

Werteorientiert führen im Spa, Teil 1

Halt, Sicherheit
und Ansporn

Das Spa soll ein Ort sein, an dem Menschen innere Balance, Entspannung und Ruhe finden. Die Gäste können sich jedoch nur wohlfühlen, wenn die Mitarbeiter Leistung und Lebensfreude in einer positiven Arbeitsatmosphäre entfalten können. Personalberater sprechen aber von einer Fluktuationsrate von 30 bis 40 Prozent

NICHT VERPASSEN: KEYNOTE VORTRAG

Erleben Sie Führungstrainerin Angelia Küspert live auf dem Wellness-Hotel-Kongress am 16.10.2010 in München! Info und Tickets bei Natalie Fischer, Tel. +49 (0)721 165-102



Der perfekte Spa-Mitarbeiter erfüllt hoch motiviert und engagiert die ihm gestellten Aufgaben. Er ist gut ausgebildet und fachlich kompetent. Mit Kollegen und Kunden geht er stets freundlich, respektvoll und einfühlsam um. Er ist loyal und handelt unternehmens- sowie erfolgsorientiert. Um solche Mitarbeiter an sich zu binden, reichen ein fester Arbeitsvertrag und finanzielle Sicherheit nicht aus. Das Marktforschungsinstitut Gallus kommt in seiner aktuellen Studie „Engagement Index Deutschland“ zu folgendem Ergebnis: Die meisten deutschen Beschäftigten – 66 Prozent – fühlen sich gering an ihre Firma gebunden. Lediglich 11 Prozent der Arbeitnehmer verrichten ihre Aufgaben mit vollem Einsatz und bringen sich aus freien Stücken für ihr Unternehmen ein. Die Folgen: innere Kündigung, sinkende Arbeitszufriedenheit durch „Dienst nach Vorschrift“ und hohe Fluktuation. „Dies kostet die Unternehmen viel Geld und Energie“,

weiß Personalberaterin Vera Srock von Spa Emotion in Ludwigshafen. Die Fluktuationsrate liege im Wellness-Business zwischen 30 und 40 Prozent. Nur wenige gute Unternehmen könnten zwei bis drei Prozent aufweisen.

Forscher und Personalexperten sind sich einig: Wie engagiert ein Mitarbeiter ist, hängt maßgeblich davon ab, wie gut sein Chef ist. Motivationskiller Nummer eins ist schlechte Führung. Viele Inhaber und Manager haben Schwierigkeiten mit Zeitmanagement, Kommunikation und Wertschätzung. Das demotiviert die Mitarbeiter, sie fordern verstärkt einen werteorientierten Führungsstil. „Vorgesetzte müssen eine Arbeitsatmosphäre schaffen, in der jeder Einzelne seinen Wert und sein Können leben und weiterentwickeln kann“, sagt Angelia Küspert, Führungstrainerin aus dem Team von Pater Anselm Grün, im Haus Benedikt in Würzburg. „Die vier Kardinaltugenden Gerechtigkeit, Tap-

ferkeit, das rechte Maß und Klugheit bieten eine gute Orientierung dafür.“ Werte geben Halt, Sicherheit und Ansporn. Sie dienen als Kraftquellen für gemeinsames Schaffen innerhalb eines Betriebes.

Werteorientiertes Führen richtet den Blick immer darauf, im eigenen Haus das zu leben, was nach außen transportiert wird. Wie die Spa-Mitarbeiter intern miteinander umgehen, zeigt den Gästen deren Glaubwürdigkeit und Akzeptanz. Dazu gehört auch der Umgang mit Grenzüberschreitungen und Überforderungen, wie es durch Gäste oftmals geschieht. Für Vorgesetzte bedeutet das eine große Herausforderung, sie müssen das richtige Maß für sich selbst als auch für das Unternehmen finden. Das weiß Angelika Küspert aus ihrem Alltag als Führungskraft mit Personal- und Finanzverantwortung. „Es beginnt mit dem eigenen Vorbild. Was ich von meinen Mitarbeitern erwarte

„Über unsere betriebswirtschaftlichen Ergebnisse im Spa bin ich nicht informiert und darf sie auch nicht erfassen bzw. auswerten. Unser Geschäftsführer bezeichnet dies als reine Chefsache. Mein Team und ich wissen daher nicht, wo wir gerade stehen und wo der Weg hingehet – das ist nicht befriedigend.“

Kündigungsgrund eines Spa Managers gegenüber einer Personalexpertin

oder als Vision habe, muss ich zuerst bei mir selbst leben.“

Eine Führungskraft muss sich im ersten Schritt über die eigenen Werte bewusst sein sowie die seiner Mitarbeiter kennen. „Es geht um die Seele des Unternehmens und die finden wir immer in uns selbst“, sagt Küspert. Diese Entdeckungsreise und Suche bringt dann die Früchte hervor, die unseren Betrieb für andere attraktiv und anziehend machen. Das spüren

Mitarbeiter und Kunden. Betriebswirtschaftlich lässt sich das meistens eindeutig am Benchmark „Krankenstand“ festmachen. In einem werteorientiert geführten Haus ist dieser i.d.R. deutlich niedriger als in vergleichbaren Häusern. Das Leistungspotenzial und die Lebensfreude der Mitarbeiter finden Raum, sich zu entfalten.

Vertrauen, Respekt, Kommunikation. Für Andrea Schnell, Spa Mana-

gerin im Steigenberger Day Spa in Hamburg, bedeutet werteorientiertes Führen die Balance, einerseits einfühlsam und verständnisvoll auf die jeweilige Situation des Mitarbeiters einzugehen und andererseits die erwarteten Leistungen klar zu kommunizieren. Genaue Zielvorgaben, Kontrolle und Konsequenz wirken erst in einer vertrauensvollen, ehrlichen und von gegenseitigem Respekt geprägten Atmosphäre synergetisch. „Den Fähigkeiten der Mitarbeiter zu vertrauen, motiviert und ist gelebte Wertschätzung“, ergänzt Spa Manager Thomas Zimmermann vom Wald- und Schlosshotel Friedrichsruhe in Zweiflingen-Friedrichsruhe.

Gelebtes Vertrauen schafft eine Kultur, in der Fehler und Kritik konstruktiv genutzt werden. Sie schafft Mitarbeitern Raum, um ihre Fähigkeiten zu entfalten und Selbstbewusstsein zu entwickeln. Sven Huckenbeck fügt überzeugt hinzu: „Authentisches Führen ermöglicht langfristigen Erfolg. Denn nur durch Vertrauen in das Unternehmen sind die Mitarbeiter bereit, die zum Erfolg unerlässliche Extraportion an persönlichem Engagement zu liefern.“ Der Spa Director und Interims Manager ist überzeugt, dass die Kluft zwischen aufrichtiger Zuwendung in Spa-Anwendungen und harter betriebswirtschaftlicher Realität nur durch gut balanciertes Kalkül zum Erfolg führen kann. Was werteorientiertes und authentische Spa-Führung im einzelnen bedeutet und wie renommierte Spa-Manager dies in der Praxis umsetzen, erfahren Sie im zweiten Teil dieser Serie in der nächsten Ausgabe.

Elke Birke

Selbsttest für Manager: L _ O _ B _ E _ N

A) Ihr Lobverhalten

- Schreiben Sie drei Mitarbeiter oder Kollegen auf, mit denen Sie eng zusammenarbeiten.

- Schreiben Sie für jeden Namen drei Dinge auf, die die betreffende Person in den letzten sieben Tagen gut gemacht hat. Die lobenswerten Ereignisse müssen a) konkret b) zeitlich genau zugeordnet und c) objektiv beobachtbar sein.

- Wie schnell haben Sie konkrete Beobachtungen gefunden?

- Wem von den Betroffenen hatten Sie dieses Lob bereits weitergegeben?

- Welche Gefühle löst der Gedanke in Ihnen aus, möglichst schnell zu den Betroffenen zu gehen und ihnen zu sagen, dass Sie das „gut“ fanden?

B) Ihre Lobreaktionen

- Erinnern Sie sich an eine konkrete Situation, in der Sie gelobt wurden (Schule, Sport, Arbeitsplatz).
- Schließen Sie die Augen und stellen Sie sich die Situation noch einmal genau vor. Und beobachten Sie dabei Ihre Körperhaltung, Ihre Körperspannung, Ihre Gefühle, Ihr Befinden.
- Bleiben Sie einige Minuten bei den Bildern und bei der Vorstellung von dem Ereignis.
- Öffnen Sie die Augen wieder und vergleichen Sie Ihr Befinden und die Gefühle, die Sie jetzt haben, mit denen vor der Übung.

Aus „Spirituell Führen“, Dr. Friedrich Assländer/Pater Anselm Grün

Buchtipps

- Menschen führen – Leben wecken, Anselm Grün
- Spirituell Führen mit Benedikt und der Bibel, Dr. Friedrich Assländer und Pater Anselm Grün
- Mensch, Manager! Was Führungskräfte wissen sollten, Peter-Christian Patzelt
- Die Bindungsformel. Wie Sie die Naturgesetze des gemeinsamen Handelns erfolgreich anwenden, Klaus Dehner