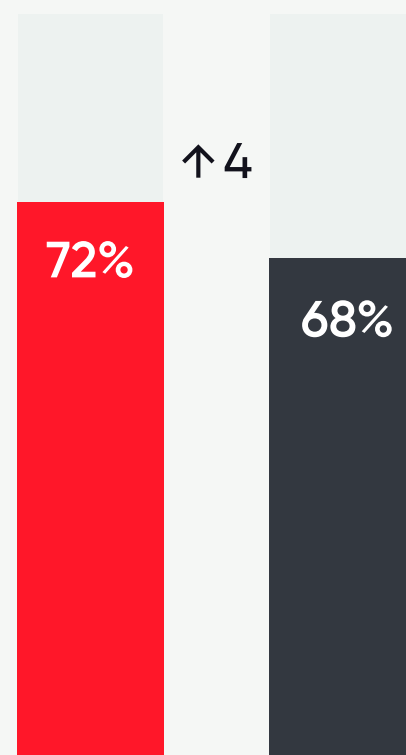
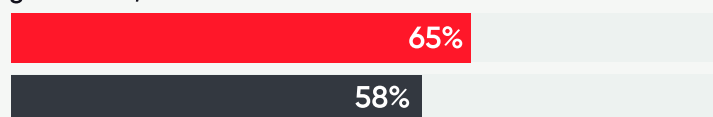
Ich kann mich mit jeder vernünftigen Frage an die Führungskräfte wenden und erhalte eine direkte und offene Antwort.



Die Führungskräfte lassen ihren Worten Taten folgen.



Die Führungskräfte beziehen die Mitarbeitenden in Entscheidungen mit ein, die ihre Arbeit oder das Arbeitsumfeld betreffen.



Durchschnitt aller Trust Index™ Fragen

The Living Circle - Resultate 2023

The Living Circle - Resultate 2022