

Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation

von Alexander Aisenbrey

Mitarbeiterführung

In einer Zeit, in der wir ständig über ein Mangel an Fachpersonal diskutieren (und selber immer weniger ausbilden), das Thema Servicewüste Deutschland ein Dauerthema in sämtlichen Fachzeitschriften geworden ist, muss es dringend an der Zeit sein, dass wir bei den Qualifikationen einer Führungskraft in der Hotellerie nicht ständig über MBA und Budgetsicherheit sprechen, sondern die Führungsqualität bei seinen Mitarbeitern auf die gleiche Ebene setzen, wenn nicht sogar als unabdingbare Voraussetzung macht.

In den Führungsqualitäten Menschen zu führen, sind verschiedene Facetten zu berücksichtigen. Nicht nur das Motivieren der Mitarbeiter, sondern ebenso das Delegieren gehört dazu. Vertrauen und Verbundenheit zum Hotel und die Förderung der Mitarbeiter müssen sich auch durch den Charakter und die Handlungen des Managers bemerkbar machen.

Wir schwärmen so oft von der asiatischen Dienstleistungsbereitschaft, von der Smilegeneration in den USA, aber sind nicht fähig unsere eigenen Mitarbeiter so zu motivieren, dass unsere Gäste sich auf eine deutsche Dienstleistung freuen?

Nachfolgend beschreibe ich Ihnen wie Mitarbeiter zu Höchstleistung und zur natürlichen Servicebereitschaft motiviert werden können und dann durch ein nachhaltiges Management zu einem langfristigen Dienstleistungserfolg entwickelt!

Als erster Schritt muss eine ganz entscheidende gedankliche Wandlung in den Köpfen vieler Manager geschehen - Der Manager ist nicht die wichtigste Person in einem Betrieb -. Er wird zur wichtigsten Person, wenn er das Team dahingehend führt, den Dienstleistungsgedanken wieder ohne jegliche Vorurteile seinen Mitarbeitern zu vermitteln. Das heißt, dass für die Mitarbeiter Freundlichkeit, Kompetenz am Gast und eine emotionale Dienstleistung selbstverständlich ist.

Gehen wir hier etwas mehr ins Detail. Das non plus ultra sollte die Zufriedenheit des Gastes sein. Unabhängig von der Hardware. Ein Gast, der sich für eine Drei Sterne Pension entscheidet oder aber in einem Luxushotel übernachtet, hat einen freundlichen und ehrlichen Service verdient, egal wie viel er zahlt.

Folgende Eigenschaften sollte ein Manager heute in Bezug auf Personalführung besitzen: -sozial -fair -gradlinig

Sozial:

Sozial in Verbindung mit Personalführung bedeutet nicht, dass Sie sich als Manager alles gefallen lassen müssen und die Mitarbeiter nur mit Samthandschuhen anzufassen sind. Sozial bedeutet, dass Sie den einzelnen Menschen wahrnehmen. In einer Zeit, in denen gerade soziale Werte immer weniger Bedeutung haben, ist es als Führungskraft umso wichtiger diese hoch zu halten. Im Bereich der Auszubildenden ist es unserer Verpflichtung, die manchmal sehr nachlässige Haltung und oftmals auch ‚null Bock‘ Einstellung zu ändern. Sozial bedeutet aber auch, dass ich mich privat für meine Mitarbeiter interessiere. Denn nur wer einigermaßen frei von Sorgen zur Arbeit kommen kann, der gibt auch 100%. Auch hier wieder der Hinweis, dies soll nicht heißen, dass Sie die Ehesorgen oder den schiefen Haussegens der Mitarbeiter lösen müssen. Aber Sie sollten als Ansprechpartner da sein, wenn Sie helfen können. Ebenso fühlt sich ein Mitarbeiter gut geführt wenn er nicht nur eine Personalnummer ist. Sondern wenn Sie sich ein bisschen mit dem Mitarbeiter beschäftigen, einige Dinge über ihn wissen, wenn er eine Verbindung zwischen Management und Basis spürt, entwickelt sich ein gutes und langjähriges Miteinander. Sozial heißt aber auch, dass der Betrieb Vergütungen und soziale Leistungen für die Mitarbeiter bereitstellt, so dass er ein „normales“ Leben organisieren kann. Hier ist es zum Beispiel aus aktuellem Anlass angebracht mit den Mitarbeitern über ihre Altersvorsorge zu sprechen, ihnen eventuell Beratungstermine mit Fachleuten zu ermöglichen, um dann auch als Betrieb verschiedenen Modelle anzubieten.

Fair:

Wer hat das nicht schon einmal erlebt. Der Chef ist sauer und kann seinen Ärger nur noch durch eine lautstarke Meinungsäußerung Luft machen. Und dann hat eventuell der Mitarbeiter, der es abbekommt noch nicht einmal Schuld dran. Sicher passiert das allen Managern mal. Oftmals liegt dies dann auch an der Art der Mitarbeiter die wirklich keine Grenzen kennen. Aber es sollte eine ganz seltene Ausnahme bleiben. Führung sollte über Respekt und Kompetenz definiert sein. Und wenn Sie diese beiden Komponenten verinnerlichen, können Sie auch den Mitarbeitern (meistens) fair gegenüber agieren. Sie sollten sich auch als Manager immer Fragen wie Sie selber es möchten, dass man mit Ihnen umgegangen wird. Und wer mag es schon angeschrien und beleidigt zu werden. Fair heißt auch dass Sie versuchen sollten alle gleich zu behandeln. Natürlich hat jeder seine ‚Lieblinge‘. Aber ein Manager sollte auch in seiner Laufbahn immer bemüht sein sich zu verbessern. Nicht nur im Sport sollte das Motto Fair Play heißen, sondern auch im Umgang miteinander. Dies gilt natürlich auch in die umgekehrte Richtung. Auch Sie als Manager können von ihren Mitarbeitern erwarten, dass Sie fair mit ihnen umgehen.

Gradlinig:

Eine ebenso entscheidende Tugend in der Mitarbeiterführung ist die Gradlinigkeit. Die Mitarbeiter müssen sich auf die Führungskraft verlassen können und dies ist nur möglich, wenn die Führungskraft seiner Linie treu bleibt. Auch in schwierigen Situationen, besonders in schwierigen Situationen. Eine gewisse Berechenbarkeit ist für die Mitarbeiter wichtig, denn dadurch schaffen Sie Sicherheit. Dies bedeutet nicht, dass die Führungskraft durchschaubar wird, sondern die Mitarbeiter wissen ungefähr das Ausmaß an Reaktion was Sie in gewissen Situationen erwartet. Gradlinigkeit sollte aber nicht mit Ideenlosigkeit und Langeweile definiert werden. Nach dem Motto „So haben wir das schon immer gemacht“ und deswegen gehen wir gerade diesen Weg weiter. Nein die Gradlinigkeit steht für eine konkrete Weiterentwicklung. Das ständige hinterfragen ob etwas besser geht, um auf einem möglichst kurzen und graden Weg zum Erfolg zu finden.

Nachstehend gebe ich Ihnen anhand von zehn Schlagwörter eine Richtung, wie Sie sicher und nachhaltig führen können:

- Respekt

Nur durch gegenseitigen Respekt kann ein Führungsmodell erfolgreich sein. Interesse für den einzelnen Mitarbeiter ist unabdingbar. Wertschätzung für den Menschen, aber auch für die geleistete Arbeit gehört dazu. Fragen aber auch in Frage stellen lassen, ist ein gutes Mittel für einen offenen Dialog. Die Führungsposition darf nicht durch Arroganz definiert werden.

- Delegation

Delegation ist eng verbunden mit Vertrauen. Geben Sie den Mitarbeitern Verantwortung. Gestehen Sie den Mitarbeitern Fehler ein. Auch jeder Manager besonders die guten Manager sind durch Fehler groß geworden. Der Lernprozess, den wir durch Fehler durchleben, wird später die Erfahrung sein. Und eine gute Führungskraft braucht Erfahrungen um in den Situationen souverän zu delegieren. Nicht jeder Mitarbeiter ist gleich zu delegieren. Der eine mehr der andere weniger. Aber nur über die Delegation können Sie ein Team bilden, das die heutigen Aufgaben bewältigt. Seien Sie sich bewusst, dass Delegation nicht „Machtverlust“ bedeutet, sondern dass Sie dadurch an Größe gewinnen.

- **Begeistern**

Begeistern kann nur der, der selber begeistert ist. Ein für mich immer wieder großartiges Erlebnis ist, wenn neue Mitarbeiter ins Team kommen, natürlich am Anfang zurückhaltend und vorsichtig. Wenn Sie dann mit einer Freude und Begeisterung durch die erfahrenen Mitarbeiter aufgenommen werden und diese ihnen zeigen, dass das schon vorhandene Team die Arbeit mit Begeisterung macht. Der neue Mitarbeiter wird in kürzester Zeit die gleiche Begeisterung entwickeln. Wenn nicht, ist der Mitarbeiter fehl am Platz und Sie sollten sich schnell von ihm trennen. Bei fehlender Begeisterung sollten Sie dem Mitarbeiter eine Gesprächschanche geben. In dem Gespräch setzen Sie ein Zieldatum, bis zu dem sich der Mitarbeiter deutlich zum besseren entwickeln muss. Sollte keine gesteigerte, ehrliche Begeisterung spürbar sein, ist das Zieldatum der letzte Arbeitstag des Mitarbeiters.

- **Annerkennung / Lob**

Eigentlich eine sehr einfache Aufgabe Anerkennung zu verteilen, doch wie selten wird Anerkennung ausgesprochen. Ein Satz bei uns im Schwäbischen, spiegelt wieder, wie schlecht wir Anerkennung spenden können. Einige meiner alten Lehrherren sagten immer: "Nichts gesagt, ist genug gelobt". Ein Führungsmodell, das mehr als antiquarisch zu bezeichnen ist. Also sprechen Sie Lob aus wenn es etwas zu Loben gibt. Dann können Sie auch Kritik üben, wenn es notwendig ist. Und freuen Sie sich mit Ihren Mitarbeitern wenn diese auch nur kleine Erfolge verzeichnen können. Viele kleine Erfolge führen zum Schluss zu dem angestrebten großen Erfolg. Und dann können Sie das Lob für sich verbuchen.

- **Kommunikation**

Der heute existierende Kommunikationsapparat führt leider oft dazu, dass die Menschen immer weniger direkt kommunizieren. Um dann den Informationsfluss wieder in Gang zu bringen, werden unzählige Meetings angesetzt. Das geführte, offene Gespräch ist das beste Mittel einer klaren Führung. Und es muss nicht immer nur die geschäftliche, ernste Kommunikation sein. Nein, auch einfach mal ein privates Gespräch mit den Mitarbeitern führt zu einer Anerkennung von beiden Seiten. Die Kommunikation ist das Steuermittel für den Erfolg oder aber auch Misserfolg. – Tue Gutes und sprich darüber -.

- **Konfliktlösung**

Eine Managertugend, die maßgeblich über ein gutes Team entscheidet. Wenn Sie die Konflikte so lösen können, dass niemand sein Gesicht verliert, aber die Mitarbeiter eine klare Erkenntnis bekommen, dass diverse Verhalten auch Konsequenzen nach sich ziehen. Versuchen Sie im Vorfeld Konfliktpotentiale zu erkennen und diese gleich zu entschärfen. Aber vermeiden Sie es nicht, dass wenn Konflikte da sind, diese über Gespräche und entsprechende Entscheidungen zu lösen.

- **Zuverlässigkeit**

Zuverlässigkeit ist wiederum eine Tugend, die Sicherheit vermittelt. Zuverlässigkeit ist für beide Richtungen wichtig. Nach unten im Diagramm, aber auch nach oben zu den Investoren, der Konzernführung oder Besitzern.

- **Täglich Neues lernen**

Sie wollen, dass sich die Mitarbeiter ständig entwickeln. Sie sollten es auch tun. Jeden Tag kann ich etwas dazulernen. Ich meine hier nicht Sachthemen oder neue Gesetze, die müssen Sie so oder so aufnehmen. Nein, ich meine immer wieder neue Fähigkeiten in Bezug auf Menschenführung. Jeden Tag kann ich die Führungsqualitäten verbessern. Durch den Willen täglich dazu zu lernen, werde ich ständig besser und gewinne immer mehr Sicherheit in meinen Führungsaufgaben.

- **Glaubwürdigkeit**

„ Sie können mir das schon glauben“, diesem Satz ist nicht immer Glauben zu schenken. Glaubwürdigkeit und Rechthaberei liegen eng beieinander. Glaubwürdigkeit beinhaltet nicht immer Recht zu haben, sondern ob das Ergebnis am Ende des Prozesses stimmt und die Mitarbeiter Ihnen durch die Leistung Glauben schenken und nicht für das gesprochene Wort. Und wenn sie alle vorher beschriebenen Tugenden berücksichtigen und umsetzen, dann sind sie auf alle Fälle eine glaubwürdige Führungskraft.

Die Erkenntnis, dass jeder Mitarbeiter eine andere Führung benötigt, macht einen Manager zu einem richtigen Leader. Nicht jeder Mensch ist zur Selbstständigkeit geboren. Manche brauchen ihre täglichen Lobeshymnen und andere wiederum freuen sich, wenn Sie sehr selbstständig arbeiten dürfen. Die Kunst für jeden Mitarbeiter die richtige Führung zu finden ist ein täglicher Lernprozess.

- Führung ist die Kunst, die Menschen für seine Ziele zu begeistern -

Mitarbeitermotivation

Geld ist nicht alles / Geld macht nicht glücklich
Aber jeder braucht so viel, dass er gut leben kann!

Ein vernünftiges Grundgehalt ist die Basis für einen zufriedenen Mitarbeiter. Aber das Gehalt ist nicht das ausschlaggebende Element der Motivation.

Abgesehen von der oben offenen und motivierenden Führung gibt es viele Elemente die Sie als Motivation nutzen können.

Nehmen Sie zum Beispiel einmal das PersonalesSEN. Ein gutes ausgewogenes und gesundes Essen befriedigt ein tägliches Bedürfnis der Mitarbeiter.

Es lässt sich leichter und motivierter in einem sauberen Arbeitsumfeld agieren, als wenn ein Mitarbeiter in einem Loch sitzt. Ich überlasse zum Beispiel meinen Mitarbeitern, die eine hauptsächlich sitzende Tätigkeit ausführen, ihren Stuhl selber auszusuchen, so dass Sie sich wohlfühlen. Und von diesen Aktionen gibt es eine Menge mit der Sie ihre Mitarbeiter zusätzlich motivieren können.

Die Weiterentwicklung der Mitarbeiter ist ein gutes Mittel zur Motivation. Und hier zähle ich nicht die Fachschulungen dazu. Nein, wir ermöglichen unseren Mitarbeiter sich im persönlichen Bereich fortzubilden. Nehmen wir als Beispiel ein Fernstudium. Die Kosten kann das Hotel voll geltend machen, der Mitarbeiter ist nicht nur länger ans Unternehmen gebunden, sondern er bringt somit auch mehr Input.

Kleine Anmerkungen die nicht viel Geld kosten. Leider müssen wir heute sagen, die nicht viel Geld kosten dürfen. Durch unser immer enger gezogenes Steuersystem werden ja die meisten Anmerkungen gleich als geldwerter Vorteil belastet. Hier muss das Unternehmen einfach etwas kreativ sein und Möglichkeiten finden, die für die Mitarbeiter möglich sind. Machen Sie Unterschiede bei den Mitarbeitern. Finden Sie heraus, welche Teams sich über welche Motivation freuen. Und entwickeln Sie auch teamübergreifenden Motivationsmethoden. Hier ein paar Beispiele: In den Teams können kleine Unternehmungen schon für die tägliche Arbeit motivieren. Das kann auch nur mal sein, die Mitarbeiter von der Etage zum Eisessen einzuladen. Ein für uns im Hotel sehr wichtiger Motivationsausflug geschieht mit unseren Führungskräften. Wir suchen ein schönes Hotel aus, in dem wir glauben auch noch etwas zu lernen. Neben der Arbeit, kommt das gesellige Miteinander an diesen zwei Tagen nicht zu kurz.

So können Sie die Führungskräfte in einer entspannten Atmosphäre leichter verständigen als im Betrieb. Und dieser dadurch entstehende Zusammenhalt kommt dem Management im täglichen Ablauf zu gute.

Motivieren wirkt auch eine enge Bindung zwischen den Mitarbeitern in jeder Ebene. Motivieren Sie die Mitarbeiter durch ihre eigene Person. Durch ihre Vision. Nehmen Sie die Mitarbeiter mit auf ihren Weg, lassen Sie sie an ihrem eigenen Erfolg teilhaben. Ich meine hier insbesondere Ideell teilhaben. Wenn die Mitarbeiter Teil des Erfolges sind, den Spirit und den Geist selber mittragen können, so sind Sie bis in die Haarspitzen motiviert.

Zum Abschluss will ich Ihnen zusammenfassend einige Gedanken geben, die Sie meiner Meinung nach unbedingt als Führungskraft bedenken sollten. Auch sollten die daraus resultierten Verhaltensweisen in den täglichen Ablauf mit eingebunden werden.

Eine gute Führungskraft muss grundsätzlich erst einmal Vertrauen schaffen. Grundwerte, die ein gesundes Miteinander ermöglichen, sind die Basis für Vertrauen. Um eine Beständigkeit in der Zusammenarbeit zu gewährleisten steht Ehrlichkeit als Garant für eine klare Führungslinie. Hierzu muss die Führungskraft auch Fehler eingestehen können. Und diese dann beheben und geeignete Wege erarbeiten um aus den Fehlern, doch noch eine für das Unternehmen und das Team positives Ergebnis zu bekommen. Hier kann eine gewisse Arroganz, meist auch eine egoistische Überheblichkeit und daraus resultierende Selbstüberschätzung aber genau das Gegenteil bewirken. Deswegen versuchen Sie nicht durch die vorher genannten Eigenschaften den perfekten Chef zu spielen. Bleiben Sie Mensch! Das Bestreben sich ständig zu verbessern, aber nicht in allem der Beste sein wollen, führt zu einer weiteren sehr wichtigen Verhaltensweise, dem Delegieren. Durch Delegation seinen Mitarbeitern Vertrauen schenken und dadurch den Mitmenschen Respekt und Anerkennung zu zeigen. Starke Führungskräfte haben immer ein funktionierendes Team hinter sich stehen.

In diesem Sinne wünsche ich allen angehenden Führungskräften, aber auch den schon „perfekten“ Führungskräften viel Erfolg bei den täglich anstehenden Aufgaben und Problemen. Und verlieren Sie nie den Spaß am Leben und natürlich an der Arbeit.