

# Mitarbeiter als Erfolgsfaktor

## Hotelchefs lernen von der Industrie

Es ist nicht ganz einfach, gute motivierte Mitarbeiter und Führungskräfte zu finden, die sowohl fachlich als auch menschlich top sind.

In der letzten Ausgabe konnten Sie lesen, worauf bei der Auswahl von geeigneten Kandidaten geachtet wird. Doch mit der Einstellung ist es oft nicht getan. Die Personalentwicklung im Unternehmen gewinnt immer mehr an Bedeutung.

Neulich in einem Vier-Sterne-Haus in Niedersachsen mit 100 Beschäftigten: Der hoch qualifizierte Küchenchef, den die Direktion Monate zuvor aufwändig gesucht und aus 50 Bewerbungen ermittelt hatte, wirft das Handtuch. Grund: Seine 10 Mitarbeiter und Helfer tanzten ihm auf der Nase herum.

### Führungskompetenz schulen

Für Edmund Mettinger ein typisches Beispiel: Statt die Führungskompetenz des Küchenchefs zu schulen und dessen Team, akzeptiert man das Scheitern. „Und wenn es dumm läuft, wiederholt sich das Ganze mit dem nächsten Küchen/Chef“, so der auf Vier- und Fünf-Sterne-Häuser spezialisierte Gastro-Trainer und Führungskräftecoach.

Die Folgen: Hohe Fluktuation, häufige Einarbeitungszeiten, Unruhe im Team, minderer Service, schlechte Ergebnisse.

Zwar mag in der Branche niemand den Schaden beziffern, zumal es laut DEHOGA dazu keine offiziellen Zahlen gibt. Doch zum einen sind die Personalkosten mit bis zu 40 Prozent die größte Position vor dem Wareneinkauf,



ZEICHNUNG: LÖFFLER

zum anderen belegen Erfahrungswerte aus der Industrie, dass Führungskräfteentwicklung, Teambildung und -schulung die Effizienz um 20 und mehr Prozent steigern.

„In kürzerer Zeit mit weniger Ressourcen bessere Ergebnisse erzielen“, nennt Gastro-Coach Mettinger die betriebswirtschaftlichen Vorteile.

### Personalentwicklung – ein Zukunftsthema

DEHOGA-interne Berater bestätigen seine Einschätzung. Einer prognostiziert wörtlich: „Strategische Personalauswahl und Mitarbeiterentwicklung, wie sie in der Industrie üblich sind, werden in der Hotellerie das große Zukunftsthema.“

Ein Hotelbetreiber aus Bayern, der erst kürzlich ein Desaster erlebte, nachdem er den bewährten Restaurantleiter zum Direktor

beförderte, befasst sich neuerdings auch mit Potenzialanalysen. Grund: Im Restaurant waren andere Fähigkeiten gefragt als auf der ersten Ebene. Die Aufgaben waren für den Neuen zu vielfältig, mit Lieferanten verhandelte er nicht hart genug und das Marketing dümpelte vor sich hin. Nach einem Jahr waren Hotel und Ex-Restaurantleiter gleichermaßen »beschädigt«.

### Anleiten ohne Widerstand

Vielorts befassen sich Hoteldirektoren verstärkt mit Mitarbeiterführung und -bindung, die weit über das Training in Sachen Gäste- und Serviceorientierung hinausgehen.

Mettinger, berät und trainiert zum Beispiel mit dem Fokus »Anleiten ohne Widerstand«, und überträgt jetzt ein EDV-gestütztes Kompetenz- und Persönlichkeitsanalyse-Modell, das in den USA entwickelt wurde und sich mittlerweile auch in Europa in rund 10 Branchen bewährt hat, auf die Hotellerie.

Mettinger: Wenn ein Macher gesucht sei, ein Hotel aus den roten Zahlen zu führen, erkenne man dessen Tatendrang und Entscheidungsfreude auf Anhieb. Oft habe er aber Defizite im internen Umgang, weil er als sprunghaft, aggressiv oder selbstherrlich erlebt werde.

### Eine Vorreiterrolle

Die Potenzialanalyse, bei der sich jeder Kandidat auf einer Skala von eins bis fünf in allen Positionen selbst taxiert, legt Stärken und Schwächen offen. Damit findet man rascher, wen man sucht, und erkennt zugleich Defizite. Der Vorteil hat sich in Industrie, Pharmazie und Finanzsektor, wo binnen sieben Jahren 50 000 Vorgesetzte den Test gemacht haben, gezeigt: „Die neue Führungskraft kann präventiv an ihren Schwachstellen arbeiten und ge-coacht werden.“

Weil es für die Hotellerie aber noch keine Benchmark gibt, wie wichtig etwa Expertenstatus, Handlungsstärke oder Visionskraft für einen Hoteldirektor oder eine Hausdame sind, will der 57-Jährige zunächst mit einem Kompetenzteam diese Gewichtung vornehmen. Erste Direktoren etwa von kleinen Ketten kooperieren mit dem Business-Coach aus Königswinter bereits. Mit maximal 10 Praktikern will dieser im Rahmen eines Workshops die Gewichtung einzelner Persönlichkeitsmerkmale erarbeiten. Sie können dann mit ihren Führungskräften die Analyse selbst durchlaufen.

### So funktioniert der Test

Bewerber um Führungspositionen in der gehobenen Hotellerie auf der ersten und zweiten Ebene bekommen eine Checkliste mit 350 Fragen, auf der sie sich binnen 45 Minuten selbst einschätzen. Dabei werden 24 Persönlichkeitsdimensionen aus den drei Feldern Denk-, Arbeits- und Beziehungsstil abgefragt. So geht es etwa um die Selbsteinschätzung bei Problemlösungsverhalten und Entscheidungsfindung (Denkstil), Belastbarkeit und Selbstorganisation (Arbeitsstil) oder Kritikfähigkeit und Emotionalität (Beziehungsstil).

Der Computer wertet die Erhebung aus und prüft nebenbei die Plausibilität der Aussagen, damit Bewerber nicht einfach ankreuzen, was künftige Arbeitgeber vermutlich lesen wollen.

Jens Gieseler

## Hintergrund

Um 1990 wurden Potenzial- (was kann ich?) und Kompetenzanalyse (was erfordert welche Position in welcher Branche?) in den USA entwickelt und PC-tauglich gemacht. Die Modelle wurden für die deutsche Industrie seit 2002 kulturell übertragen und angepasst. Business-Coach Edmund Mettinger und die Hotelmarketingexpertin Alexandra Tebart haben in ihrem Trainernetzwerk [www.ita-est.de](http://www.ita-est.de) das Verfahren auf die Hotellerie übertragen.