

Werte brauchen Leidenschaft

Marriotts Ed Fuller und sein Buch "You can't lead with your feet on the desk"



Immer im Kontakt mit den Menschen: Ed Fuller unterwegs rund um die Welt.

Washington (4.11.2011). Sein Name ziert längst eine 747 von United Airlines: "Ed Fuller, Customer" steht dort unter dem Piloten-Fenster geschrieben - als Würdigung für den Frequent Flyer, der in seinem Leben über zehn Millionen Meilen rund um den Globus geflogen ist. Als President und Managing Director von Marriott Lodging International hat der Amerikaner viele Stunden im Flugzeug verbracht. 2012 wird sich das Urgestein an der Seite Bill Marriotts in den Ruhestand verabschieden. Der Branche hinterlässt er eine Botschaft: "You can't lead with your feet on the desk." So lautet der Titel seines Buches, das er in der Luft geschrieben hat. In Zeiten, in denen der "war for

talents" die Human Resources-Abteilungen belastet, hält Ed Fuller ein leidenschaftliches Plädoyer für Menschen und Werte. Der Mensch zum Buch.

Wer die 185 Buchseiten liest, hat mit Ed Fuller gesprochen. Er schreibt wie er spricht: einfach, klar und mit der gewohnten Portion amerikanischen Selbstbewusstseins. Die ist in diesem Fall ausserst willkommen: Denn die Eigenbeschreibung seiner Karriere vermittelt eine jahrzehntelange, ungebrochene "passion" für die Branche und den Wunsch, persönliche Beziehungen zu schaffen und aufrecht zu halten.

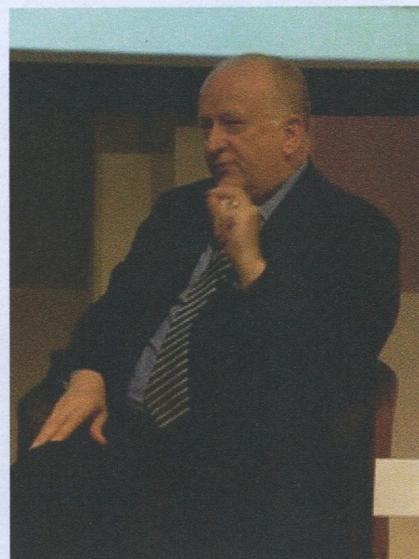
Als er im Frühsommer in den aufgewühlten Marriott Hotels Ägyptens war, hat er 1.400 Mitarbeiter-Hände geschüttelt. Er hat sie gezählt, weil es ihm in diesem Moment wichtig war und wichtig für die Menschen: "To empower people" ist Teil seines Führungscredos, selbst wenn der in den vergangenen Marriott-Jahrzehnten sogar gelernt hat, das Händeschütteln zu delegieren.

Dabei hatte es Ed Fuller in seiner Kindheit schwer gehabt, an Beziehungen zu glauben. Als Scheidungskind lernte er erst viel später, in seiner Studentenzeit, Beziehungen aufzubauen und Verantwortung zu übernehmen. Die US Army führte ihn für zwei Jahre an die Base nach Frankfurt, und die fremde Kultur weckte in ihm den Appetit nach internationalem Arbeiten.

Zurück in den USA sah er sich nach einem Job um - und begann 1972 bei Marriott als Küchenhilfe, erzählt er schmunzelnd. Sieben Jahre später verantwortete er Sales und Marketing, 1990 übernahm er als Senior Vice President & Managing Director of International Lodging die Aufgabe, das Marriott-Empire ausserhalb der USA aufzubauen. Seitdem sass er im Flugzeug - und Marriott wuchs unter seiner Führung sehr schnell von 16 Hotels in sechs Ländern auf über 400 Häuser in 70 Ländern.

Unerschütterliche Beziehungen

"Solid relationships are the real bedrock of business success" ist im Buch nur einer der Kern-Sätze. Ed Fuller lebt sie. Wenn Geschäftspartner seine Anwesenheit als Präsident wünschten, um lokalen Grössen zu imponieren, ging er hin. Doch es gab auch andere Situationen, in denen er diesen Satz beweisen musste: 2003 verwüstete eine Autobombe das JW Marriott Jakarta, 12 Menschen starben, 150 wurden verletzt. Fuller und andere Management-Kollegen flogen unverzüglich nach Indonesien, um u.a. mit dem Eigentümer die nächsten nötigen Schritte einzuleiten und den Mitarbeitern zu versichern, dass sie ihren Job behalten werden... Sechs Jahre später stand er wieder in Jakarta, im erneut verwüsteten Marriott, erneut Eigentümer und Mitarbeiter um sich versammelnd.. "When I once again assured them that we stood ready to help ... it was another crucial exercise in trust building," so sein Fazit. Und: "The bonds between people are a company's lifeblood, the wax used to seal the social



Immer präsent: Ed Fuller während des CEO-Panels am "ITB Hospitality Day" 2009. / Foto: map

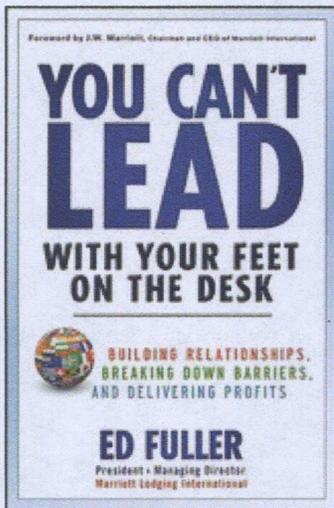
contract. And they rarely form behind a desk."

Dem Kofferträger Respekt zollen

Bill Marriott, der Gründer, und Bill Marriott Jr. haben ihm den Wert von Werten durch ihr Vorleben vermittelt, bekennt er. Er hat gelernt, dass Respekt dazu da ist, zu inspirieren; dass Vertrauen verdient werden muss; dass man Kommunikation lernen sollte ebenso wie man nur aus der Front-Position heraus führen und seine Beziehungen kultivieren kann. Der Weg dahin war lang: "Many of the personal insights and techniques ... are the products of trial and error, with the emphasis on error," schreibt Ed Fuller.

Wenn es um das "commitment to people" ging, lernten Marriotts Top-Manager gerne auch von anderen, z.B. von den Wegmans Food Markets, die ihren Mitarbeitern praktisch vermittelten, welcher kalifornische Wein zu französischem Käse passte. Wie anders könnten sie sonst ihre Produkte glaubwürdig verkaufen?

"Time and time again, from one position to the next, I learned that our business was about people," schreibt Ed Fuller. Ein General Manager in einem asiatischen Hotel bat den Marriott-Präsidenten ein, er möge seinen Koffer bitte dem jungen Kofferträger anvertrauen und den Koffer bitte nicht - typisch westlich - selbst zu tragen. "You're the president and letting him help you confers respect."



Das Gehalt alleine motiviere niemanden zu einer bemerkenswerten Dienstleistung. Wichtiger sei es, ihnen das Zugehörigkeitsgefühl zu einer service-orientierten Community und Kultur zu geben. "Most important of all, they need to believe that by demonstrating their dedication, they can rise within the organization." Heute sind laut Fuller weniger als ein Prozent aller General Manager und regionaler Führungskräfte US-Expats.

Werte als Fundament

"Ich hatte Glück - ich hatte einige Mentoren und grossartige Leute um mich, als Marriott immer grösser wurde. Immer habe ich aber auch Vertrauen in diese Menschen," sagt Ed Fuller rückblickend im Gespräch mit [hospitalityInside.com](#). Der 66jährige macht sich deshalb auch seine Gedanken über den Nachwuchs: "Die jungen Leute tragen schon Werte mit sich," meint er, "aber zumindest in den USA, Europa und Japan ist Arbeit nicht mehr das wichtigste für sie. Ein grossartiges Potential für die Zukunft sind Frauen: Sie möchten führen."

Wenn Ed Fuller heute eine neue Firma gründen würde, würde er sie primär auf Werten aufbauen - auf den Wertverhältnissen von Produkt und Dienstleistung, auf den Werten von Mitarbeitern - und dann erst eine globale Operations darüber setzen.

Seit der Neuordnung des Marriott-Managements 2009/2010 hat sich Ed Fuller stufenweise zurückgezogen und akzeptiert, bis zu seinem Ruhestand "nur noch" den Mittleren Osten und Afrika zu betreuen. Sein Buch ist Teil dieses Abschieds auf Raten aus einem Unternehmen, das sein Leben bestimmt hat. Seine Zeilen richten sich eigentlich an das Management, doch sie sind auch eine empfehlenswerte Lektüre für junge Menschen, die sich von lukrativer klingenden Angeboten anderer Branchen umworben fühlen: Sie beschreiben die Kern-Botschaft der Hotelbranche. Und daran werden auch Finanz-Jongleure nichts ändern: Profit erzielen auch sie nur durch motivierende Führung von Menschen.

"Ja, ich werde Marriott vermissen," bekennt Edwin D. "Ed" Fuller. Sollte er die Füsse nächstes Jahr doch einmal auf den Tisch legen, wird er dies in seinem Haus in Kalifornien tun. / Maria Pütz-Willems

Buchtipps: Ed Fuller, President + Managing Director Marriott Lodging International: "You can't lead with your feet on the desk." 196 Seiten, in englischer Sprache, herausgegeben von John Wiley and Sons. Erhältlich über [amazon.com](#) für 29,95 USD.

27.3.2009 Nach der Rezession wird es einen neuen Gast geben - ITB Hospitality Day: CEO sagen mehr Menschlichkeit und weniger IT voraus

© [hospitalityInside](#). Dieser Inhalt ist urheberrechtlich geschützt. Die Verwendung in Druckwerken oder die Veröffentlichung im Inter- oder Intranet erfordert jeweils die schriftliche Zustimmung der [hospitalityInside GmbH](#). Bei Verstössen stellen wir ein marktübliches Honorar in Rechnung. Rechtliche Schritte und Schadenersatzforderungen bleiben darüber hinaus vorbehalten.