

---

Der Schlüssel zur Mitarbeiter-Motivation

# Spas brauchen Leader, keine Manager

**Die Finanz- und Wirtschaftskrise** sowie der steigende Wettbewerb haben den Druck auf die Spa-Teams deutlich verstärkt, auslastungsschwache Tage mit einem vollgepackten Terminkalender am Wochenende wettzumachen. Dann reiht sich Massage an Massage, die Mitarbeiter sind müde und manchmal auch entmutigt, weil sie sich als »Arbeitsroboter« missbraucht fühlen.

Viele Arbeitgeber glauben, dass es zur Kompensation ausreicht, ausschließlich finanzielle Incentives auf Dienstleistung und Produktverkauf zu bieten. Doch das allein genügt nicht, um ein Team zu motivieren. Ich habe selbst erlebt, dass die Angestellten eines erstklassigen Spas in Paris gemeinsam beschlossen haben, nur die erste Stufe ihres Verkaufsbudgets,

nicht den höheren Wert zu erreichen, nur damit die Spa Managerin selbst ihr Ziel und damit ihre Prämie verfehlt. Das Spiel zog sich über sechs Monate hin, bis die Spa Managerin kündigte. Unter einer neuen Leitung konnte das Team innerhalb von zwei Jahren eine stolze Umsatzsteigerung von 35 Prozent im Produktverkauf erzielen.

## Loyales Team, loyale Gäste

Es heißt: Motivation ist eine Tür, die man nur von innen öffnen kann. Deshalb findet man unter den Leitern guter und erfolgreicher Spas mehr Leadership-Persönlichkeiten als reine Manager. Denn Dinge kann man managen, Menschen muss man führen. Was macht nun einen richtigen »Spa Leader« aus? Er teilt seine Visionen mit dem Team, vermittelt ihm seine Werte, er gibt klare Jobbeschreibungen und Anweisungen und er legt Standards fest, die eine ganzheitliche Gasterfahrung garantieren. Nur so ist es möglich, dass ein Spa jeden Tag aufs Neue rund und ohne Probleme läuft. Die Tatsache, dass der Spa-Leiter die tägliche Arbeit seiner Mitarbeiter wertschätzt, heißt nicht, dass sie in einer heilen Welt leben. Aber es ist nachvollziehbar, dass fröhliche und engagierte Teamplayer leichter das Vertrauen der Kunden gewinnen und damit in der Lage sind, die richtigen Anwendungen und Produkte zu empfehlen. Welcher Gast wird sich nicht loyal gegenüber einem sympathischen



„Dinge kann man  
managen, Menschen  
muss man führen.“

*Jean-Guy de Gabriac*



Foto: istockphoto

Team zeigen, von dem er sich verstanden und bei seinem Bestreben unterstützt sieht, etwas für Körper, Geist und Seele zu tun. Das gilt ganz besonders in der heutigen Zeit. Nicht umsonst berichten die Medien immer häufiger darüber, welcher bedrohlichen Atmosphäre Führungskräfte in vielen Firmen ausgesetzt sind – eine Atmosphäre, die Stress, Missgunst, Mobbing sowie Depressionen und das Burn-Out-Syndrom begünstigt.

### **Fluktuation lässt sich vermeiden**

Im Spa sollten Budgets und Zielvorgaben erreichbar sein und in gegenseitigem Einverständnis festgelegt werden. Dann werden alle das Gefühl haben, dass man ihnen vertrauensvoll eine Aufgabe überträgt, und ihnen gleichzeitig das richtige Werkzeug an die Hand gibt, diesen Erwartungen zu genügen. Und das gilt für jeden Mitarbeiter, ganz gleich ob Therapeut oder Rezeptionist, ob freier Mitarbeiter oder Aus-

hilfe. Als Dienstleistungsbetrieb gehen in einem Spa Service und Selbstvertrauen stets Hand in Hand. Die besten und loyalsten Teams sind solche, die sich beachtet fühlen, denen man zuhört und vertraut, die man kontinuierlich fordert, damit es nicht langweilig wird. Setzt man in diesem Fall die Messlatte immer ein wenig höher, sind die Mitarbeiter gezwungen, ihre Komfortzone zu verlassen. So kommen sie auf den Geschmack der Selbstverwirklichung, indem sie die Gäste begeistern und indem sie deren Erwartungen nicht nur erfüllen, sondern übertreffen. Dies ist einer der Schlüssel zur Kundenbindung: Auf der einen Seite kommen neue Kunden aufgrund von Marketingaktionen und der Kommunikationsstrategie ins Spa, auf der anderen Seite kehren Stammkunden zurück, weil sie gute Erfahrung mit dem Team gemacht haben und von den gebotenen Leistungen überzeugt sind.

Aristoteles sagt: »Wir sind, was wir jeden Tag tun. Hervorragende Leistung ist dann nicht eine einmalige

---

Tat, sondern wird zur Gewohnheit.« Deshalb ist es kein Wunder, dass mehr und mehr Spa-Marken eine eigene Akademie begründen. Andere schaffen ein maßgeschneidertes, internes Weiterbildungsprogramm, das der Arbeit im Spa mehr Bedeutung beimisst, damit die Mitarbeiter auf lange Sicht mehr Gefühl und Sensibilität für die Gäste entwickeln. Geschieht dies nicht, vergeuden Spa Manager ihre kostbare Zeit und Geld für einen immerwährenden Prozess der Bewerbersuche, für Trainingsprogramme und Schulungen, um anschließend festzustellen, dass das Personal nach durchschnittlich 18 Monaten den Betrieb verlässt.

## Erreichbare Ziele definieren

Nachfolgend einige Tipps, um Motivationskrisen erfolgreich zu begegnen:

- Verwandeln Sie Visionen in praktisch umsetzbare Vorstellungen!
- Denken Sie »Out-of-the-box« mit langfristigen Perspektiven und erreichbaren Zielen für alle Mitarbeiter!
- Achten Sie auf Disziplin und konzentriertes Arbeiten, damit der Realitätssinn nicht verloren geht!
- Begeistern Sie jeden Einzelnen für die Spa-Branche, für die Gäste und für einen tollen Job, auch wenn er gelegentlich eine Herausforderung darstellt!
- Inspirieren Sie die Mitarbeiter, gewissenhaft und ehrlich zueinander zu sein und einen respektvollen und verantwortungsvollen Umgang miteinander zu pflegen!

Indem sie selbst mit gutem Beispiel vorangehen, setzen »Spa Leader« enormes Potenzial frei. Sie ermöglichen es den Teammitgliedern, ihren Wert und ihre Fähigkeiten besser einzuschätzen und zu verstehen, welchen Stellenwert sie im Unternehmen haben. Das erinnert mich an Horst Schulze, einen früheren Präsidenten von Ritz-Carlton, der sinngemäß sagte: »Gute Führung besteht darin, ein Umfeld zu schaffen, in dem die Leute nicht nur für das Unternehmen arbeiten, sondern dazugehören wollen.« Gute Führung motiviert die Leute, dass sie im Unternehmen arbeiten wollen und nicht arbeiten müssen. Menschen, die ein Zugehörigkeitsgefühl haben, sind erfüllt von ihrer Aufgabe und das aus gutem Grund. Sicherlich ist nicht jeder eine charismatische Führungspersönlichkeit, aber die meisten von uns können daran arbeiten, Schritt für Schritt besser zu werden. Dazu beitragen kann beispielsweise das »Spa Leadership«-Programm, das von de École Hôtelière de Lausanne entwickelt worden ist.

Wenn Sie verstehen, dass Ihre Mitarbeiter zwar hungrig sind nach einer angemessenen Bezahlung, aber viel mehr noch durstig nach Wissen und Anerkennung, sind sie auf dem richtigen Weg hin zu einer perfekten und nachhaltigen »Spa Experience«, die sich nicht nur in den Margen auszahlen, die jedes Spa erwirtschaften sollte. Hinzu kommen:

- Profit für die Gäste, die durch eine völlig neue Spa-Erfahrung positive Veränderung erfahren.
- Profit für die Mitarbeiter, die ihr Wissen erweitern und ihre Fähigkeiten ausbauen.
- Profit für die Umwelt und für die Gesellschaft.

**Meine Empfehlung an Sie lautet: Lead and enjoy a very profitable life and run a profitable spa!**

*Jean-Guy de Gabriac, TIP TOUCH*