

„Vertraust Du einem Menschen nicht, so stelle ihn nicht ein. Stellst Du ihn jedoch ein, so sollst Du ihm vertrauen“, so sagt eine chinesische Weisheit. Das bedeutet im Klartext: Wer ein gutes Team schaffen will, sollte also schon bei der Auswahl und Einstellung von Mitarbeitern darauf achten, wer ins Haus kommt, welche Stärken und Lebensmotive er hat und ob er mit seinen Talenten zu der ausgeschrie-

benen Stelle passt. Dafür trägt die Führungskraft Verantwortung und auch dafür, dass die Mitarbeiter täglich geführt werden, damit sie ein gutes Team werden.

Was das tägliche Führen bedeutet, ist jedoch nicht allen Chefs und Vorgesetzten klar – und bei den komplexen Anforderungen des heutigen Hotelalltags wird das Führen in sauberen Prozessen und einer

klaren Systematik häufig zur Nebensache. Darunter leidet das Team. Führung sollte jedoch keine Pflicht sein, sondern der Wunsch sich auch mit den Mitarbeitern auseinanderzusetzen. Gute Führungsqualität bedeutet letztlich guter Service der Führungskraft für die Mitarbeiter. Erst wenn das gegeben ist, wachsen die Chancen, dass auch beim Kundenservice ein hohes Qualitätslevel erreicht wird.

## Servicequalität:

# Teamentwicklung ist wie Schachspielen

**Das schönste Ambiente und die neueste Tagungstechnik verblassen, wenn die Mitarbeiter unfreundlich sind. Umgekehrt kann ein engagierter Mitarbeiter so manchen sachlichen Mangel ausgleichen. Hotels brauchen daher Mitarbeiter mit der richtigen Einstellung zu ihrer Arbeit, zum Betrieb und zu anderen Menschen. Das richtige Team ist ein Schlüsselfaktor für hohe Servicequalität.**



**Wichtiger Grundsatz:  
Beziehung geht vor Inhalt**

Foto: fotolia.de

## Serie Service- qualität

Wenn Sie Qualität in Ihrem Hotel als strategischen und operativen Erfolgsfaktor installieren wollen, gelingt das über die Schritte:

1. **Werte festlegen**
2. **Team suchen, das zu diesen Werten passt**
3. **Standards und Prozesse festlegen**

4. **Service für Mitarbeiter durch elektronische Dokumentation**
5. **Feedback für den ständigen Verbesserungsprozess**
6. **Innovation, denn nur wer sich immer wieder selbst neu erfindet, bleibt im Geschäft**

Auf die Frage: „Warum möchten Sie denn gerne in der Hotellerie arbeiten?“ höre ich immer wieder die Antwort: „Weil ich gerne mit Menschen arbeiten möchte!“. Das klingt nett, nur: Die Antwort ist so abgedroschen wie nichtssagend. Sie klingt nach einer Idylle, die keine ist. Mit Menschen zu arbeiten kann das anspruchsvollste und anstrengendste sein, was wir uns nur vorstellen können. Menschen in ihrer Unterschiedlichkeit, ihrem Anspruchsdenken und mit ihren Marotten können Kräfte zehrend sein. Werden wir darauf wirklich vorbereitet, wenn wir ins Berufsleben einsteigen? Geschweige denn, wenn wir, wie im Staubsauger nach oben, zur Führungskraft befördert werden, ohne darauf wirklich vorbereitet zu werden? Und gerade bei Führungskräften darf bezweifelt werden, ob sie auf die Frage: „Warum sind Sie Führungskraft geworden?“ auch noch antworten: „Weil ich so gerne mit Menschen arbeite!“ Ich habe da bei manch einer Führungskraft meine Zweifel... Was eine Führungskraft wirklich können sollte, das ist, die richtigen Menschen an die richtige Aufgabe mit den richtigen Zielen zu setzen und so das richtige Team entstehen zu lassen. Wenn dann noch gut geführt wird, dann ist die Welt in Ordnung. Klingt einfach, ist es allerdings nicht. Das Gegenteil ist der Fall.

### Der Fluktuation entgegentreten

In meinem Workshop mit 50 Hotelmitarbeitern aus 40 Tagungshotels der unterschiedlichsten Standorte, Größen und Betriebstypen während des ersten jungen Hotelkongresses, dem „Hotalents Kongress“ im Februar 2018 im Palatin in Wiesloch, war die Botschaft klar: „Wir wollen besser geführt werden“ (siehe auch mein Blog unter <https://www.markus-weidner.com/hotelnachwuchs-fordert-gute-fuehrung-hotalents-nachbericht/>). Führen bedeutet, sich mit den Mitarbeitern auseinanderzusetzen und diese in ordentlichen Strukturen zu Höchstleistungen zu bringen. Wenn allerdings die Mitarbeiter bemängeln, dass ihre Chefs zu wenig präsent, ansprechbar und greifbar sind, dann scheint diese Anforderung nicht erfüllt zu werden. Das ist angesichts der hohen Fluktuation im Hotel- und Gaststättengewerbe ein gravierender Mangel. Und wer mit 35 Prozent Fluktuation plus/minus pro Jahr zu kämpfen hat, der wird es nicht oder nur sehr schwer schaffen, Ruhe und Struktur in seinen Betrieb zu bekommen, vor allem auf der Ebene der Abteilungsleiter. Das Ergebnis: Führungspositionen sind inzwischen ungewollt über Monate nicht besetzt, die Mitarbeiter sind sich selbst überlassen.

Wenn wir Studien, zum Beispiel von Boston Consulting, aus dem Jahr 2016 Glauben schenken, dann werden wir bis zum Jahr 2030 eine Lücke zwischen Arbeitsplätzen, die zu besetzen sind und verfügbaren Fach- und Führungskräften, die dieser Lücke gegenüber stehen, von 5,8 bis 7,7 Millionen zu erwarten haben. Im Klartext: Jeder wird seinen Betrieb mit 10 bis 15 Prozent weniger Mitarbeitern zu führen haben und das bei gleichem Output.

Damit wird jede Stelle, die zukünftig neu zu besetzen sein wird, noch schwieriger zu besetzen sein. Wer also nicht dafür sorgt, dass er die richtigen Menschen in seinem Umfeld aufbaut und hält, der wird im Jahr 2030 sein Hotel schließen können, weil er keine Mitarbeiter hat. O-Ton einer Personalerin: „Unser Chef verheizt die Mitarbeiter und erwartet von uns, dass wir die Lücken besetzen. Wenn das nicht gelingt, sind wir die Blöden, sind unfähig Mitarbeiter zu akquirieren. Nur – wie soll das gehen, wenn der Ruf des Betriebes ruiniert ist und die Mitarbeiter am liebsten gar nicht erzählen wollen, wo sie arbeiten“.

Der Kontext, in dem wir das Thema „Das richtige Team schaffen“ anzuschauen haben, wird also mehr und mehr durch die Umgebungsbedingungen erschwert. Je weniger sich eine Führungskraft wegen des „Feuerlöschens“ im Tagesgeschäft mit dem Thema „Teamentwicklung“ befasst, desto häufiger wird sie irgendwann unerwartet genötigt, zum Feuerlöscher zu greifen. Das fühlt sich zunächst einmal gut an, denn man wird gebraucht, ist wichtig, hat die Lösungen.

Doch wie viel besser wäre es, wenn Teamprobleme erst gar nicht unerwartet auf den Tisch kämen. Wenn die Mitarbeiter nicht aus der Not heraus kündigen und bei einem anderen Arbeitgeber auf ein besseres Umfeld hoffen. Wie viel besser wäre es, wenn der Grundsatz „Beziehung geht vor Inhalt“ aufrichtig gelebt und zum täglichen Ritual, zum Führungsprozess gehören würde? Wie gut wäre es, wenn Mitarbeitergespräche, Feedback und Anerkennung nicht als lästige Pflichten gesehen würden, die von einer Zentrale oder „dem Management“ gefordert sind. Das sind Punkte, die eine Führungskraft berücksichtigen muss. Wenn – wie in einem Konfliktworkshop vor wenigen Wochen in einem guten, renommierten Betrieb erlebt – die entscheidenden Führungskräfte leider kein Vorbild, allerdings glauben, dass sie die besten sind, dann kann kein gutes Team entstehen. Sie sind vielleicht die besten Fachkräfte, jedoch nicht die besten Führungskräfte. ►

## Personalentscheidungen aus der Not

Teamentwicklung ist wie Schachspielen: Man muss überlegen und über viele Züge vorausschauen. Man muss wissen, welche Bewegungen die Figuren auf dem Brett ausführen dürfen, wo ihre Stärken liegen und welche Limits und Verwundbarkeiten sie haben. Diese Arbeit braucht Ruhe, braucht Gespräch, braucht Geduld, braucht Feedback und keine operative Hektik. Wer mir sagt, dass das Tagesgeschäft so hektisch sei und er keine Zeit dafür habe, dem entgegne ich, dass er die falschen Prioritäten setzt oder zumindest in der Vergangenheit gesetzt hat. Und genau deshalb ist er oder sie in der Situation, in der er oder sie heute ist, denn: Die Entscheidungen und Lösungen von gestern sind die Probleme von heute. Daher ist ein Kardinalfehler, dass Personalentscheidungen aufgrund von Zeitmangel mehr denn je aus der Not und nicht aus der klugen Überlegung heraus getroffen werden.

Ein guter Teamaufbau beginnt bereits bei der Stellenbesetzung. Wer die richtigen Menschen am richtigen Platz hat und Talente und Persönlichkeit der (potentiellen) Mitarbeiter bei der Einstellung berücksichtigt, schafft eine gute Basis. Das Gespräch mit einem neuen Mitarbeiter ist ein Kennenlernen, ein Prozess in dem Vertrauen aufgebaut werden muss. Dazu ist es erforderlich, dass eine Führungskraft ein genaues Bild davon hat, welche Charakterlichkeit im Team gebraucht wird, um die Lücke passgenau zu besetzen. Dabei darf man sich allerdings nicht nur auf sein Bauchgefühl verlassen oder Menschen einstellen, die einem sympathisch sind, weil sie so sind, wie man selbst ist. Der Fokus muss darauf liegen, wie die Mitarbeiter sind und wie sie zum „Problem“ passen, das in der Abteilung gelöst werden muss. Hier kann man professionelle Instrumente einsetzen - den „Stärkenfinder“ zum Beispiel oder das Reiss Motivation Profile®. Fragen wie „Was fällt Ihnen

leicht?“, „Welche Aufgaben begeistern Sie?“ oder „Aus welchen Tätigkeiten schöpfen Sie Energie?“ kommt schnell den Stärken der (potentiellen) Mitarbeiter und den eigenen auf die Spur. Zudem braucht es den Abgleich zwischen den Unternehmenswerten, dem Führungsleitbild und den Leitplanken, die das Unternehmen gesetzt hat. Ein Mitarbeiter muss wissen, in welchem Umfeld er zukünftig zu Hause sein wird, um sich entscheiden zu können, ob dieses Umfeld zu ihm passt. Dabei darf die Führungskraft kein X für ein U verkaufen. Sobald ein Mitarbeiter in seinem neuen Team anfängt, kristallisiert sich ohnehin schnell heraus, ob die angekündigte Einarbeitung tatsächlich stattfindet, ein transparentes Managementsystem mit dem Zugriff auf alle relevanten Informationen tatsächlich existiert, das Feedback wirklich stattfindet und die Arbeitszeiten eingehalten werden. Was sagte kürzlich eine Führungskraft auf die Frage: „Welche Rollenerwartung hat Ihr Chef an Sie?“ - „Hmm, da haben wir noch nie darüber gesprochen, das kann ich nicht sagen. Ich mache es so, wie ich denke und bisher hat er nichts gesagt, also nehme ich an, dass es passend ist“. Leider ist auch das kein Einzelfall.

## Erfolgsfaktoren guter Teams

Was macht nun ein gutes Team aus? In meiner Wahrnehmung kennzeichnen sich gute Teams wie folgt:

- Es besteht ein vernetztes gegenseitiges Vertrauen der Teammitglieder untereinander. Jeder ist davon überzeugt, dass jeder sein Bestes gibt, das er geben kann. Wenn das einmal nicht möglich war, dann bekommt er Hilfe von den Teammitgliedern und vom Chef. Wobei Hilfe nicht bedeutet, dass alle Steine aus dem Weg geräumt werden. Wer hilft, wo fördern reicht, der schadet. Darunter leidet vermutlich eine ganze Generation, die von Helikopter-Eltern erzogen wurde und noch keine Kompe-

### Markus F. Weidner

Während seiner Hotelkarriere eröffnete er zwei große Hotels, bevor er sich selbstständig machte und mit Partnern ein internationales Beratungsunternehmen für Hotels aufbaute. Heute führt

Markus F. Weidner seine eigene Akademie unter dem Namen Onigge® GmbH - Freude an Qualität. Seine Leidenschaft sind die Themen Service, Organisation und Führungsqualität.

Austausch  
willkommen



Markus F. Weidner

[www.markus-weidner.com](http://www.markus-weidner.com)

Facebook-Account "Markus F. Weidner"



Foto: Onigge® GmbH

## Der kleine Führungsnigge

### Empfehlungen für den Führungsalltag

- 1. Führen kostet Zeit.** Planen Sie diese Zeit ein. Sorgen Sie dafür, dass Ihr Tag nicht komplett mit operativen Aufgaben ausgefüllt ist und für klassische Führungsaufgaben wie Gespräche mit Mitarbeitern, Delegieren und Feedback Zeit bleibt. Führen ist keine Unterbrechung Ihrer „eigentlichen“ Arbeit – Führen ist Ihre eigentliche Arbeit!
- 2. Sagen Sie klar, was Sie wollen, wann Sie es wollen und wie Sie es wollen.** Infos lieber per Mail oder persönlich? En détail oder im Überblick? Sofort oder gesammelt? Seien Sie berechenbar für Ihre Mitarbeiter.
- 3. Seine Sie erreichbar für Ihre Mitarbeiter und schaffen Sie verlässliche Routinen** (Morgenbesprechung, wöchentliches Meeting etc.)
- 4. Interessieren Sie sich für die Menschen, die Sie bei der Erreichung Ihrer Ziele unterstützen sollen.** Schaffen Sie ein Klima der Wertschätzung.
- 5. Fördern Sie Ihre Mitarbeiter.** Versuchen Sie Stärken und Qualifikationen einzuschätzen, delegieren Sie entsprechend, bieten Sie Weiterbildung an, mit denen Mitarbeiter ihre Stärken weiter ausbauen können.
- 6. Stehen Sie zu Ihren eigenen Fehlern.** Nobody is perfect.
- 7. Akzeptieren Sie, dass Menschen unterschiedlich sind, unterschiedliche Bedürfnisse haben und unterschiedlich behandelt werden wollen.**

# TIPP

tenz entwickelt hat, selbstständig Herausforderungen lösungsorientiert zu einem guten Ergebnis zu bringen.

- In funktionierenden Teams haben alle Aufgaben einen Verantwortlichen, der für diese zuständig ist.
- In guten Teams sorgt der Chef dafür, dass alle im Team die Spielregeln kennen, nach denen gespielt wird. Das ist wie beim Monopoly: Das Spiel macht nur Freude, wenn sich alle an die Spielregeln halten und Regelverstöße „gerecht“ geahndet werden.
- Die Feedbackkultur macht es möglich, dass jeder im Team (auch der Chef) aus Fehlern lernen kann und dass Experimente möglich sind, ohne bei Fehlschlägen öffentlich dafür gerügt oder persönlich vorgeführt zu werden.
- In Hochleistungsteams herrscht eine Anerkennungskultur. Jeder kennt seine Stärken und kann diese nutzen, kennt seine Motivation und kann diese bedienen. Und genau dazu braucht es viele Gespräche, braucht es den Einsatz von Motivprofilen, wie zum Beispiel das bereits oben erwähnte Reiss Profile® der Lebensmotive, braucht es 360-Grad-Feedbacks und regelmäßige Feedbacks nach jeder Schicht oder auch in und nach Projekten.
- Jeder im Team ist sich bewusst, welche Erwartungen an ihn gestellt sind, und er hat ein Bild davon, wie er diesen Erwartungen entsprechen kann.
- In guten Teams werden Fehler und Missstände nicht unter

den Teppich gekehrt. Es gibt Plattformen, um darüber zu sprechen und nach guten Lösungen zu suchen. Mitarbeiter vertrauen ihrem Chef, dass sie mit ihren Beobachtungen und Wahrnehmungen über Missstände ernst genommen und gehört werden. Hier schließt sich wieder der Kreis zum ersten Punkt: Vertrauen! Das steckt auch das Verb „sich trauen“ drin, das heißt hier sind nicht nur die Chefs gefordert, hier ist jeder im Team in der Pflicht seinen Job mit offenen Augen und Verantwortungsbewusstsein zu erledigen. Auch darauf muss ein Chef bauen können. Oder besser gesagt, er hat das Team so entwickelt, dass genau das gelebt wird.

### Prioritäten setzen

Erst wenn diese Voraussetzungen geschaffen sind, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass unnötige Fluktuation reduziert oder gar vermieden werden kann. Gemeint ist die Fluktuation, die entsteht, wenn sich Menschen in ihrem Team nicht wohl fühlen. Und nur so entsteht Stabilität in den Fach- ebenso wie in den Führungsprozessen. Natürlich gibt es Ausfälle aufgrund von Familienzeit, Sabbaticals und besonderen persönlichen Veränderungen. Nur: All das ist vorhersehbar, kann geplant, besprochen und eingesteuert werden, vorausgesetzt Führungskräfte genießen das Vertrauen ihres Teams und erfahren rechtzeitig davon und sind nicht beleidigt oder gekränkt, weil sich ein Mitarbeiter nach seinen Wünschen entwickeln möchte. Der korrekte Umgang mit diesen Ereignissen ist Führungsaufgabe und Bestandteil einer guten Teamkultur. Was sagte neulich eine Führungskraft: „Muss ich denn jetzt auch noch Psychologe und Seelsorger werden und mich aller persönlichen und privaten Dinge annehmen?“ Meine Antwort: „Das hängt von Ihrem Rollenverständnis ab, und ob Sie bereit sind, mit Menschen zu arbeiten?“

### Buchtipps

#### Gut ist nicht gut genug

Service ist gelebte Qualität. Und Qualität basiert auf klaren Standards. Nur wenn jeder im Hotel weiß, was von ihm erwartet wird, kann Freude und Motivation entstehen – durch die souveräne Beherrschung der Aufgaben und positive Rückmeldungen von Kunden. Markus F. Weidner zeigt, wie Qualitätsmanagement zum Servicemotor im Unternehmen wird. Ein strukturierter Leitfaden, der durch zahlreiche Beispiele, Service-Stories und Interviews gut lesbar und unterhaltsam ist.

