



Personalentwicklung in der Hotellerie – Ein Ideenpool

Agostino Cisco
HR Development Accor Hospitality Germany

PE in der Hotellerie – Ein Ideenpool

Inhalte

Herausforderungen der Branche und der Accor Gruppe

Ausbildung und Führungskultur

Talentmanagement und Führungshandwerk

Knappe Ressourcen und HR Innovationen

Zusammenfassung der Thesen

Branchenspezifische Herausforderungen Hotellerie

- > 7 / 24 geöffnet
- > Nur beschränkt planbarer Tagesablauf
- > Stresssituationen wechselnd mit „Flauten“
- > Fluktuation auf Arbeiterebene
- > Ausbildung über Bedarf
- > Viele Arbeitsplätze ohne eigenen PC
- > Bereichsübergreifendes Wissen erforderlich (Multikompetenz)
- > Dezentrale Organisation
- > Wandel zu wissensintensiveren Berufsbildern bei gleichzeitig immer kürzeren Halbwertszeiten des relevanten Wissens

- > Qualifikation der MA: Handwerklicher Hintergrund, Quereinsteiger, wenige Akademiker

PE in der Hotellerie – Ein Ideenpool

Accor: Von Budget- bis hin zu Luxushotels

Ein Markenportfolio mit unterschiedlichsten HR Profilen

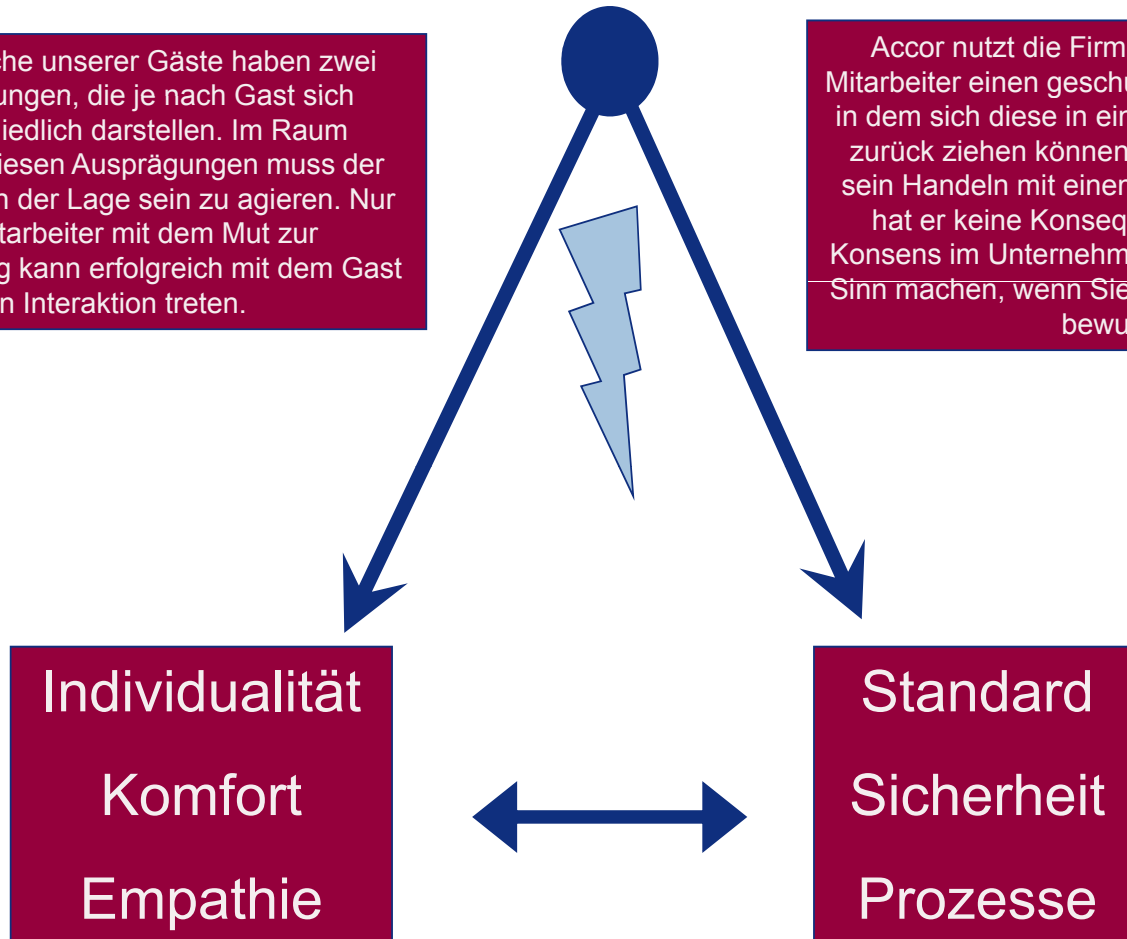


PE in der Hotellerie – Ein Ideenpool

Innovation - Dienstleistungspendel

Die Wünsche unserer Gäste haben zwei Ausprägungen, die je nach Gast sich unterschiedlich darstellen. Im Raum zwischen diesen Ausprägungen muss der Mitarbeiter in der Lage sein zu agieren. Nur ein Mitarbeiter mit dem Mut zur Entscheidung kann erfolgreich mit dem Gast in Interaktion treten.

Accor nutzt die Firmenwerte, um für seine Mitarbeiter einen geschützten Raum zu schaffen, in dem sich diese in einer schwierigen Situation zurück ziehen können. Sobald ein Mitarbeiter sein Handeln mit einem Wert begründen kann, hat er keine Konsequenz zu fürchten. Der Konsens im Unternehmen, dass Werte nur dann Sinn machen, wenn Sie „sinnlos“ sind, lässt dies bewusst zu.



Impossible
n'est pas français



PE in der Hotellerie – Ein Ideenpool

Ausbildung und Führungskultur

Azubi-Befragung hat ergeben:

Mit Ausbildern und Berufsschule sehr unzufrieden

Untersuchung des Feedback-Verhaltens bei FK hat ergeben:

Feedback ist synonym mit Kritik äußern

PE in der Hotellerie – Ein Ideenpool

Zusätzlich zur AEVO: der Ausbilderpass

Startmodul mit Persönlichkeitstest

Training on the Job

Rekrutieren

Kommunikation

Coaching on the Job

Abschlussmodul

Talentmanagement und Führungshandwerk

Untersuchung der Laufbahnentwicklung von Hoteldirektoren hat ergeben:

unter 4 % Akademikeranteil

20 % mit interner FK Qualifizierung

75% sind Do-it-yourself-Führungskräfte

3,7 Jahre durchschnittliche Verweildauer pro Position

MA-Befragung hat gezeigt:

Mehrheit der MA ist mit der Beurteilung der Leistung und der Kompetenzen unzufrieden.

PE in der Hotellerie – Ein Ideenpool



Förderprogramm mit mehreren Modulen für GM-Anwärter national

Hotel Management Program

Orientierungstag mit Potenzialanalyse und persönl. Feedback

Karriere Kompass

- Reflexion des eigenen Karriereverständnisses
- Aufzeigen Karrierewege bei Accor
- Einstieg in Standortbestimmung zur persönl. Entwicklung mit Feedback zum Profil

Karriere-CAP Orientierungsworkshop

Karriere-CAP Online Wissenstest

Gewährleistung, dass grundlegendes Managementwissen in den vier Bereichen Marke/Qualität, Marketing/Sales, Finanzen sowie Human Resources vorliegt
→ mind. 70% richtige Ergebnisse

TOEIC Englisch Test

Einschätzung auf welchem Level in „English for International Communication“ sich der Mitarbeiter befindet

Selbsteinschätzung Bilanz pers. Entwicklung

Wann ist der Einstieg in Testverfahren sinnvoll?

- Einschätzung, ob weitere Förderung im Haus zunächst im Vordergrund steht oder
- nach Absprache mit GM Teilnahme an Testverfahren/Bausteine

Knappe Ressourcen – Chance zur Innovation

Im Durchschnitt stehen uns ca. 150€ pro Person und Jahr für Weiterbildung zur Verfügung

In einer dezentralen Organisation konkurrieren Reisekosten mit Trainingskosten

Accor plant 1,5% der Lohnkosten für Weiterbildung ein und garantiert ein Trainingstag pro Jahr und MA (vgl. Automobilbranche 2-4 Tage pro MA Jahr)

E-Learning bei Accor

Wissensvermittlung

Wissensüberprüfung

WBT

Online Meetings

Test Center

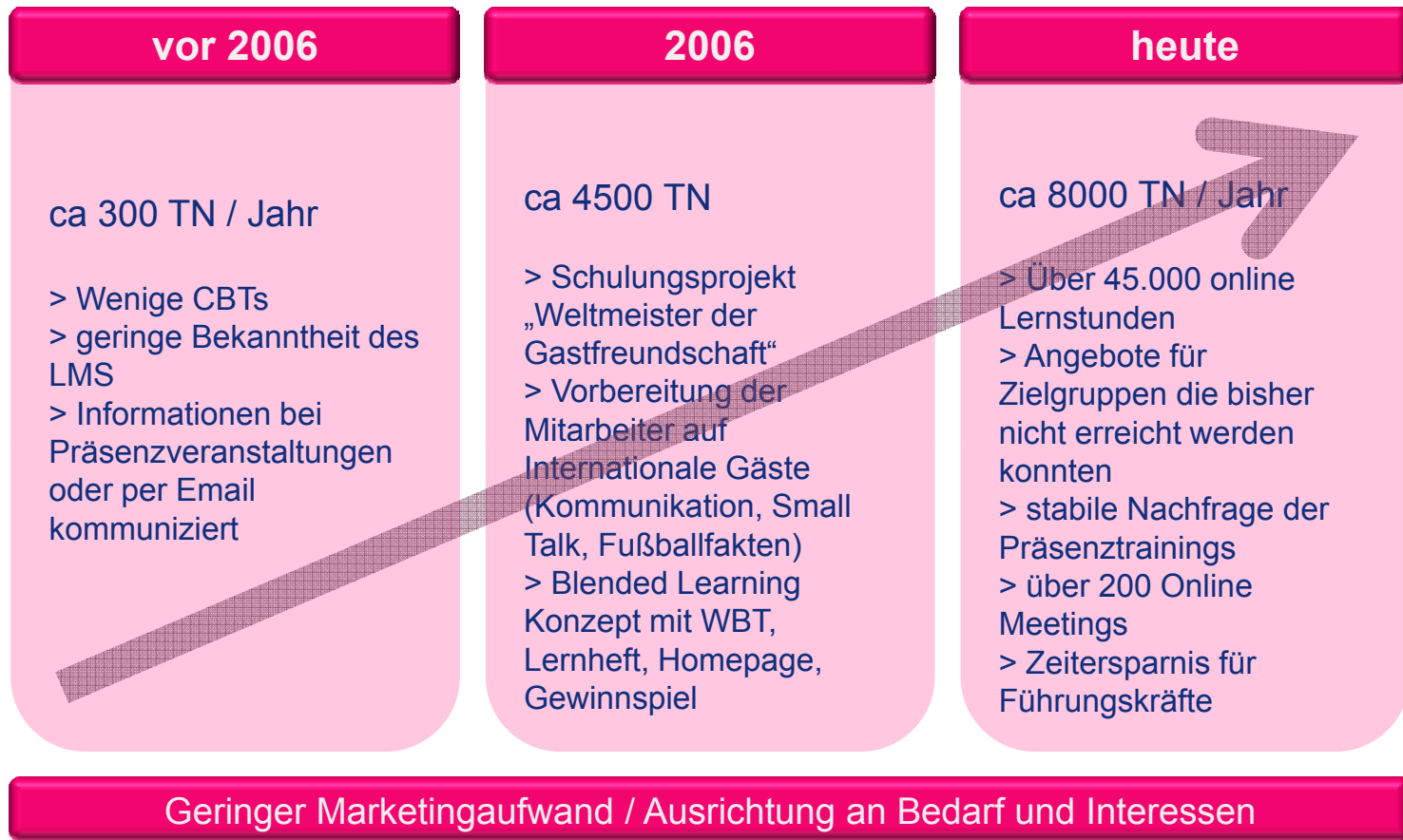
Wissens Center

Lernskripte

Präsenztraining

E-Learning bei Accor

Entwicklung



PE in der Hotellerie – Ein Ideenpool

Zusammenfassung und Thesen

Umsetzung HRM = Werttreiber

**An richtigen Hebeln in kleinen Häppchen
Führungskultur auffrischen.**

Positive Führungsreflexe durch Instrumente verstärken.

PE in der Hotellerie – Ein Ideenpool

Agostino Cisco

Abteilungsleiter HR Development

agostino.cisco@accor.com

Tel.: (0 89) 63002-380