

# Mickey Mouse auf Personalsuche

**WALT DISNEY WORLD.** Das Walt Disney World Resort in Orlando/Florida gilt als »der« internationale Benchmark für Servicequalität. Disney selbst begründet seine Einzigartigkeit damit, dass man einen Weg gefunden habe, nur hoch motivierte und lernwillige Mitarbeiter einzustellen. Wie genau das Auswahlverfahren und die Qualitätstrainings aussehen, hat der Münchner Journalist Stefan Mühleisen hinter den Kulissen beobachtet.  
Von *Stefan Mühleisen*

Im Disney-Vergnügungspark arbeiten rund 55.000 Beschäftigte. Auf Grund der üblichen Fluktuation werden täglich je nach Saison etwa 100 neue Mitarbeiter eingestellt. Schließlich gilt es in Spitzenzeiten bis zu 100.000 Besucher glücklich zu machen. Die Jobsuchenden steuern ein eigens errichtetes Gebäude zur Personalauswahl an. Sieben goldene Buchstaben formen das Wort »Casting« über dem Eingangportal. Die Farbe zeigt bereits, was dem Unternehmen am wertvollsten ist: Menschen. Mitarbeiter sind bei Disney von vorneherein »Cast-Member«, was zu deutsch »Mitglied des Ensembles« heißt.

Bereits an der Eingangstür wird der Jobsuchende in die Welt von Walt Disney hineinversetzt. Besucher bekommen eine Überdosis Disney bereits während sie ankommen. Die Rezeption findet der Besucher im Casting-Center erst am Ende einer Rampe im ersten Stock des Gebäudes. Gemälde an den Wänden zeigen rechts »Trouble«, etwa Micky Mouse bei einer Polizeikontrolle. Links dagegen ist die Welt von »Happiness« abgebildet, wie sie Disney-Mitarbeiter als Teil einer gigantischen Show täglich mitgestalten sollen. Das Märchenschloss in Magic Kingdom, die »Rides« auf Pferdekarrussellen oder die Welt des Bären Winnie the Puh. Die Psycho-

logie hinter der Rampe erklärt Disney-Manager Chris Caracci so: »Wenn Menschen aufwärts gehen, fühlen sie, dass sie auf dem Weg zu etwas Besonderem und Erhabenem sind.« So gehören bei den Weltmeistern in Sachen Inszenierung selbst die ersten Meter eines potenziellen Mitarbeiters zum Teil der Show. Im ersten Stock angelangt, erhalten die Jobsucher an der Rezeption vorgedruckte Bewerbungsbögen und eine Wartenummer, bevor sie sich auf den weichen Sesseln im kuppelförmigen Wartesaal niederlassen, der sein Vorbild im Cinderella Castle hat. Eine Filmvorführung über die Konditionen und Erwartungen der Disney World für ihre 60.000 Mitarbeiter dient der Vorauswahl für die Tätigkeit am Lake Buena Vista in



Foto: Walt Disney Resort

*Autor Stefan Mühleisen (links) vor dem Casting-Center der Walt Disney Company.*

Florida. »Wie viele Unternehmen zeigen schon vorher ihre Arbeitsbedingungen?«, fragt die Sprecherin bevor die Filmvorführung beginnt. Was in den folgenden sieben Minuten auf der Leinwand zu sehen ist, dient sowohl dem personalsuchenden Unternehmen wie auch den jobsuchenden Kandidaten. Rund zehn Prozent der Bewerber verabschieden sich, wenn sie sehen, welche Ansprüche beispielsweise an ihr persönliches Erscheinungsbild gestellt werden. »Moden kommen und gehen. Disney World setzt einen zeitlosen Standard.« Das heißt im Klartext: Keine sichtbaren Tätowierungen, Ohringe bei Frauen maximal so groß wie eine Quarter Dollarmünze, Haarschnitt für Männer ohrenfrei und die Damen bitte höchstens mit Haarpracht in Naturtönen und dezent natürlich geschminkt. Wer Ringe an den Fingern tragen will, muss sich auf ein Stück pro Hand beschränken.

Genauso freundlich wie bestimmt zeigt der Einführungsfilm die Vorteile eines Arbeitsplatzes in der Weltfirma Disney: flexible Arbeitszeitmodelle, freier Transport, Ermäßigungen und Versicherungen. Die Basics bereits ganz zu Anfang klarzustellen, spare viel Zeit und spätere Enttäuschung. Zum persönlichen Interview, der so genannten »Audition«, holt ein Disney-Mitarbeiter die Bewerber einzeln ab. Hier wird der erste Eindruck, die Eignung und vorhandene Motivation abgeklopft. Stimmt alles, kann schnell ein Arbeitsvertrag zustande kommen.

### Vom Mitarbeiter zum Mitspieler

Wer dann Mitarbeiter ist, spielt fortan als »Cast Member« eine Rolle in einer riesigen Show sobald er »onstage« vor die Kulissen der Disney Welt tritt. Doch noch wichtiger als die Rolle ist der Zweck, dem alle Mitarbeiter zu dienen haben. Als »First Name Organization«, in der sich alle mit Vornamen ansprechen, arbeiten alle zusammen für einen einzigen Zweck: »We create happiness by providing the finest in entertainment for people of all ages, everywhere.« Wer nur auf seine Rolle fixiert ist und den Zweck seiner Tätigkeit vergesse, nütze dem Unternehmen wenig, unterstreicht Chris Caracci. Das lernen neue Mitar-

beiter beim »Traditions« genannten Orientierungstag in der Disney University. Ein offenes Geheimnis ist, dass erst intensives Training neue Mitarbeiter in »Walt Disney World Cast Members« verwandelt. »Wir stecken nicht Menschen in Disney. Wir stecken Disney in die Menschen«, sagt einer der Trainer. Walt Disney investierte bereits Anfang der 50er Jahre erhebliche Summen in Training und Entwicklung der Mitarbeiter. Die Disney Universität gründete er 1955 als eine der ersten Corporate Universities in den USA.

### Weiterbildung als Show

Er wollte von Anfang an sicherstellen, dass neue Mitarbeiter genau den Servicegedanken verstehen und ausführen, den er sich in seinem neuen Park in Florida vorstellte. Auch Weiterbildung für die Mitarbeiter ist als Show inszeniert: Der Weg zum Seminarraum führt an Vitrinen vorbei, die historische Modelle und Skizzen der Disney-Park-Attraktionen zeigen. Bis heute sitzen bei den Einführungskursen neu eingestellte Mitarbeiter ungeachtet ihrer Position nebeneinander: der Finanzvorstand neben dem Straßenkehrer, der Parkmanager neben der Kassiererin. Sie lernen hier Konzepte und Verhaltensformen, die für alle Disney-Mitarbeiter gelten.

In Spitzenzeiten kommen 14 »Traditions-Klassen« pro Woche zustande, jede mit durchschnittlich 45 Teilnehmern. Jedes Jahr haben rund 40 ausgewählte Mitarbeiter die Möglichkeit als »Traditions Assistenten« während ihrer täglichen Arbeitszeiten in den Traditionsklassen zu unterrichten. »Das gilt als eine besondere Ehre«, so Caracci. Diese Mitarbeiter können zum einen aus ihrer täglichen Praxis berichten und frischen zum anderen ihr Wissen zu den Disney-Standards auf. Spezifische Kenntnisse und Fertigkeiten trainieren Mitarbeiter in eigenen Lehrsälen. In einem als Hotelzimmer ausgestatteten Raum, lernen die Mitarbeiter der Resorts den Zimmerservice, wie er für die rund 25.000 Hotelzimmer auf dem Gelände üblich ist. Ein Raum dient dem Training an unterschiedlichen Kassensystemen. In Computerräumen finden EDV-Kurse und Online-Lernen statt. In einer Bibliothek können Disney-Mitarbeiter ▶

→ gängige Literatur von Management bis Marketing ausleihen. Der Tradition treu geblieben ist Disney World mit seinen Servicestandards, die der Trainer und spätere Aufsichtsratsvorsitzende Dick Nunis ebenfalls 1955 entwickelt hatte: Sicherheit, Freundlichkeit, Show und Effizienz. An erster Stelle geht es darum, dass kein Gast – das Disney-Wort für Kunden – sich verletzt. »Die Statistiken sind gegen uns. Wenn einmal unter einer Million etwas schief geht, leidet unser Image darunter. Unsere Servicestandards sind deshalb für Hunderte von Millionen ausgelegt. Jeder Mitarbeiter ist für die Sicherheit der Gäste verantwortlich«, erklärt ein Trainer.

Das »Traditions«-Programm der Disney Universität soll hier zeigen, wie sich die Servicestandards in der täglichen Praxis umsetzen lassen. Besonderes Augenmerk gilt den Verhaltensweisen, die quer durch die Organisation gültig sind. In einem Rollenspiel erfahren die Mitarbeiter, was aus Sicht der Parkgäste »good show« und »bad show« bedeutet. Später erfolgt Kritik und Anerkennung für Leistungen mit dem gleichen Vokabular. Um die Sache mit dem Service narrensicher zu machen, schreiben kla-



Foto: Walt Disney Resort

Auch das ist Servicekultur: Behinderte werden ohne großes Aufheben integriert.

## Servicekultur á la Disney

Das Disney Institute ([www.disneyinstitute.com](http://www.disneyinstitute.com)) mit Sitz am Lake Buena Vista, Florida, bietet offene Seminarprogramme zu den Themen Recruiting, Mitarbeitertraining sowie Service, Loyalität, Leadership, Kreativität und Innovation. Zum Thema »Aufbau einer Servicekultur« geben die Disney-Trainer folgende Tipps:

1. Halten Sie Ihre Service-Regeln simpel und einfach und lassen Sie den Mitarbeitern gleichzeitig Raum für Individualität und Persönlichkeit.
2. Agieren Sie global. Jeder im Unternehmen, das Management eingeschlossen, muss die globale Herausforderung annehmen.
3. Messen Sie Qualität. Schaffen Sie spezifische, überprüfbare Service-Richtlinien und machen Sie diese zum Bestandteil eines umfassenden Performance-Prozesses.

4. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter regelmäßig trainieren und coachen. Jeder sollte in der Lage sein, das Unternehmensziel »Kundenorientierung« konkret auf seinen Arbeitsplatz herunterbrechen zu können. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, sich untereinander zu coachen.
5. Fordern Sie Feedback und Ideen von ihren Teams. Pflegen Sie unternehmerisches Denken und erweitern Sie den Pool kreativen Inputs indem Sie Ihren Mitarbeitern erlauben, Verbesserungsvorschläge in die Tat umzusetzen.
6. Erkennen und belohnen Sie Leistung. Schaffen Sie Mitarbeitermotivation durch formale und informelle Programme zur Belohnung und Anerkennung.

### Quelle:

Disney Institute: *Perfecting the Art of Customer Service*. [www.disneyeditions.com](http://www.disneyeditions.com)

re Regeln den Umgang mit den Gästen vor. Augenkontakt und Lächeln steht am Anfang und Ende jedes Gästekontakts. Pflicht jedes Mitarbeiters ist es, Ausschau nach Gästen zu halten, die Hilfe oder Unterstützung brauchen – etwa einer Familie, die verzweifelt nach dem richtigen Weg sucht.

Es liegt ebenfalls in der Verantwortung eines jeden Mitarbeiters, entstandene Servicefehler sofort zu beheben, bevor sie zu einem Gästeproblem werden. Beispielsweise sollte ein Kind, dem gerade ein gekauftes Eis heruntergefallen ist, sofort ein neues geschenkt bekommen. »So viele Unternehmen akzeptieren es, einen Kunden wegen ein paar Pfennigen zu verlieren«, sagt Caracci. »Bei Disney ist es selbstverständlich, dass ein Mitarbeiter auf Kosten des Hauses ein neues Eis besorgt.« Zum Schluss jeder Begegnung mit einem Gast, vor allem wenn er einen Servicebereich verlässt, sind die Mitarbeiter aufgefordert, ihm zu danken. Serviceorientierung und Freundlichkeit sind laut Walt Disney kein Zufall, sondern Ergebnis eines ständigen Trainings. »Der Eindruck, den ein Mitarbeiter bei einem Gast hinterlassen kann, ist sehr groß, im Vergleich zu der kurzen Zeit, die der Gast in Disney World verbringt«,

sagt Facilitator Chris Caracci, der jahrelang im Management von Magic Kingdom tätig war, bevor er auf die Trainerseite wechselte. Eines der wiederkehrenden Servicebeispiele ist die persönliche Genesungskarte, die ein Ehepaar für sein krankes Kind bei der Rückkehr ins Hotelzimmer vorfindet. Obwohl zur Show eine gewisse Uniformierung gehört, spricht man in der Disney-Sprache wie beim Theater ausschließlich von Kostümen. Sprachregelung ist ein entscheidender Teil der Unternehmenskultur. Das zeigt alleine der kleine Unterschied zwischen Kunde und Gast. »Kunden sind statistische Größen. Gäste sind willkommene Menschen. Das Geheimnis für das Engagement der Menschen bei Disney sieht so aus: Wenn jemand eine Rolle in einer Show spielt, ist er bereit mehr Leistung zu bringen, als wenn er nur Tische in einem Restaurant putzt.

### Training in der Mittagspause

In quer über die Parks verstreuten Centers of Excellence haben Mitarbeiter die Möglichkeit, sich außerhalb der Disney University in ihrer Mittagspause oder Freizeit weiterzubilden. Kostenlos können sie an Online-Kursen teilnehmen. Der Zugang zu reichhaltigen Bibliothe-

## Lernen von Mickey

**SERVICEKULTUR.** Professor Dr. Lothar J. Seiwert, Heidelberg, Zeitplanpapst und aktueller Bestsellerautor (»Life Leadership«, Campus Verlag), verband seine Teilnahme an der diesjährigen ASTD-Konferenz in Orlando mit dem Besuch eines Seminars am Disney-Institute. Für »wirtschaft & weiterbildung« fasst er seine Eindrücke im Gespräch mit der Journalistin Kerstin Gohl zusammen.

*Das Seminarthema hieß »The Disney Approach to Customer Loyalty«. Was wurde geboten?*

Ein Seminartag besteht grundsätzlich aus zwei Teilen. Der Tag beginnt mit einer Klassenraum-sitzung. Der zweite Teil sind die Feldstudien, von denen etwa zwei pro Tag stattfinden. Dabei geht es direkt in die Parks und Hotels. Die Seminarteilnehmer bekommen dort Aufgaben, die sie dann in Kleingruppen bearbeiten. Im Foyer eines Disney-Hotels haben wir beobachtet, was dort für den Kunden getan wird. Dabei haben wir Dinge entdeckt, die dem normalen Besucher wahrscheinlich gar nicht auffallen. Zum Beispiel eine Kinderecke, in der es für die Kinder kleinere Sitzgelegenheiten gibt, die aber genauso edel aussehen wie die Sitzcken für die Erwachsenen. In den Parks selbst haben wir versucht herauszufinden, was das Geheimnis der Kundenorientierung ist. Wie immer steckt der Teufel im Detail. Bei Disney ist die gesamte Prozesskette perfekt durchorganisiert und optimiert. Jede Kleinigkeit, jeder Getränkestand, jede Ware, jeder Kinderwagen ist so platziert, dass er vom Kunden gleich entdeckt und genutzt werden kann. Am Ende des Tages gibt es dann noch eine Reflektionsphase, in der das Gelernte noch einmal diskutiert wird.

*Was hat Ihnen an dem Seminar am besten gefallen?*

Sehr gut hat mir die Kombination aus Theorie und Praxis gefallen, bei der die Verantwortlichen die Konzeption und Philosophie von Walt

Disney, den so genannten Disney Approach, auch wirklich offen gelegt haben. Das Schöne an Disney ist, dass immer noch eins draufgesetzt wird. Ständig gibt es Geschenke. Der Tag endet nicht mit der Reflektion, nein, da geht die ganze Truppe noch in einen Park, wo es ein Dinner gibt und ein unglaublich berauschendes Feuerwerk. Das Seminar endet nicht einfach mit einem Aufwiedersehen, sondern jedem Teilnehmer wird von Dagobert Duck persönlich der Mickey-Mouse-Doktorhut verliehen. Das ist wirklich unglaublich!

*Welche neuen Einsichten gab es für Sie?*

Gelernt habe ich vor allem, wie Kundenorientierung strategisch konzipiert sowie professionell und höchst profitabel umgesetzt wird. Es war außerordentlich interessant, zu sehen, wie der Dienstleistungsprozess bei Disney in ganz viele Einzelschritte zerlegt und ständig optimiert wird. Die Verantwortlichen beobachten beispielsweise sehr genau, was passiert, wenn der Kunde nach einem »Ride« die Attraktion verlässt und den Laden betritt. Die Ware wird so ausgelegt, dass der Kunde im Grunde genommen nicht daran vorbeigehen kann. Kleinkinder, die noch nicht mitfahren dürfen, werden den Müttern am Eingang einer Attraktion abgenommen und nach der Fahrt wieder übergeben. Behinderte werden nicht abgeschoben, sondern ohne viel Aufhebens in das Geschehen integriert. Da sitzt jeder einzelne Handgriff. Dem Zufall wird rein gar nichts überlassen. An jeder Stelle werden Magic Moments kreiert und der Kunde fühlt sich verzaubert. Das ist wirklich faszinierend.

*Gibt es etwas, was Sie bemängeln?*

Der Preis von 2.795 Dollar ist absolut horrend. Das Seminar könnte die Hälfte kosten und wäre im Prinzip immer noch recht teuer. Am Seminar selbst hat mich aber ansonsten nichts gestört. Mangelhaft fand ich dagegen die Kundenorientierung des Disney-Institute-Hotels. Ich hatte am Tag vor Seminarbeginn dort angeru-



Foto: Walt Disney Resort

*Happy America: Statt eine Zertifikats gibt es am Ende des Disney-Seminars die Ehrendoktorwürde für Prof. Seiwert (rechts).*

fen, um noch einmal zu bestätigen, dass ich nachmittags zwischen drei und halb vier im Hotel eintreffen werde. Leider war mein Zimmer am Tag meiner Ankunft noch nicht fertig. Außerdem gab es in den Zimmern keine Schirme. Da es in Florida etwa zwei Mal am Tag wie aus Kübeln regnet, ist das ein Unding. Ich musste fünf Mal vergeblich an der Rezeption anrufen, bis mich schließlich ein zufällig vorbeifahrender Security Guard zum weit entfernt liegenden Seminarraum gefahren hat. Trotz meines Argers muss ich sagen, dass das Reklamationsmanagement hervorragend funktioniert: Als Entschuldigung wurde ich mit Chauffeur in Uniform und klimatisiertem Cadillac zum Flughafen gefahren. Das war echt cool – im wahrsten Sinne des Wortes! [info@seiwert.de](mailto:info@seiwert.de)

**Informationen:**

[www.disneyseminars.com](http://www.disneyseminars.com)  
oder unter Tel. 0 01/40 75 66 26 20.

ken ist selbstverständlich. »Unternehmen, die in Training investieren, zeigen, dass ihnen ihre Mitarbeiter etwas wert sind«, betont Harry Lynch, Direktor Business Development am Disney Institute, das als Trainingsakademie die Erkenntnisse und Erfahrungen von Dis-

ney in Seminaren weitergibt. Mit seiner Serviceorientierung wurde Disney nicht nur zum weltweiten Standard für Vergnügungsparks, sondern auch für alle serviceorientierten Branchen wie Automobil, Gesundheit oder Handel. Unternehmen wie BMW Kanada, die amerika-

nischen Lehigh Valley Krankenhäuser, die holländische Zeitarbeitsfirma Start oder die südafrikanische Supermarktkette Pick 'n Pay haben ihre Servicekonzepte in Workshops des Disney Instituts entwickelt.

Stefan Mühleisen