

Hotelnachwuchs fordert gute Führung!

Hotalents-Nachbericht und exklusive Vorankündigung des Führungskräfte-Trainings

03. Mai 2018, Markus F. Weidner, Experte für Führungsqualität und Service



Der Kongress „Hotalents“, die erste bedeutende Veranstaltung für den Branchennachwuchs in Hotellerie und Gastronomie, hat im Februar 2018 spannende Erkenntnisse über die „HotelTalente“ der Zukunft und die Zusammenarbeit der Generationen hervorgebracht. Die Anforderungen an gute Führungsarbeit sind generationenübergreifend sehr ähnlich. Vor allem der Nachwuchs wünscht sich präzise Chefs als Mentoren, die wertschätzend sind und konsequent führen.

Die Initiatoren der Veranstaltung, **Klaus Michael Schindlmeier**, Geschäftsführer des Palatin Kongress- und Kulturzentrums in Wiesloch und **Lisa Aenis**, Projektleiterin des Kongresses und Assistentin der Geschäftsleitung, hatten die Idee, nicht über, sondern mit den jungen Menschen zu sprechen. Und 250 Gäste sind dem Ruf gefolgt.

Es war ein grandioser Erfolg, wobei sich die Organisatoren noch mehr Vertreter der Generation Babyboomer gewünscht hätten. Schließlich sind sie es, die noch in vielen Führungsetagen aktiv sind und die Geschicke der Unternehmen leiten. Sie beeinflussen alleine schon durch ihr Sein, ihre Anwesenheit. Und besser noch, sie führen durch ihr Vorbild und gestalten die Kultur im Unternehmen. Nicht nur der Fachkräftemangel zwingt dazu, die Weichen zu stellen, um der Branche ein Überleben zu sichern, so dass der Nachwuchs auch in 10 Jahren noch dabei ist und Freude an der Arbeit hat.

Neben einer unterhaltsamen wie lehrreichen Keynote von Redner-Profi Ralf Schmitt über die Notwendigkeit von Spontaneität und Flexibilität in der aktuellen Zeit, haben sich die Kongressbesucher in 6 Workshops und einer abschließenden Podiumsdiskussion den Fragen gewidmet, die den Branchennachwuchs beschäftigen. Die Schwerpunktthemen waren Generationswechsel, moderne Kommunikationsmethoden, zeitgemäße Mitarbeitersuche, Arbeitgeber-Attraktivität und Führung.

Führung als generationsübergreifendes Thema



Qnigge® GmbH – Freude an Qualität

Am Hellenberg 15b ■ D-61184 Karben ■ Telefon +49 (0) 60 39 / 4 86 11 - 0 ■ Telefax +49 (0) 60 39 / 4 86 11 - 10
 Commerzbank AG Filiale Bad Homburg ■ Konto 7 166 618 00 ■ BLZ 500 800 00 ■ IBAN DE02 5008 0000 0716 6618 00
 SWIFT-BIC DRES DE FF XXX ■ AG Frankfurt HRB 76492 ■ St.-Nr. 020 241 50686 ■ Ust.-Id. DE298049904 ■ www.qnigge.de
 info@qnigge.de ■ Geschäftsführender Gesellschafter: Markus F. Weidner

Analysen ■ Prozessoptimierung ■ Unternehmensdokumentation ■ Qnigge® Akademie ■ Führungsinstrumente ■ ISO 9001 ■ TQM

In meinem Workshop „**Fit4Leadership – So wollen junge Hotelents führen und geführt werden**“ hatte ich als Moderator Gelegenheit mit ca. 50 Kongressteilnehmern aus 40 Betrieben, wichtigen Fragen rund um das Thema Führung nachzugehen. Stimmen die Vorurteile zur Generation Y und Z? Welche Herausforderungen werden in den Unternehmen heute wahrgenommen? Welche Führungsinstrumente werden eingesetzt und welche Bedeutung messen die Generationen diesen Instrumenten bei? Was sind die Kern-Botschaften, um die Zukunft der Branche durch gute Führungsarbeit zu sichern?

Die Workshop-Ergebnisse bestätigten Beobachtungen aus vielen unserer Projektarbeiten, die wir im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung bei unseren Kunden durchführen. Von Führungskräften wird heute, wie schon vor vielen Jahren, generationsübergreifend ein nahezu einheitliches Verhaltens- und Werteset erwartet. Die kritische Nachricht ist, dass die Mitarbeiter gravierende **Mängel in der Führungsarbeit** wahrnehmen und beklagen.

Bei der Podiumsdiskussion im Plenum wurde zu Recht gesagt, dass unsere duale Ausbildung von der Grundidee nach wie vor hervorragend ist. Allerdings steht die fachliche Ausbildung im Vordergrund. Was nachfolgend zu kurz kommt, das ist die Ausbildung auf der menschlichen und führungstechnischen Ebene. Das hat zur Folge, dass schlecht ausgebildete Führungskräfte mit dafür verantwortlich sind, wenn Fachkräfte die Branche verlassen und noch schlechter ausgebildeter Führungsnachwuchs folgt.

Die Branche steckt in einem Teufelskreis, den es zu durchbrechen gilt. Denn woher sollen die Fach- und Führungskräfte kommen, die all die ehrgeizigen Hotelprojekte bewirtschaften sollen, die heute in der Pipeline stecken? Ganz zu schweigen von den vielen Betrieben, die heute am Netz sind. Betriebs-schließungen sind keine Hirngespinnste von Schwarzmalern, sie sind bereits heute Realität.

Es fehlt an Führungskompetenz – wie wollen wir helfen?

Getreu dem Motto von Klaus Michael Schindlmeier, „Hotellerie ist Zukunft!“, stellte sich nun die Frage, was machen wir mit den Ergebnissen? Nur meckern und lamentieren ist keine Haltung von Zukunftsgestaltung. So haben wir uns in Zusammenarbeit mit dem **Palatin Kongresshotel in Wiesloch** und den Machern des **HOTALENTS-Kongresses** entschieden, ein Führungskräfte-Trainings-Programm für junge Hotel-Führungskräfte in Zusammenarbeit mit der **Qnigge® Akademie für Führungsqualität und Service** ins Leben zu rufen.

Das **HOTALENTS-Führungskräfte-Training, powered by Qnigge Akademie** wird schon im Herbst 2018 starten und über 3 Module à 2 Tage die wichtigsten Kenntnisse für Nachwuchs-Führungskräfte vermitteln. Dabei werden wir die Erkenntnisse aus unserem Kongress-Workshop natürlich aufgreifen und in die Seminarinhalte einfließen lassen. Die 3 Module für die Entwicklung der persönlichen Führungskompetenz sind inhaltlich eng miteinander verzahnt und zwischen den Seminaren gibt es konkrete Praxisaufgaben zu lösen, so dass sich die Inhalte unmittelbar im Tagesgeschäft verankern lassen:

- | | |
|--|-------------------------------|
| Modul 1: Qnigge Führungstraining – Hurra, ich bin jetzt Führungskraft | 14.+15. September 2018 |
| Modul 2: Qnigge Führungstraining – Motivorientierte Führung | 23.+24. November 2018 |
| Modul 3: Qnigge Führungstraining – Mitarbeitergespräche führen | 01.+02. Februar 2019 |

Weitere Information und Anmeldung unter: <http://www.hotalents.de/download/590/>

Wer an den Details des Workshops des diesjährigen Hotalents-Kongresses interessiert ist, für den haben wir die Workshop-Ergebnisse mit allen Einzelheiten nachfolgend aufbereitet.



Qnigge® GmbH – Freude an Qualität

Am Hellenberg 15b ■ D-61184 Karben ■ Telefon +49 (0) 60 39 / 4 86 11 - 0 ■ Telefax +49 (0) 60 39 / 4 86 11 - 10
 Commerzbank AG Filiale Bad Homburg ■ Konto 7 166 618 00 ■ BLZ 500 800 00 ■ IBAN DE02 5008 0000 0716 6618 00
 SWIFT-BIC DRES DE FF XXX ■ AG Frankfurt HRB 76492 ■ St.-Nr. 020 241 50686 ■ Ust.-Id. DE298049904 ■ www.qnigge.de
info@qnigge.de ■ Geschäftsführender Gesellschafter: Markus F. Weidner

Ergebnisse des Workshops „Fit 4 Leadership“

Die Generationen im Workshop waren wie folgt vertreten:

Baby Boomer: (Jahrgang vor 1964)	leider insgesamt nur 3 Vertreter
Gen X (Jahrgang 1965 -1980):	9
Gen Y (Jahrgang 1981 – 1994):	28
Gen Z: (Jahrgang ab 1995)	9

Die anfänglich 49 Workshopteilnehmer hatten sich aufgeteilt auf 38 Mitarbeiter (inkl. 11 Führungskräfte (Teamleiter/Abteilungsleiter) und 11 Geschäftsführer, Inhaber oder Direktoren. Damit hatten wir insgesamt 22 Personen, die mehr oder weniger in Führungsverantwortung stehen.

In 1 ½ Stunden intensiver Workshop-Arbeit hat die Gruppe 5 Fragestellungen diskutiert. Dabei sind Meinungsbilder entstanden, die sich aus einem Querschnitt von Generationen und Vertretern von Einzel- wie auch von Konzernbetrieben ergeben. Diese sind ergänzt um Einschätzungen von unserer Seite, aus der Projektarbeit der letzten Jahre.

1. Vorurteile über die Generation Y und Z

Jeder der fast 50 Workshopteilnehmer hatte spontan einen Begriff parat, der als Vorurteil gegen die jungen Generationen sticht. Zu hören waren Begriffe wie **illoyal, faul, freizeitorientiert**, unkonzentriert, nicht belastbar, kein Karrierewille, 17:00-Uhr-Mentalität. Auf die Nachfrage, ob das denn stimme, kamen wir zu dem Ergebnis, dass keiner der Begriffe eine absolute Wahrheit abbildet. Die Erfahrungswerte reichten von „stimmt absolut“ bis hin zu „nein, das ist nicht korrekt“. Damit kann es nicht an der Generation an sich liegen.

Mein Fazit: Meine Beobachtung lässt sich mit dem Sprichwort beschreiben: „Wie es in den Wald hineinruft, so hallt es heraus.“ Die Führungskräfte tragen mit Verantwortung dafür, welche Merkmale und Verhaltensweisen bei den Mitarbeitern sichtbar werden. Jeder weiß doch von sich selbst, dass er Chefs hatte, für die er durchs Feuer gegangen ist. Bei den „guten Chefs“ haben wir unsere beste Seite gezeigt. Und andererseits hatten wir auch Vorgesetzte, da hatten wir einfach keine Lust, die Schokoladen-Seite zu präsentieren, unser Potenzial auszuschöpfen, uns anzustrengen und Herausragendes zu leisten.

Alleine aus der Erfahrung des Workshops beim Hotalents-Kongress kann ich berichten, dass **alle Personen hoch engagiert** und aktiv dabei waren. Darüber hinaus glaube ich, dass über die Generationen hinweg die Grundbedürfnisse und Lebensmotive, ebenso wie die Erziehung, die berufliche Sozialisation und schließlich auch die Kultur des Unternehmens darüber entscheidet, wie sich eine Person verhält. Was sich natürlich verändert hat, das sind die Werkzeuge, mit denen die Jungen aufwachsen und gelernt haben, umzugehen. Und außerdem es muss sich heute keiner mehr gefallen lassen, wenn er nicht ordentlich von seinem Vorgesetzten behandelt wird. Er hat immer die Option zu gehen und er wird einen Arbeitgeber finden, der sich besser um ihn kümmert und sein Potenzial zu heben weiß.



2. Welche Konfliktthemen/Herausforderungen erlebt ihr heute im Führungskontext?

Diese Fragestellung wurde in 9 kleinen Gruppen mit 4-7 Teilnehmern diskutiert. Die Wortmeldungen wurden auf Karten notiert und im Plenum präsentiert. Die nachfolgende Tabelle beschreibt die Einzelmeldungen im Original, ergänzt um Erläuterungen zum besseren Verständnis.

	Konfliktthemen & Herausforderungen	Anmerkungen aus der Diskussion
1.	Ganzheitliche Führung	Das Thema Führung wird nicht einheitlich und übergreifend im ganzen Unternehmen über alle Ebenen systematisch und umfassend gelebt.
2.	Glaubwürdigkeit, falsche Versprechen	Mitarbeiter glauben nicht an das, was die Führungskräfte sagen, weil die Worte mit den Taten nicht übereinstimmen. Daher sind die Worte geduldig. Zynismus kann die Folge sein.
3.	Fehlerkultur	Hier wird ein Mangel festgestellt. Fehler werden zu wenig als Lernchance, sondern vielmehr als Anlass für Tadel wahrgenommen werden.
4.	Karriere-Chancen	Es fehlt an systematischen Karriere-Pfaden. Das bestätigt die nachfolgende Bewertung bei den Führungsinstrumenten.
5.	Mehr Entscheidungskraft für Mitarbeiter	Offenbar gibt es zu wenig systematische Entscheidungsräume, die Mitarbeiter handlungsfähig machen und Führungskräfte entlasten. Die Handlungsfelder sind nicht klar beschrieben, es herrscht Unsicherheit.
6.	Freizeitgestaltung vs. Dienstplan	Die Interessen der Dienstleistungszeiten kollidieren mit den privaten Interessen der Mitarbeiter. Gerade weil das so ist, braucht es Regelarbeitszeiten, die auch eingehalten werden.
7.	Vertrauen	Die Mitarbeiter bemängeln, dass die Führungskräfte zu wenig Vertrauen in sie legen und damit auch keine Entwicklungsmöglichkeiten bestehen. Führungskräfte, die auch gute Fachkräfte sind, glauben, dass nur sie es am besten können. Führungsarbeit bedeutet, nicht alles selbst zu machen, sondern anderen die Möglichkeit zu geben, sich im Tun zu entwickeln.
8.	Motivatoren	Führungskräfte seien zu wenig Motivatoren! Würde es doch schon helfen, wenn das Führungsverhalten nicht demotiviert - nur wie muss sich ein Mitarbeiter fühlen, der nach 8 Stunden Feierabend macht und einen Spruch bekommt, wie z.B.: „Ach, heute einen ½ Tag frei, was...“?
9.	Transparenz der Entscheidungen	Hier wünschen sich die Mitarbeiter, besser informiert und auf die Reise des Unternehmens mitgenommen zu werden.
10.	Fragebögen nur für Festangestellte, nicht für Azubis	Azubis klagen darüber, dass sie nicht auf Augenhöhe wahrgenommen werden. Wenn es Befragungen gibt, dann möchte sie sich auch äußern dürfen.



	Konfliktthemen & Herausforderungen	Anmerkungen aus der Diskussion
11.	Junge Führungskraft	Für junge Führungskräfte ist es eine Herausforderung, wenn sie nicht auf ihre Aufgabe vorbereitet werden, zumal sie auch Menschen führen müssen, die wesentlich älter sind, als sie selbst.
12.	Mangelnde Kommunikation der Abteilungsleiter	Auf der Mitarbeiterenebene hat man das Gefühl, dass die Abteilungsleiter zu wenig kommunizieren und nicht sicherstellen, dass alle Informationen ausreichend bei der Belegschaft ankommen. Die traditionelle und lineare Top-Down-Kommunikation wird der heutigen Zeit nicht mehr gerecht. Vernetzte Kommunikation ist notwendig.
13.	Wertschätzung und Feedback	Es wird insgesamt zu wenig Feedback gegeben, so dass kein Gefühl von Wertschätzung bei den Mitarbeitern ankommt.
14.	Feedbackgespräche	Diese werden zu wenig und wenn, dann oftmals mit einer falschen Einstellung geführt.
15.	Ehrlichkeit gegenüber Mitarbeitern	Hier wird ein Mangel wahrgenommen. Das geht vermutlich einher mit der Wahrnehmung, dass zu wenig transparent von Seiten der Abteilungsleiter kommuniziert wird.
16.	Pflichtbewusstsein	Umgekehrt wünschen sich die Führungskräfte von Seiten der Mitarbeiter ein höheres Pflichtbewusstsein. Hier ist eine Führungsaufgabe zu lösen. Führungskräfte müssen dahingehend wirken, dass sich die Mitarbeiter in dieser Tugend entwickelt.
17.	Junger Fuchs und alter Hase – nicht auf Augenhöhe	Hier sind alle Generationen gefragt, offen auf einander zuzugehen und sich gegenseitig zu unterstützen und von und miteinander zu lernen.
18.	„Warum“ – das fehlt häufig	Mitarbeiter bemängeln, dass zu wenig erklärt wird, warum etwas so zu machen ist, wie es zu machen ist. Auch hier ist eine Führungsaufgabe zu lösen.
19.	Karriere-Anreize speziell auch für Azubis schaffen	Hier braucht es das Gespräch und das Aufzeigen von Möglichkeiten und Perspektiven. Die Arbeitsplätze in der Hotellerie müssen auch von den Rahmenbedingungen her zeitgerecht und attraktiv gestaltet sein, wobei Gehalt nur ein Faktor ist.
20.	Leistungsschwankungen bei Azubis	Hier beklagen die Führungskräfte, dass die Zuverlässigkeit zu wünschen übriglässt. Auch hier ist die Führungsriege gefordert, konsequent Beispiel zu sein und zeitgleich konsequent einzufordern.
21.	Dienstplan wird nicht eingehalten	Aus der Wahrnehmung der Mitarbeiter wird eine Flexibilität abverlangt, die eine Freizeitplanung und ein Privatleben erheblich erschwert. Wenn das ein Regelzustand ist, dann macht es einen Arbeitgeber gänzlich unattraktiv und weitere Probleme der Zukunft sind vorprogrammiert. Es kann nicht sein, dass ein Mitarbeiter am Freitag nicht weiß, wann er in der darauffolgenden Woche arbeitet.



Mein Fazit: Es lässt sich festhalten, dass viele der hier aufgeführten Themen bereits seit Jahren, ja sogar Jahrzehnten in vielen Betrieben eine Realität darstellen. Die **Betriebe brauchen ein Führungssystem**, das bei aller Unberechenbarkeit des Geschäftes eine wertschätzende, positive und organisierte Umgebung hervorbringt. Die Orientierung an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden, die Begegnung auf Augenhöhe, wird zukünftig darüber entscheiden, wer noch mitspielen wird. Wer das ignoriert und seine Führungskräfte und den Betriebsablauf nicht darauf einstellt, der wird mehr und mehr Probleme bekommen, weil die Mitarbeiter zu anderen Häusern oder gar in andere Branchen abwandern. Und auch dieser Trend ist nicht neu, nur bisher offenbar immer noch wohl ignoriert.

Daher lag es auf der Hand, als nächstes die Frage nach dem „idealen Chef“ zu stellen. Die Vermutung hat sich bestätigt, dass die Anforderungen an den guten Chef über die Generationen hinweg in vielen Aspekten nahezu identisch sind.

3. Welche Eigenschaften hat der perfekte Chef aus eurer Sicht?

	Eigenschaften eines guten Chefs	Anmerkungen aus der Diskussion, ergänzt um Gedanken des Moderators und Autors Markus F. Weidner
1.	Anerkennung und Wertschätzung geben	Ein „Danke“ für geleistete Arbeit ist wertvoll, ganz bestimmt, es ist allerdings keine wirkliche Anerkennung und Würdigung von persönlichen Eigenschaften eines Mitarbeiters, die zu dieser guten Leistung geführt haben. Unsere Vermutung ist, dass manche Führungskraft nicht wirklich weiß, wie man Anerkennung gibt. Hier ist Schulungsbedarf! www.erkennung-und-wertschaetzung.de
2.	Autorität	Ein guter Chef hat sie und wird auch als Autoritätsperson wahrgenommen, ohne WENN und ABER.
3.	Blick für Work-Life-Balance	Sicherstellen, dass jeder Mitarbeiter ein ausgewogenes Leben führen kann, um gut ausgeruht und ausgeglichen immer wieder gerne zur Arbeit kommen.
4.	Delegieren und Verantwortung übertragen	Delegation ist eine Kunst, die häufig falsch verstanden wird. Wer als Führungskraft delegiert, der schafft sich im ersten Moment keine Freiräume. Delegation braucht Führungszeit und verfolgt nur ein Ziel: Mitarbeiter fördern, entwickeln und ausbilden. Dazu muss eine Führungskraft präsent sein und je nach Kompetenz und Engagement des Mitarbeiters regelmäßige Feedback geben.
5.	Emotionale Führung	Jeder Mensch ist ein Bündel aus Emotionen und das gilt es bei der Führungsaufgabe konstruktiv zu berücksichtigen, in guten, wie in kritischen Situationen. Eine psychologische Grundausstattung für Führungskräfte ist mehr und mehr von Bedeutung.
6.	Fair in seinen Entscheidungen	Harte Entscheidungen werden akzeptiert, wenn der Grundsatz der Fairness erkennbar ist.
7.	Feedback	Mitarbeiter wünschen sich regelmäßige Kommunikation, Feedback, Wertschätzung. Das ist Führungsarbeit und braucht Zeit, wie bereits oben schon erwähnt.



	Eigenschaften eines guten Chefs	Anmerkungen aus der Diskussion, ergänzt um Gedanken des Moderators und Autors Markus F. Weidner
8.	Individualität	Hier geht es darum, dass jeder Mitarbeiter in seiner Einzigartigkeit in der Person, in seinem Lebensumfeld, in seinem familiären Kontext gesehen wird. Ein junger Vater, der ausreichend Zeit für seine Familie haben möchte, darf nicht benachteiligt werden, eine alleinerziehende Mutter braucht eine Flexibilität, um dieser Aufgabe gerecht werden zu können.
9.	Kommunikationsstark	Hören, sprechen und sicherstellen, dass jeder alle relevanten Informationen hat, um sich wohl zu fühlen und einen guten Job machen zu können.
10.	Kompetenz	Von einer Führungskraft wird erwartet, dass sie etwas geleistet hat, etwas kann und nach wie vor sichtbar etwas leistet. Taten zählen mehr als fromme Worte.
11.	Konsequenz	Speziell die Mitarbeiter der Generation Y wünschen sich diese Qualität. Außerdem wären sie froh, wenn sie einen Mentor hätten, der sie begleitet und als Unterstützung für sie da ist. Hier ist offenbar eine Lücke, die weder das private Umfeld noch die Führungskräfte derzeit lösen können.
12.	Kritikfähigkeit	Es muss möglich sein, dem Chef sagen zu können, wenn er etwas falsch gemacht hat oder sich nicht so verhält, dass es wohltuend ist. (Stichwort: Leit- und Fehlerkultur)
13.	Loyalität	Gegenüber seinem Team und gegenüber dem Arbeitgeber. Hier ist Handlungsbedarf auf beiden Seiten!
14.	Präsenz	Mitarbeiter wollen ihren Chef sehen, hören, spüren und ihn ansprechen können. Dazu allerdings muss er physisch verfügbar sein, darf nicht im Büro vergraben oder ständig in Meetings sein.
15.	Privates Umfeld des Mitarbeiters berücksichtigen	Wenn das Arbeitsumfeld keinerlei Rücksicht darauf nimmt, ist es für die Mitarbeiter schwer, dem Betrieb mit Freude zu dienen. Wer Kinder hat, alleine erzieht oder Eltern zu pflegen hat, der kann ein Lied davon singen.
16.	Respektvoll sein	Es ist nicht respektvoll, wenn vereinbarte Termine nicht eingehalten werden, während eines Gespräches telefoniert wird oder E-Mails beantwortet werden.
17.	Ressourcen erkennen	Eine Führungskraft muss in der Lage sein, die Ressourcen eines jeden Mitarbeiters zu erkennen, seine Potenziale zu entwickeln und so gute Leistung zu ermöglichen.
18.	Teambuilding	Ein guter Chef schafft Räume, die motivierend wirken und die Zusammenarbeit fördern.
19.	Transparenz	Mitarbeiter wollen verstehen, warum Entscheidungen so getroffen werden, wie sie getroffen werden.
20.	Verständnisvoll sein	Die Belange der Mitarbeiter wollen gehört werden. Das liegt in der Natur des Menschen.



	Eigenschaften eines guten Chefs	Anmerkungen aus der Diskussion, ergänzt um Gedanken des Moderators und Autors Markus F. Weidner
21.	Vertrauen	Aufbau einer Atmosphäre, die geprägt ist von Vertrauen in die Mitarbeiter. Dazu gehört auch delegieren und Aufgaben mit Anspruch übertragen, inkl. Coaching und Korrektur im Rahmen einer ordentlichen Fehlerkultur.
22.	Vorbild sein	Das muss anhand von Taten sichtbar sein.
23.	Zuhören und aufmerksam sein	Dazu allerdings braucht es neben dem Gespür für Menschen auch die entsprechende Zeit und Aufmerksamkeit. Menschen führen ist Arbeit und das braucht Zeit, genauso wie die Facharbeit, das Kochen, das Servieren, das Vorbereiten, Einchecken und Zimmer checken. Eine Führungskraft, die „ständig im Stress“ ist, kann das nicht leisten.



Welche Eigenschaften zeichnen (m)einen idealen Chef aus?



Mein Fazit: Zusammenfassend ist der gute Chef ein **Vorbild** auf der menschlichen und fachlichen Ebene, wobei er nicht alles selbst macht und dennoch fachlich eine Autorität ist. Die Mitarbeiter wünschen sich einen Umgang auf Augenhöhe, mit **Respekt** und **Wertschätzung**, durch Vertrauen in die Potenziale und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Ein Chef muss etwas geleistet haben und auch nach wie vor ein Vorbild durch Leistung sein. Und all diese Wünsche an den Vorgesetzten sind über die Generationen hinweg annähernd gleich und haben vermutlich auch schon vor vielen Jahren gegolten.

Was überrascht, das ist der Ruf der Jüngsten nach Konsequenz in der Führung und Mentoring.

4. Ein Blick auf 12 ausgewählte Führungsinstrumente

Da der Workshop zeitlich begrenzt war, haben wir uns für die Diskussion auf eine Auswahl von 12 Führungsinstrumenten beschränkt. Dabei war zunächst die Frage: **Welche Führungsinstrumente sind aktuell in den Betrieben im Einsatz?** Insgesamt waren 40 Betriebe vertreten.

	Führungsinstrument	Anzahl x von 40 Betrieben	in %
1.	Schulung/Weiterbildung	29	73%
2.	Regelmäßige Mitarbeitergespräche	24	60%
3.	Arbeitsanweisungen/Standard Operating Procedures (SOPs)	22	55%
4.	Feedback-Kultur mit Anerkennung und zielführender Kritik	22	55%
5.	Zielvereinbarungen	20	50%
6.	Mitarbeiterbefragung zur Arbeitszufriedenheit	18	45%
7.	Stellenbeschreibungen	15	38%
8.	Leistungsbezogene Boni/Prämien	14	35%
9.	Unternehmens-Werte	14	35%
10.	Personalisierte Einarbeitungspläne	12	30%
11.	Elektronische Mitarbeiter-App	6	15%
12.	Karriere-Pfad	1	3%

(Anmerkung: in der Projektarbeit der Qnigge® Akademie werden über 30 Führungsinstrumente besprochen)

Diese Zahlen geben zu denken, wenn nur 1 Betrieb von 40 einen ordentlichen Karrierepfad aufzeigt und 2 von 3 Mitarbeitern nicht systematisch eingearbeitet werden, weil die Führungskräfte keine Einarbeitungspläne einsetzen und damit den Wissensaufbau im schlimmsten Fall dem Zufall überlassen. Und selbst wenn es so ist, dass die Karrierepfade existieren oder vom Management zumindest angedacht sind, so ist dieses Wissen auf jeden Fall nicht bei den Mitarbeitern angekommen. Immerhin berichten 3 von 4, dass sie Schulung und Weiterbildung erfahren, doch auch das ist zu wenig. Immerhin werden in 27% der Betriebe keine Schulungen und Weiterbildungen angeboten. **Die Hälfte der Mitarbeiter hat keine klaren Zielsetzungen** und nur etwas mehr als die Hälfte kann sich freuen, dass die Chefs zum Mitarbeitergespräch einladen und Interesse an der Person und nicht nur an der Arbeitskraft zeigen.



Qnigge® GmbH – Freude an Qualität

Am Hellenberg 15b ■ D-61184 Karben ■ Telefon +49 (0) 60 39 / 4 86 11 - 0 ■ Telefax +49 (0) 60 39 / 4 86 11 - 10
 Commerzbank AG Filiale Bad Homburg ■ Konto 7 166 618 00 ■ BLZ 500 800 00 ■ IBAN DE02 5008 0000 0716 6618 00
 SWIFT-BIC DRES DE FF XXX ■ AG Frankfurt HRB 76492 ■ St.-Nr. 020 241 50686 ■ Ust.-Id DE298049904 ■ www.qnigge.de
info@qnigge.de ■ Geschäftsführender Gesellschafter: Markus F. Weidner

Analysen ■ Prozessoptimierung ■ Unternehmensdokumentation ■ Qnigge® Akademie ■ Führungsinstrumente ■ ISO 9001 ■ TQM

Bedauerlich ist die Tatsache, dass etwa 2/3 der Betriebe konstatiert, dass es keine definierten Unternehmenswerte gibt, obwohl die Wichtigkeit dieser von den Generationen X, Y und Z als bedeutungsvoll eingestuft wird. Wie will Führung gelingen, wenn die Leitplanken nicht gesetzt sind, wenn nicht klar ist, welche Werte im Unternehmen als Leitgedanke gesehen werden? So bleibt dem Einzelnen nichts weiter übrig, als nach seinem eigenen Kompass zu segeln und der Kurs ist vielfach klar: Raus in eine andere Branche!

Was noch längst nicht angekommen ist, das ist die elektronische Kommunikation in Form einer Mitarbeiter-App. Das zeigt, wie weit die Branche im Digitalisierungsmodus hinter anderen Branchen zurückliegt. Würde doch der Wunsch nach Transparenz mit derartigen Instrumenten schlagartig verändert werden können. Hier haben die Anbieter wie [orgavision](#), Beekeeper oder hotelkit noch eine Menge Aufklärungsarbeit zu leisten.

Und nun zu den Überraschungen. Wir haben nach Generationen aufgeteilt danach gefragt: **Wie wichtig findet ihr die jeweiligen Führungsinstrumente?** Dabei kam folgendes zu Tage:

	Führungsinstrument	Anzahl x von 40 Betrieben nutzen das Führungsinstrument	1 = keine Bedeutung 10 = hohe Bedeutung		
			Gen X	Gen Y	Gen Z
1.	Schulung/Weiterbildung	29	8,5	10	9
2.	Regelmäßige Mitarbeitergespräche	24	9,5	9,5	9
3.	Arbeitsanweisungen / Standard Operating Procedures (SOPs)	22	7	8	6,5
4.	Feedback-Kultur mit Anerkennung und zielführender Kritik	22	9	10	9
5.	Zielvereinbarungen	20	8	8	8,5
6.	Mitarbeiterbefragung zur Arbeitszufriedenheit	18	7,5	8	8,5
7.	Stellenbeschreibungen	15	7,5	7,5	5
8.	Leistungsbezogene Boni/Prämien	14	5,5	5	7
9.	Unternehmens-Werte	14	8	10	7,5
10.	Personalisierte Einarbeitungspläne	12	5,5	9	6
11.	Elektronische Mitarbeiter-App	6	3	4	2
12.	Karriere-Pfad	1	6	7	8

Da nur zwei Babyboomer bei dieser Abfrage dabei waren, haben wir die Ergebnisse nicht abgebildet, da die Aussagekraft zu gering ist. Interessant ist, dass sich X und Z in vielen Bewertungen recht nahe sind und bei vielen Instrumenten eine **ähnliche Einschätzung über die Generationen hinweg** getroffen ist. Ausnahmen bilden die Stellenbeschreibungen, die ohnehin in nur 37% der Betriebe eingesetzt werden und von der Generation Z als weniger bedeutend eingestuft ist, wobei diese Generation die leistungsbezogenen Anreize wichtiger einstuft, als der Rest.



Qnigge® GmbH – Freude an Qualität

Am Hellenberg 15b ■ D-61184 Karben ■ Telefon +49 (0) 60 39 / 4 86 11 - 0 ■ Telefax +49 (0) 60 39 / 4 86 11 - 10
 Commerzbank AG Filiale Bad Homburg ■ Konto 7 166 618 00 ■ BLZ 500 800 00 ■ IBAN DE02 5008 0000 0716 6618 00
 SWIFT-BIC DRES DE FF XXX ■ AG Frankfurt HRB 76492 ■ St.-Nr. 020 241 50686 ■ Ust.-Id DE298049904 ■ www.qnigge.de
info@qnigge.de ■ Geschäftsführender Gesellschafter: Markus F. Weidner



Wie wichtig ist das jeweilige Führungsinstrument?

Mein Fazit: Auch wenn die Auswertung mit 40 Betrieben noch keine statistisch-mathematischen Genauigkeiten abbilden kann, so sind zumindest Tendenzen zu erkennen. Damit ist ein Anfang gemacht und unser Ziel ist, dass wir diesen und weiteren Fragestellungen rund um das Thema Führung in weiteren Untersuchungen zu einem späteren Zeitpunkt nochmals näher auf den Grund gehen werden. Bleibt zum Abschluss noch der Blick auf die Einschätzung der Zukunft.

5. Welche Themen werden im Führungskontext zukünftig von besonderer Bedeutung sein? Wie wird sich Führung verändern, wie sieht Führung in der Zukunft aus?

Während wir für die vorhergehenden Fragestellungen für klassische Moderationsmethoden, wie Pinnwand, Karten, Punkte und Flipchart entschieden hatten, sind wir im Zuge von modernem Medieneinsatz für diese letzte Frage zur Auswertung per App übergegangen. Unsere Erwartung war, dass alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen ein Smartphone dabei haben und bis auf eine Person waren auch alle technisch gerüstet.

Als Haupt-Stichwort hatte sich der Begriff **MITMACHEN** mit 15 weiteren Meldungen herauskristallisiert, **VORBILDFUNKTION** kam auf den 2. Rang und die **AUGENHÖHE**, **ZIELORIENTIERUNG** und **WORK-LIFE-BALANCE** belegte den 3. Rang. **DIGITALISIERUNG** und **ZUHÖREN** hatten ebenfalls noch mehrere Kommentierungen. Damit sind für die befragten Mitarbeiter des Workshops diese Schlüsselthemen von besonderer Bedeutung, wenn es um die Ausgestaltung von Führung in der Zukunft geht.



Qnigge® GmbH – Freude an Qualität

Am Hellenberg 15b ■ D-61184 Karben ■ Telefon +49 (0) 60 39 / 4 86 11 - 0 ■ Telefax +49 (0) 60 39 / 4 86 11 - 10
 Commerzbank AG Filiale Bad Homburg ■ Konto 7 166 618 00 ■ BLZ 500 800 00 ■ IBAN DE02 5008 0000 0716 6618 00
 SWIFT-BIC DRES DE FF XXX ■ AG Frankfurt HRB 76492 ■ St.-Nr. 020 241 50686 ■ Ust.-Id DE298049904 ■ www.qnigge.de
 info@qnigge.de ■ Geschäftsführender Gesellschafter: Markus F. Weidner



Stichwort-Cluster Zukunft der Führung

	Schlüsselbegriffe	Einzelne Meldungen (inkl. Dopplungen) sind durch „ – “ getrennt und sind 1 zu 1 abgebildet. (*)
1.	Mitmachen	Sollte physisch anwesend sein - Präsent sein - MACHEN!! - Präsent sein – Respekt - auf persönliche Bedürfnisse achten - sie werden individuell sein – Engagement - auf gleicher Ebene - Gleichberechtigung aller Altersgruppen, d.h. Ideen anerkennen, Feedback geben, respektvoll miteinander umgehen, voneinander lernen, alte Methoden und Instrumente wertschätzen und gleichzeitig neue Ideen ausprobieren und offen sein. Kommunikation Kommunikation Kommunikation!!! – Konsequenz alte Werte modernisieren, Gleichberechtigung ohne Altersbeschränkung, hohe Wichtigkeit der zwischenmenschlichen Werte – mitmachen – Nachhaltigkeit – Glaubhaftigkeit – Motivation, Vorbildfunktion wahrnehmen, wertschätzen und Leistung anerkennen.
2.	Vorbildfunktion	Das, was gefordert wird, aktiv vorleben – Als Chef selbst das leisten, was der Chef von den Mitarbeitern erwartet – Respekt –, Professionalität und ein authentisches Auftreten spielen eine entscheidende Rolle. Der Chef sollte ansprechbar und präsent sein. Mehr Verantwortung übertragen (wenn es denn funktioniert)
3.	Auf Augenhöhe	Keine Angst vor antiautoritärem Führungsstil – man könnte emotional traumatische Erlebnisse vermeiden (übertrieben ausgedrückt)
4.	Work-Life-Balance	Monats- oder Wochenpläne erstellen – Überstunden nicht als Selbstverständlichkeit ansehen – Arbeiten um zu leben - Familie berücksichtigen, auch junge Leute haben Familie, mit der sie Zeit verbringen möchten...man möchte seinen Dienstplan für



		die nächste Woche nicht erst zwei Tage vorher wissen...man will schließlich seine Freizeit planen
5.	Zielorientiert	Die Zeit spielt keine Rolle, wichtig ist das Ziel – konsequent – regelmäßige Gespräche über den aktuellen Stand - Motivation
6.	Digitalisierung	Vorteile nutzen – Digitalisierung lässt sich nicht aufhalten und ist noch wahnsinnig jung. Wir haben die Herausforderung, dass wir es in die entsprechenden Bahnen lenken.
7.	Zuhören	Mitarbeiter möchten immer mehr ein offenes Ohr – Aufmerksamkeit – Kritik annehmen
8.	Sicherheit	Orientieren und Fördern – hinter dem Team stehen
9.	Flexibilität	Mit der Zeit gehen
10.	Ganzheitliche Führung	Authentische, belehrbare Leiter, die sich als Diener oder Facilitator sehen und dafür sorgen, dass Mitarbeiter ihre Leidenschaft und Stärken ausleben können.
11.	Individualität	Führung pro Mitarbeiter
12.	Personalisierung	Individuelle Führung und Eingehen auf die persönlichen Stärken und Schwächen des Mitarbeiters
13.	Spontanität	Spontaner handeln, um mit Mitarbeitern besser und schneller zu kooperieren und zu handeln
14.	Fördern & Fordern	
15.	Kompetenz	
16.	Mentorship	
17.	Nachhaltigkeit	
18.	Organisationstalent	
19.	Vertrauen	

(*) die offensichtlichen Scherz- und Testmeldungen haben wir nicht übernommen.
Die elektronische Auswertung wurde von envivo.event durchgeführt.

Mein Gesamtfazit: Der Wunsch nach gut ausgebildeten Führungskräften wird deutlich. Die Generationen sind sich einig, denn Mensch sein und **Bedürfnisse zu haben, hat nichts mit dem Alter zu tun**. So kann sich jedes Unternehmen und jede Führungskraft nun die Frage stellen, an welcher Stelle die eigenen Entwicklungsnotwendigkeiten liegen, um für die Zukunft der Branche den entscheidenden Führungsbeitrag zu leisten.

Die Entwicklung der Führungsmannschaft sollte jedem Unternehmer ein Anliegen sein, denn Führungsqualität ist die Voraussetzung für kontinuierliche Servicequalität. Nur wer **gute Gästebewertungen** in der öffentlichen Wahrnehmung hat, kann auf einen kontinuierlichen Gästestrom hoffen und die anderen werden auf der Strecke bleiben. Der Wettbewerbsdruck ist enorm und die Märkte und damit die Verbraucher und die Mitarbeiter werden entscheiden, welcher Betrieb zukunftsfähig ist.

Und wenn ich mir das Engagement der Workshop-Teilnehmer nochmals vor Augen führe, dann kann ich mich dem Slogan von Klaus Michael Schindlmeier, dem Initiator des jungen Hotalents Kongresses nur anschließen: „**Hotellerie ist Zukunft!**“ und ich freue mich schon auf Hotalents 2019.



Qnigge® GmbH – Freude an Qualität

Am Hellenberg 15b ■ D-61184 Karben ■ Telefon +49 (0) 60 39 / 4 86 11 - 0 ■ Telefax +49 (0) 60 39 / 4 86 11 - 10
Commerzbank AG Filiale Bad Homburg ■ Konto 7 166 618 00 ■ BLZ 500 800 00 ■ IBAN DE02 5008 0000 0716 6618 00
SWIFT-BIC DRES DE FF XXX ■ AG Frankfurt HRB 76492 ■ St.-Nr. 020 241 50686 ■ Ust.-Id DE298049904 ■ www.qnigge.de
info@qnigge.de ■ Geschäftsführender Gesellschafter: Markus F. Weidner

Über den Autor.

Markus F. Weidner, Gründer der Qnigge Akademie für Führungsqualität und Service, ist Unternehmer, Trainer, Autor und inspirierender Vortragsredner.

Als Restaurantfachmann hat er Service von der Pike auf gelernt und in seiner internationalen Hotelkarriere als Führungskraft stets gelebt und unter Beweis gestellt. Heute zählen führende Top-Hotels, Veranstaltungszentren, Messegesellschaften, Kliniken und Hidden Champions aus Industrie, Tourismus und Dienstleistung zu seinen Kunden. Sein Credo: „Servicequalität ist das Ergebnis von Führungsqualität! www.markus-weidner.com

Qnigge® - Die Akademie für Führungsqualität und Service

Die Philosophie: „Wir sind davon überzeugt, dass sich Menschen in ihrer Persönlichkeit und Führungsfähigkeit entwickeln wollen und können. Ebenso glauben wir an die Selbstwirksamkeit eines jeden, seine Ziele auf persönlicher und unternehmerischer Ebene zu identifizieren und zu erreichen.

Hierfür schaffen wir Räume und öffnen Menschen für neue Wege und Gedanken. Zeitgleich anerkennen und wertschätzen wir den Status Quo sowie das persönliche Potenzial jedes Einzelnen.“

Das Leistungsspektrum der Qnigge Akademie umfasst individuelle Schulungs-, Workshop- und Coaching-Konzepte, um Organisations-, Führungs- und Servicequalität zu entwickeln.

Mehr Infos unter: www.qnigge.de



Qnigge® GmbH – Freude an Qualität

Am Hellenberg 15b ■ D-61184 Karben ■ Telefon +49 (0) 60 39 / 4 86 11 - 0 ■ Telefax +49 (0) 60 39 / 4 86 11 - 10
Commerzbank AG Filiale Bad Homburg ■ Konto 7 166 618 00 ■ BLZ 500 800 00 ■ IBAN DE02 5008 0000 0716 6618 00
SWIFT-BIC DRES DE FF XXX ■ AG Frankfurt HRB 76492 ■ St.-Nr. 020 241 50686 ■ Ust.-Id DE298049904 ■ www.qnigge.de
info@qnigge.de ■ Geschäftsführender Gesellschafter: Markus F. Weidner