

Ausgezeichneter Arbeitgeber

Das Rating der attraktivsten Arbeitgeber
in der **Gastwelt**



Agenda

01

Wirtschaftsfaktor Gastwelt &
Trendwende am Arbeitsmarkt

02

Arbeitgeberattraktivitäts-Rating-
Gastwelt

02

Externe & interne Arbeitgeber-
attraktivität in der Gastwelt

04

Merkmale der Führung

05

Learning Nuggets

06

Auszeichnung

01

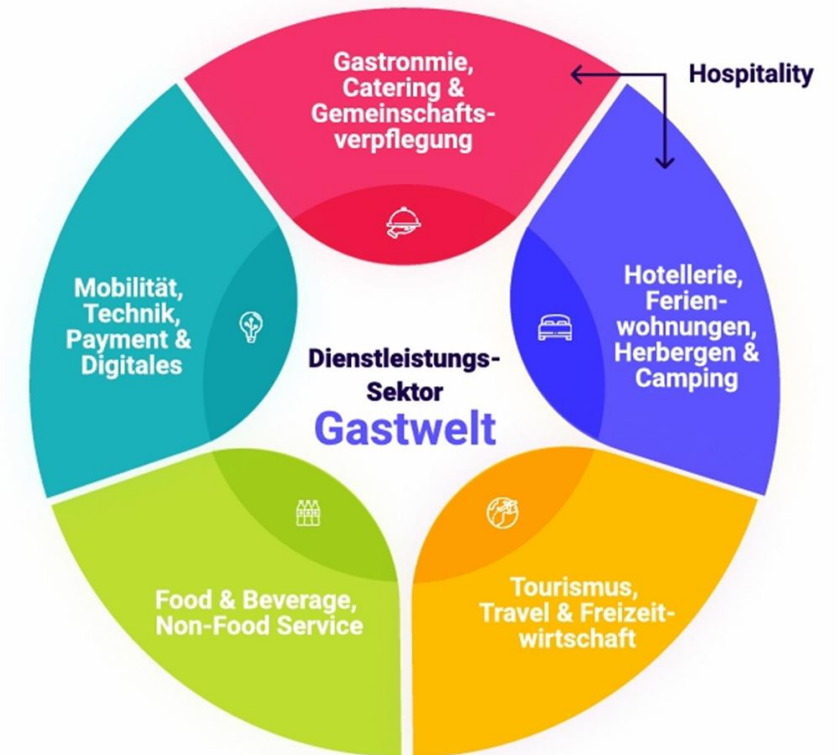
Fakten zur Gastwelt & dem Arbeitsmarkt

Wirtschaftsfaktor Gastwelt



- Jede **8. Minute** hat jeder einen **Touchpoint** mit dem **Gastwelt-Sektor**
- **250.000 Betriebe** – 8% aller deutschen Unternehmen sind Teil der Gastwelt
- **6,18 Mio. Beschäftigte** – 13,5% der Erwerbstätigen sind (3,18 Mio. direkt; 3 Mio. indirekt) in diesem neuen Dienstleistungssektor tätig
- **Januar bis September 2025 (Q1-Q3): 387,7 Millionen Übernachtungen** (neuer Rekordwert), (Quelle: Statista 2026)
- **483,7 Mrd. Euro Wertschöpfung** – Anteil **am BIP 2024: 11%**
- **36,3 Mrd. Euro Investitionen** – zweithöchster Wert der letzten Dekade
- Verteilung der **Gastweltausgaben: 82,2% Leisure; 17,8% Business**

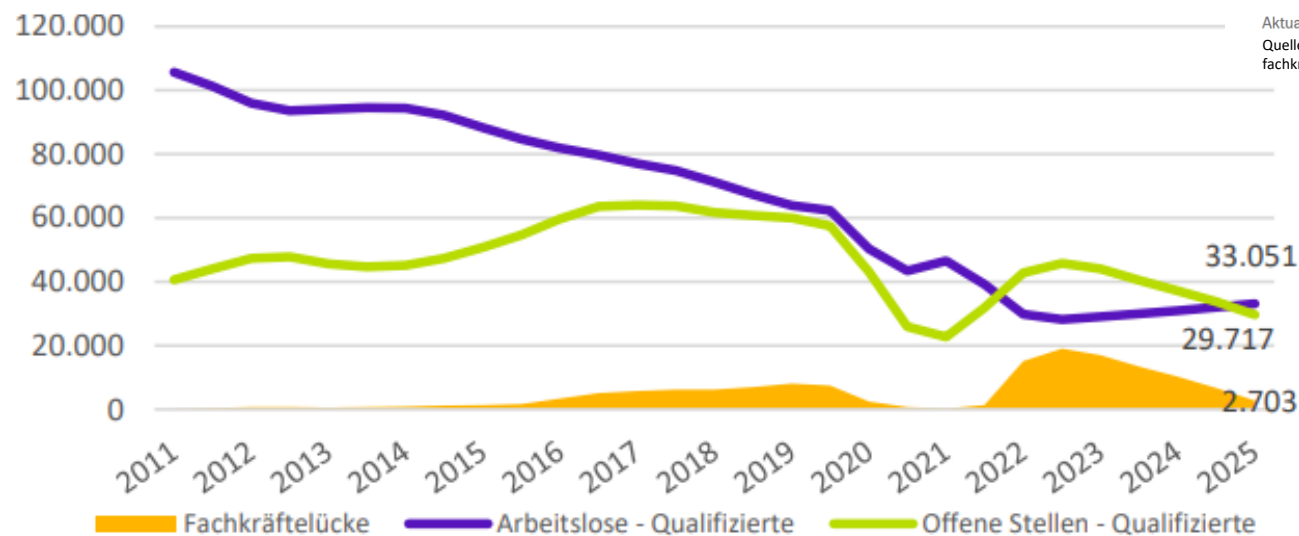
Quelle: <https://zukunft-gastwelt.de/gastwelt/>



- **2025 neuer Rekordwert** der **Beschäftigten im Gastgewerbe: 1.120.700** (Quelle: Statista 2026)
- Innerhalb der letzten **10 Jahre: Anzahl der Beschäftigten im Gastgewerbe um fast 20% angestiegen**

Trendwende am Arbeitsmarkt

Abbildung 1 | Die Arbeitsmarktentwicklung im Hotel- und Gastgewerbe
Arbeitslose, offene Stellen und Fachkräftelücke, (gleitende) Jahresdurchschnitte, absolute Werte



Quelle: IW-Fachkräftedatenbank auf Basis von Sonderauswertungen der BA und der IAB-Stellenerhebung, 2025; https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/KOFA_kompakt_und_Studien/2025/KOFA-Kompakt-8_2025-Hotel-und-Gastgewerbe.pdf

Fachkräftemangel in der Gastronomie lässt deutlich nach

Im Hotel- und Gastgewerbe fehlen knapp 9.000 Fachkräfte, 45 Prozent weniger als im Vorjahr. Grund dafür ist allerdings der stark gesunkene Bedarf.

Aktualisiert am 9. Oktober 2024, 9:06 Uhr ① Quelle: DIE ZEIT, dpa, ale
Quelle: <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/arbeitsmarkt/fachkraeftemangel-gastgewerbe-umsatzminus-100.html>

Geringe Bezahlung

6,3 Millionen Menschen arbeiten für Niedriglohn

Jeder sechste Job in Deutschland wird mit Niedriglohn bezahlt. Besonders betroffen ist das Gastgewerbe mit mehr als der Hälfte aller Stellen.

05.12.2025 - 08:55 Uhr

Quelle: <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/geringe-bezahlung-63-millionen-menschen-arbeiten-fuer-niedriglohn/100181291.html>



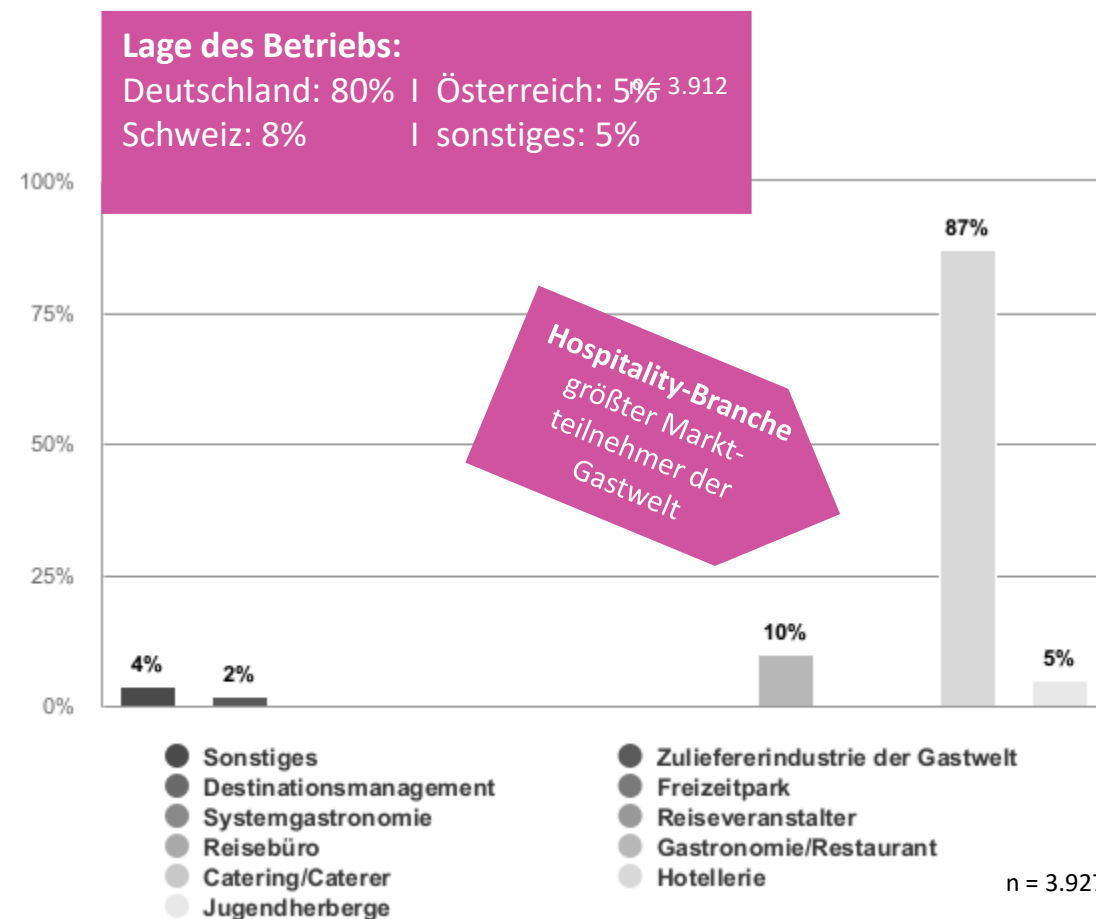
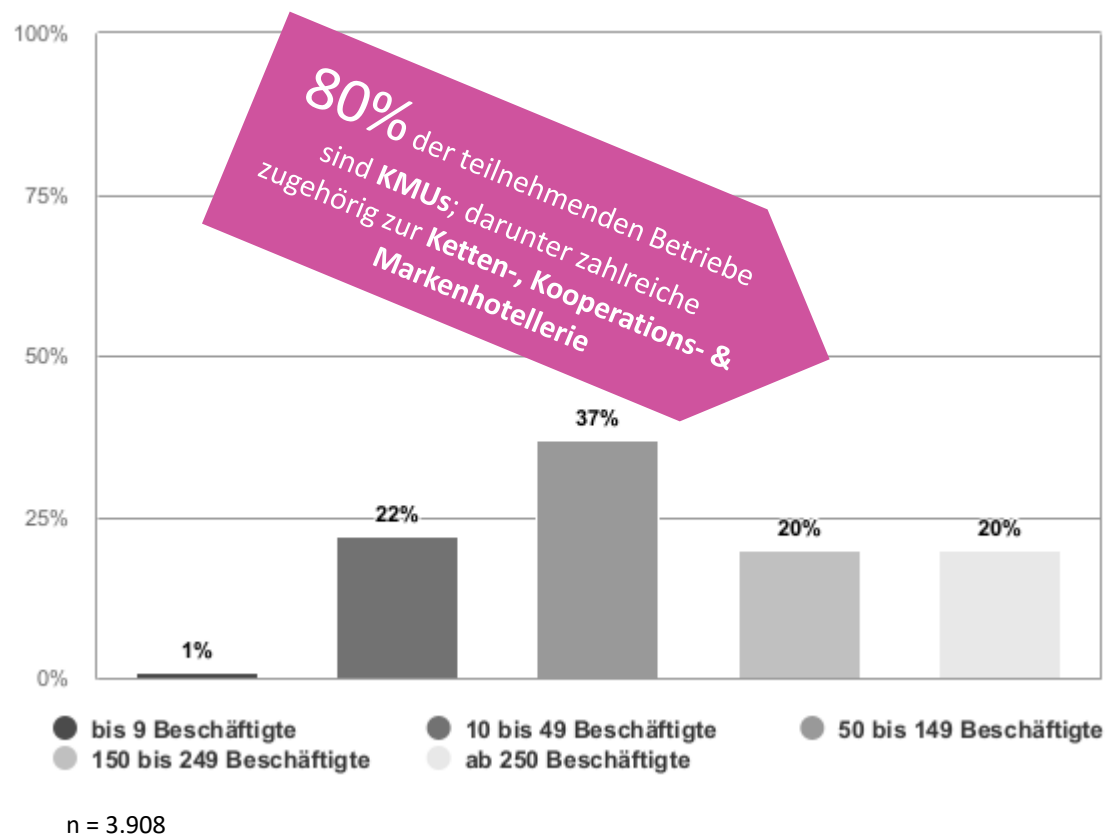
02

Arbeitgeber- Attraktivitäts-Rating- Gastwelt

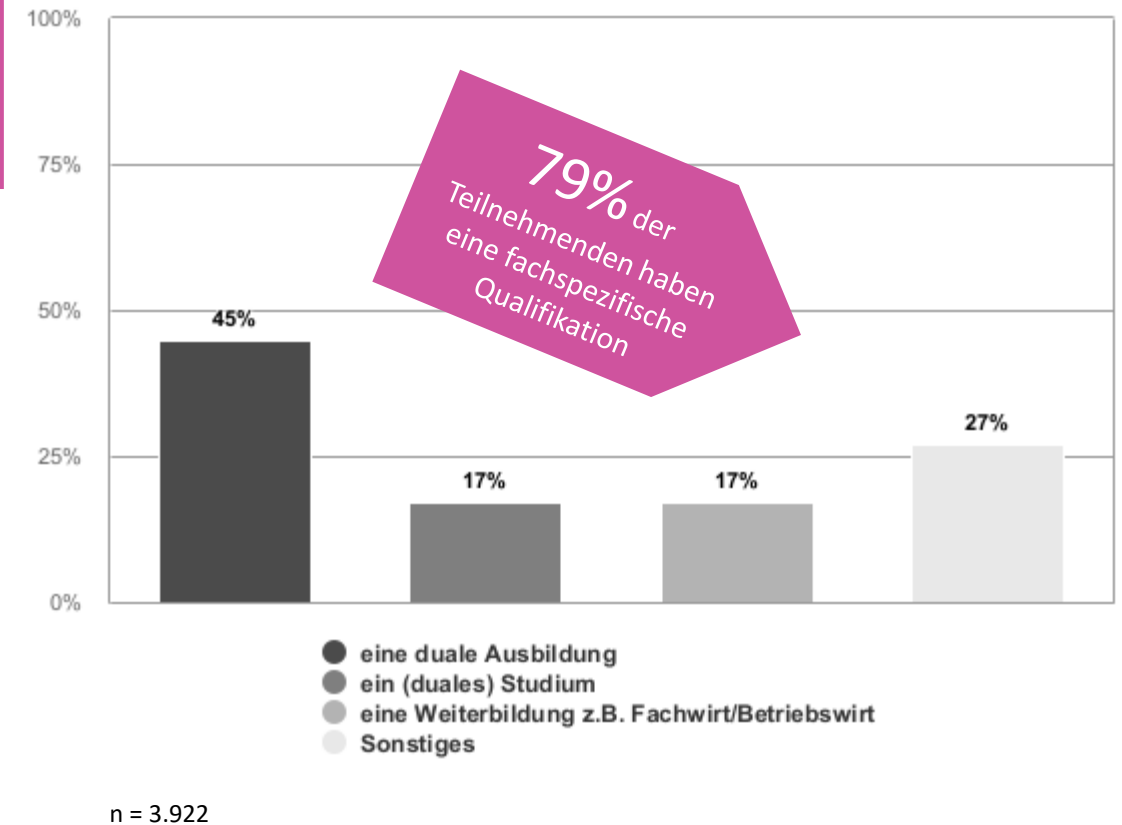
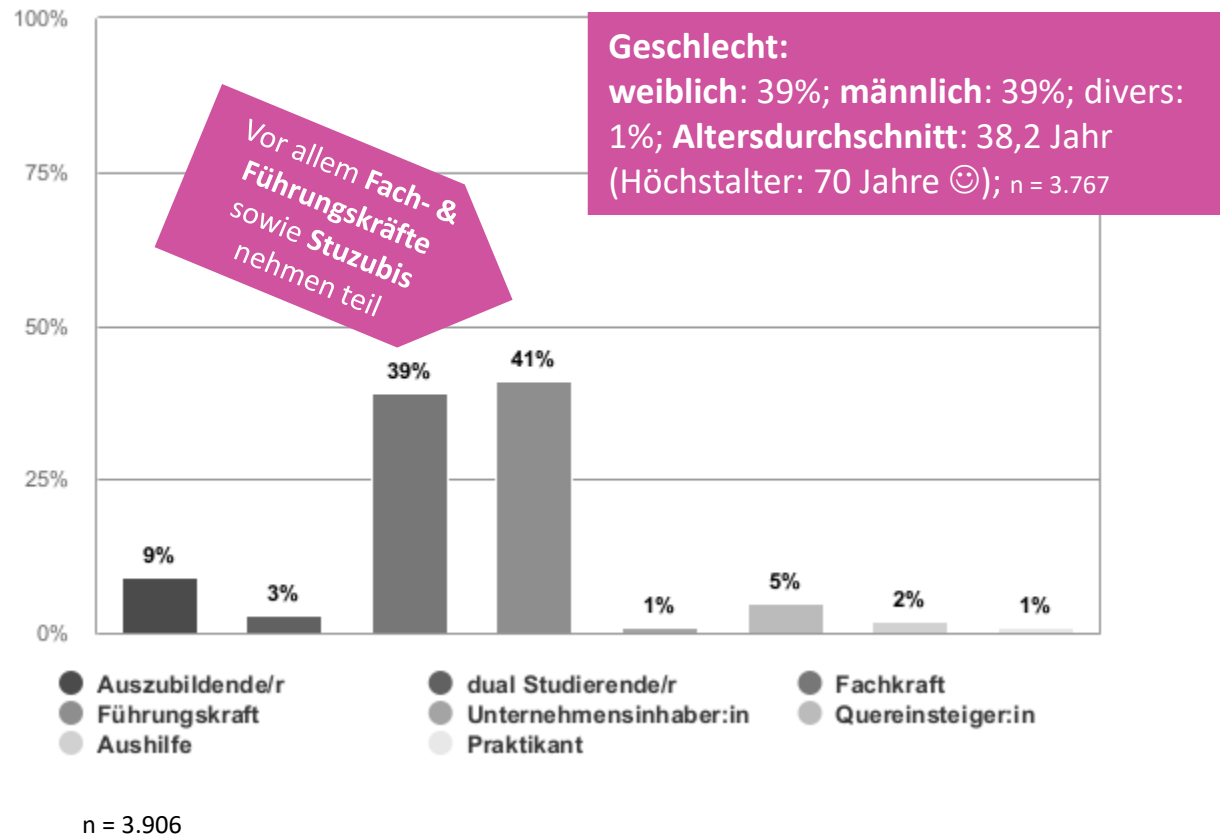
2.1

Ergebnisse der Studie „Ausgezeichneter Arbeitgeber“ 2026

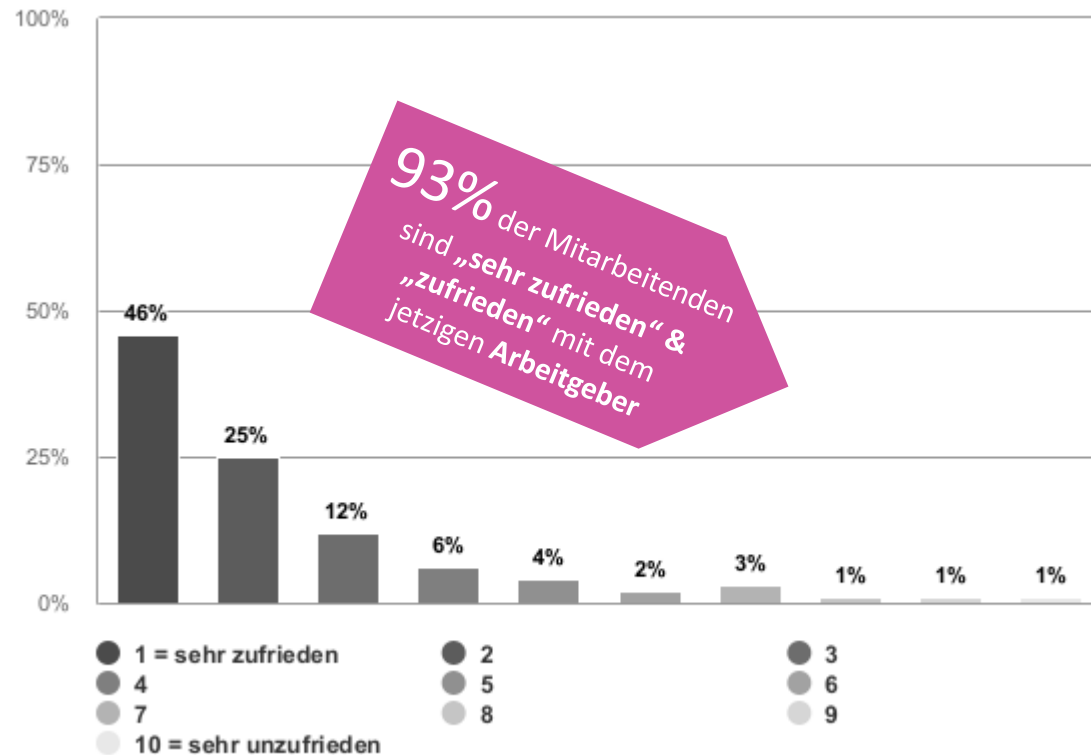
Betriebsgröße & Segment



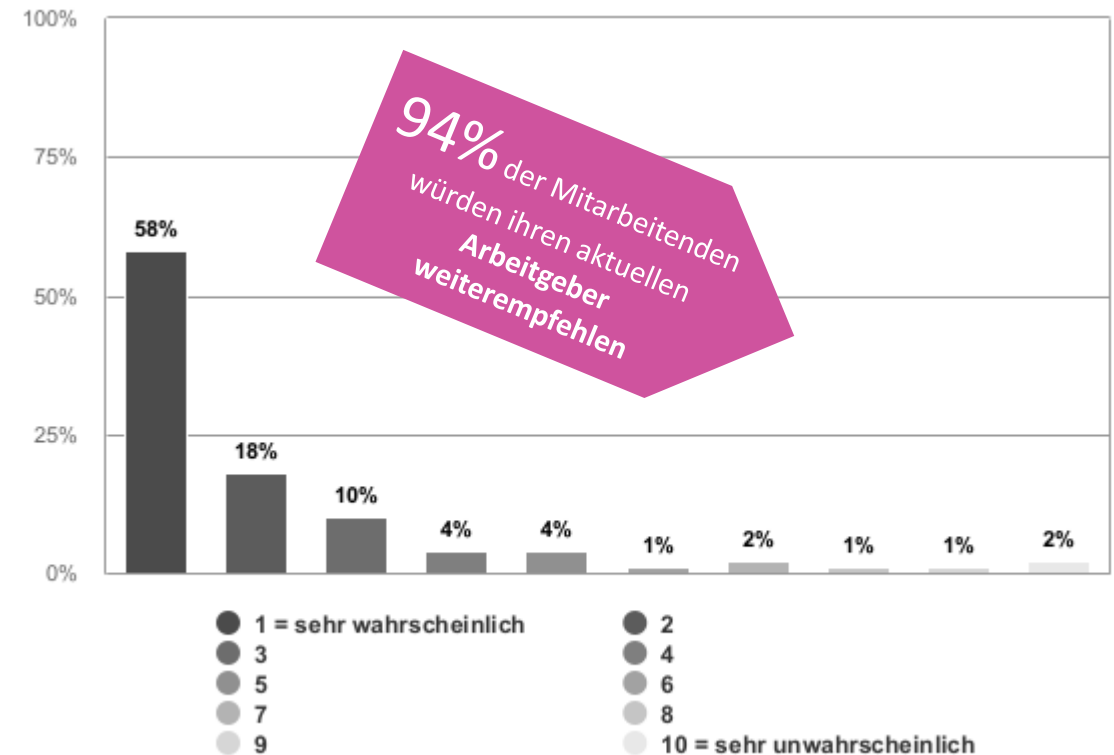
Position & Qualifikation



Zufriedenheit & Weiterempfehlungsabsicht



n = 3.906



n = 3.912

2.2

Wie wird mein Betrieb ein „Ausgezeichneter Arbeitgeber“ 2026?

Wie wird mein Betrieb ein ausgezeichneter Arbeitgeber ? – Rating-Score/Methodik



- Ansehen, Image & Innovationskraft: 77,1% (2025: 79,7%); (10 Aspekte)
- Gehalt, Aufstiegsmöglichkeiten & Talentmanagement: 81% (2025: 65%); (13 Aspekte)
- Jobeigenschaften, New/Next Work: 82,5% (2025: 83,6%); (13 Aspekte)
- Corporate Benefits & Betriebliche Mehrwerte: 70,9% (2025: 66%); (14 Aspekte)
- Unternehmenskultur & HR-Arbeitswerte: 86,3% (2025: 91,8%); (14 Aspekte)

Quelle: Rochnowski (2026): Eigene Erhebung, Arbeitgeber-Attraktivitäts-Rating-Gastwelt 2026; n=3.938; (N= 8.429)

03

Externe & interne
Arbeitgeber-
attraktivität in der
Gastwelt...

3.1

Ansehen, Image & Innovationskraft

Ein attraktiver Arbeitgeber ...

... 87%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 88%)

besitzt eine gute **Marktstellung** &
ein gutes **Marktwachstum**

... 87% (Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 87%)

ist **innovativ** und steht für **neue Lösungen**

... 82%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 85%)

ist eine gute **Referenz**
für meine Karriere

... 90%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 95%)

**bietet attraktive,
gute Produkte &
Dienstleistungen**

... 81%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 84%)

agiert **nachhaltig** & fördert
soziales Engagement

Ein attraktiver Arbeitgeber ...

... **80%** (Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 81%)
besitzt einen guten **Ruf** als **Ausbildungsbetrieb**

... **80%** (Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 84%)
verfügt über ein hohes **Ansehen/**
eine hohe **Bekanntheit**

... **79%** (Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 80%)
verfügt über eine **Karriere-Website**

... **61%**
(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 66%)
ist auf **Social Media** präsent

... **44%** (Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 47%)
**präsentiert Mitarbeitende als
Influencer/Markenbotschafter
auf sozialen Kanälen**

3.2 Gehalt, Aufstiegsmöglichkeiten & Talentmanagement

Ein attraktiver Arbeitgeber ...

... 89%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 92%)

zahlt **jährlich** eine
Gehaltserhöhung

... 88%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 88%)

zahlt **Urlaubs-** und/oder
Weihnachtsgeld

... 92%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 85%)

zahlt ein attraktives
Einstiegsgehalt

... 83%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 78%)

fördert **Nachwuchskräfte**

... 88%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 57% (niedrigster Wert))

zeigt transparent **Gehaltsentwick-**
lungen & Beförderungswege auf

... 86%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 87%)

beteiligt sich bzw. **finanziert**
externe Weiterbildungen

... 84%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 79%)

besitzt einen **Karriere-/ein Trainingsplan**
zur individuellen Entwicklung

Ein attraktiver Arbeitgeber ...

... **78%** (Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 74%)
bietet **Leadership Trainings**

... **71%** (Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 71%)
garantiert eine **betriebliche
Übernahme** nach der Ausbildung

... **71%** (Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 66%)
bietet **Transfermöglichkeiten** in andere
(Ketten-)/ Standortbetriebe

... **78%** (Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 74%)
hat Zielvereinbarungen mit **Bonus-
zahlungen/leistungsbezogenen** Prämien

... **77%** (Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 77%)
bietet kostenfreie **Online Trainings** für **jede Karrierestufe**

... **68%** (Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 63%)
**verfügt über eine eigene
Akademie bzw. kooperiert mit
Weiterbildungseinrichtungen**

3.3

Jobeigenschaften & New/Next Work

Ein attraktiver Arbeitgeber ...

... 96%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 78%)

bietet **sicheren Arbeitsplatz**

... 95%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 97%)

bietet **sinnstiftende Tätigkeit**

... 94% (Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 96%)

priorisiert **Onboarding** & persönliche **Einarbeitung**

... 97%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 98%)

**fördert teamorien-
tiertes Arbeiten**

... 97%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 98%)

**bietet Tätigkeit mit
Spaß und Erfüllung**

... 90%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 91%)

schafft **Freiräume** zum Einbringen
eigener Ideen zur
Unternehmensentwicklung

Ein attraktiver Arbeitgeber bietet ...

... 79%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 78%)

einen **Arbeitsplatz**, der **< 30 km**
zum **Wohnort** entfernt ist

... 88%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 90%)

einen technisch **modern**
ausgestatteten **Arbeitsplatz**

... 83%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 88%)

flexible Arbeitszeiten zur Vereinbarkeit
von Beruf, Freizeit und Familie

... 67%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 68%)

flexible Arbeitszeitmodelle, u.a. 4-Tage-Woche

... 71%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 79%)

moderne Arbeitsformen (u.a. agiles/mobiles) Arbeiten

... 62%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 62%)

flexibles Arbeiten, u.a. Homeoffice

... 53%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 47%)

Robotik/KI zur Arbeitserleichterung

3.4

Corporate Benefits & Betriebliche Mehrwerte

Ein attraktiver Arbeitgeber bietet ...

... 83%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 84%)

Teamevents/Teamdays

... 82%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 78%)

**kostenfreie & gesunde
Ernährung/Verpflegung**

... 73% (Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 96%)

Zuschuss ÖPNV, z.B. Deutschlandticket

... 92%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 92%)

**Urlaubstage über
gesetzlich festge-
legten Anspruch**

... 88%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 80%)

interne Vergünstigungen auf
Übernachtungen, F&B-Outlets,
hoteleigener SPA, etc.

... 81%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 78%)

betriebliche Altersvorsorge und/oder
vermögenswirksame Leistungen

... 77% (Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 76%)

Ehrungen/Prämien zu Geburtstagen & Jubiläen

Ein attraktiver Arbeitgeber bietet ...

... 60%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 58%)

Vermittlungsprämien für neu angeworbene Mitarbeitende

... 69%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 59%)

Arbeitsbekleidung, die auch vom Betrieb gereinigt wird

... 66% (Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 71%)

Gesundheitstage/Gesundheitsmaßnahmen

... 52% (Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 44%)

Extra-Tag frei zur Ausübung von **Ehrenamt**

... 71% (Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 67%)

externe Vergünstigungen/Kooperationen, u.a. JobRad, Fitnessstudio

... 54% (Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 44%)

finanzielle Unterstützung zur **Kinderbetreuung**

... 44% (Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 47%)

Personalunterkünfte

3.5

Unternehmenskultur & HR-Arbeitswerte

Ein attraktiver Arbeitgeber bietet ...

... 92%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 84%)

Anerkennung/Lob

... 92%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 97%)

**Sichtbarkeit &
Entwicklungsmöglichkeiten**

... 95%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 98%)

**ein Arbeitsklima geprägt
von Weltoffenheit, Fairness,
Toleranz & Respekt**

... 95%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 98%)

**Wort hält/
Comitment**

... 90%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 91%)

**Unternehmenswerte &
eine klare Vision**

... 88%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 96%)

eine gute **Erreichbarkeit** & Ansprechbarkeit der **HR-Abteilung**

... 88%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 85%)

eine **familienorientierte Personalpolitik**

Ein attraktiver Arbeitgeber bietet ...

... 85%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 85%)

Diversität & Vielfalt

... 86%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 91%)

**Vermeidung von Mehrarbeit/
Überlastung**

... 86%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 89%)

Zugehörigkeitsgefühl / „Teil einer Familie zu sein“

... 79%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 75%)

Kultur-Werte-Fit

... 81%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 80%)

Inklusion am Arbeitsplatz

... 76%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 74%)

flache Hierarchiestrukturen & Duz-Kultur

... 75%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2025: 75%)

**Zufriedenheitsbefragungen mit
konkreter Maßnahmenumsetzung**

3.6

So wird Ihr Unternehmen zu einem attraktiven Arbeitgeber in der Gastwelt

„Ein guter Arbeitgeber ist kein Ort, sondern ein System aus Haltung, Struktur und Konsequenz.“



„ER BEHANDELT MENSCHEN NICHT ALS KOSTENFAKTOR, SONDERN ALS DAS, WAS SIE SIND – DIE QUELLE DES FORTSCHRITTS.“

„Drei Dinge sind dafür entscheidend: **Erstens: Sinn und Ehrlichkeit.** Ein Unternehmen, das nicht nur Gewinne, sondern Wirkung anstrebt. Das heißt nicht, dass man **ständig Weltrettungsprosa hören muss, sondern dass die Organisation klar benennt, warum sie tut, was sie tut** – und wie jeder einzelne Beitrag dazu passt. Wer morgens weiß, wofür er aufsteht, arbeitet mit Energie statt mit Pflichtbewusstsein. **Zweitens: Führung mit Haltung statt Hierarchie.** Ein guter Arbeitgeber schafft Räume, in denen **Verantwortung geteilt, Leistung anerkannt und Fehler nicht bestraft**, sondern genutzt werden. **Führungskräfte agieren als Multiplikatoren** für Vertrauen und Richtung, nicht als Kontrolleure. Wer Menschen führen will, muss zuerst bereit sein, sich selbst führen zu lassen – durch Feedback, durch Realität, durch Ergebnisse. **Drittens: Rahmenbedingungen, die Wachstum ermöglichen.** Faire Bezahlung, klare Strukturen, echte Entwicklungsperspektiven. **Kein Arbeitgeber kann ewig mit Visionen allein bezahlen.** Ein gutes Unternehmen investiert in Weiterbildung, in psychologische Sicherheit, in die Fähigkeit seiner Leute, sich selbst überflüssig zu machen und dann etwas Neues aufzubauen. Kurz gesagt: **Ein guter Arbeitgeber erkennt, dass Loyalität keine Einbahnstraße ist. Er fordert Leistung, bietet aber gleichzeitig Sinn, Vertrauen und Entwicklung.**“

Werteverständnis & Persönlichkeit

Sichtbarkeit & Empathie

„Ein Arbeitgeber, der **seine Mitarbeiter sieht**, mit ihren Bedürfnissen, Wünschen und Leistungen und der auch in den **oberen Hierarchiestufen kompetente und empathische Menschen** einstellt.“

Wertschätzung & Lob

„Der jeden Mitarbeiter **schätzt**, der die Arbeit der Mitarbeiter sieht und auch mal ein **Lob ausspricht**. Ein Lob, dass **vom Herzen kommt**.“

Vertrauen & Integrität

„Ein Unternehmen für dessen **Werte und Versprechen**, ich meinen **persönlichen Namen** drunter **setzten würde**.“

Unternehmenskultur

„Jemand, der seinen Mitarbeitenden **Wertschätzung** entgegenbringt, klare **Perspektiven** bietet, eine offene **Kommunikationskultur** pflegt und Arbeitsbedingungen schafft, die sowohl Leistung als auch **persönliche Entwicklung** und **Work-Life-Balance** ermöglichen.“

Arbeitsklima & Teamgeist

„Mein **zweites zu Hause** mit Wohlfühleffekt und **Teamgeist**.“

Verbindlichkeit

„Ein Unternehmen, das sein **Wort hält**. Und **aktiv** etwas für die **Mitarbeiter** macht. Dass nur das **erwartet wird, was selber auch geleistet wird**.“

Partnerschaft

„Genau so wichtig **wie im Privatleben** der Partner. **Es muss stimmen!**“

Wunsch-Arbeitsplatz Gastwelt

Freude

„Ein Arbeitsplatz, an den ich mit einem Lächeln im Gesicht denke, und nicht ein Ort, zu dem ich gehen Muss, weil ich Geld verdienen muss!“

Balance

„Wenn ich parallel Zeit für meine Familie und finanziell die Möglichkeit habe, in der Freizeit auch was zu unternehmen. Meine Arbeit wertgeschätzt wird und die Arbeit Spaß macht.“

Sicherheit

„Ein guter Arbeitgeber zahlt mehr als nur Löhne: Er schafft ein Umfeld, in dem die Menschen mit Würde, Sicherheit und Motivation arbeiten können.“

Leidenschaft

„Ich kann in einem tollen Team meiner Passion nachgehen und bekomme auch noch Geld dafür!“

Teamfokus

„Denkt auch an sein Team und nicht nur an Gewinne.“

Kultur-Fit

„Dass 90% der eigenen Vorstellungen übereinstimmen.“

Führungskultur

„Wie ein Regenbogen: er ist nur sichtbar, wenn es regnet und gleichzeitig die Sonne scheint. Bunt, strahlend, schön.“

Modernität

„Der sich zeitgemäß aufstellt und die Mitarbeiter abholt.“

04

Merkmale der Führung

„Nur nett ist nicht zielführend“



„MAN MERKT EINFACH: SIE HAT ERFAHRUNG, RÜCKGRAT UND HERZ.“

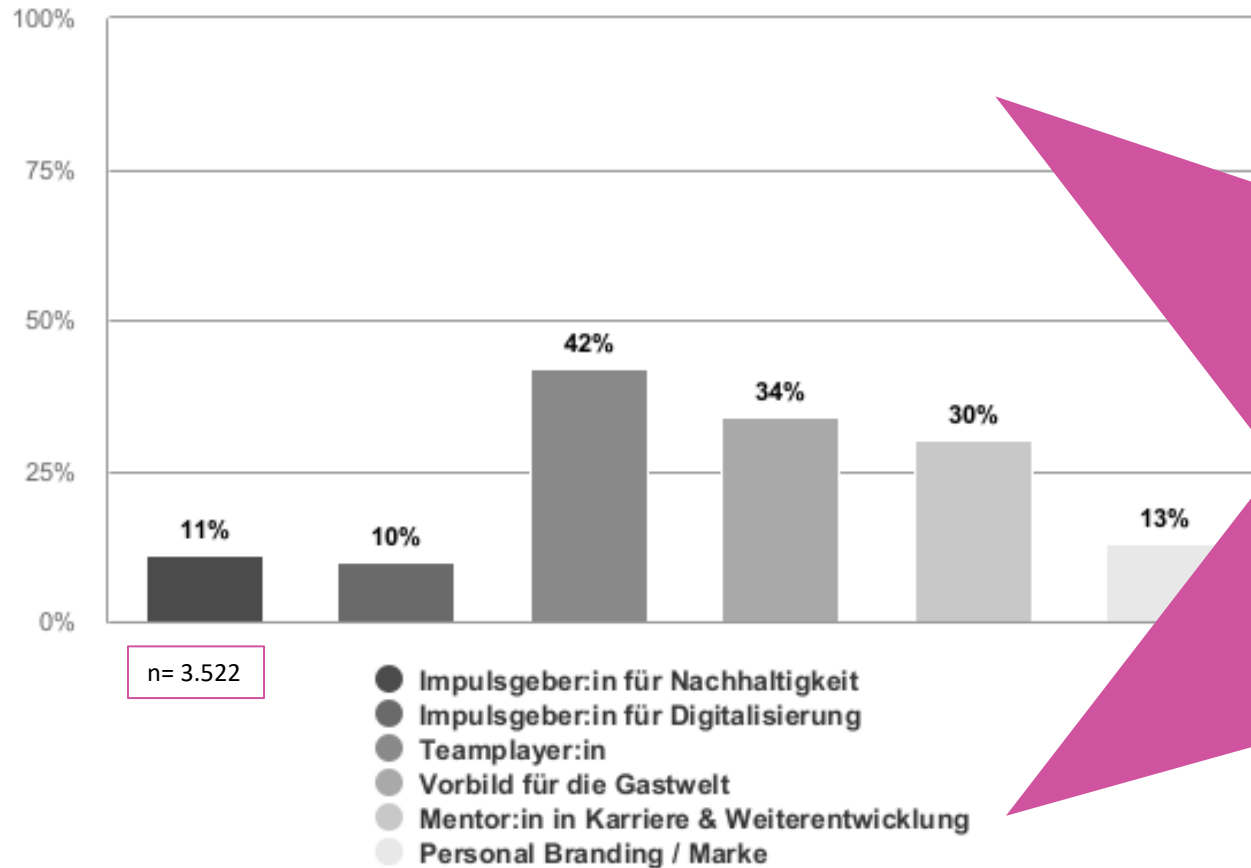
„(...) **Eine wahre Führungskraft freut sich darüber**, wenn er/sie Menschen um sich **scharren kann**, die **etwas besser können**, als er/sie selbst, der **zuhört** und **Fragen stellt**, **Meinungen** neben sich **gelten lässt** und kein Problem damit hat, sich von einer **anderen Meinung überzeugen** zu lassen. Jemand, der **fair** ist und **ehrlich**, dem man aber auch **genügend Respekt entgegenbringen** kann.“

Führungspersönlichkeit in der Gastwelt

**“Es gibt zahlreiche
Führungskräfte, aber
nur wenige Führungs-
persönlichkeiten.”**

98%
der Mitar-
beitenden

Wunsch nach Teamplayer:in, Vorbild & Mentor:in



92%
Zufriedenheit
mit Führungsstil

„WER MENSCHEN FÜHREN WILL,
MUSS ZUERST BEREIT SEIN, SICH
SELBST FÜHREN ZU LASSEN –
DURCH FEEDBACK, DURCH
REALITÄT, DURCH ERGEBNISSE.“

4.1

Wie die richtige Führung die Gastwelt verändern kann...

„Eine gute Führungskraft ist kein Titelträger, sondern ein Verstärker.“



„ODER EINFACHER GESAGT: EINE GUTE FÜHRUNGSKRAFT HAT DEN MUT ZUR WAHRHEIT, DIE DISZIPLIN ZUR KONSEQUENZ UND DAS HERZ FÜR MENSCHEN.“

„Sie bringt **andere** dazu, über sich **hinauszuwachsen**, ohne selbst im **Mittelpunkt stehen zu müssen**. Für mich hat eine gute Führungskraft drei Ebenen von Kompetenz: **1. Charakterliche Reife**. Sie kennt ihre **eigenen Motive** und **Eitelkeiten** – und lässt sich nicht von ihnen steuern. Sie **hört zu, bevor sie urteilt**. Sie kann mit **Macht umgehen**, ohne sie zu missbrauchen. Kurz: **Sie führt mit Bewusstsein, nicht mit Lautstärke**. **2. Strategische Klarheit**. Sie denkt in Zielen, nicht in Aufgaben. Sie **übersetzt das „Warum“ des Unternehmens in ein „Wie“ für das Team**. Eine gute Führungskraft **erkennt Muster**, bevor sie zu Problemen werden, und **schafft Orientierung**, wenn andere im Nebel stehen. **3. Menschliche Nähe**. Sie sieht Menschen, nicht Ressourcen. Sie kann Leistung fordern, ohne auszubrennen. Sie **lobt konkret, kritisiert fair**, und **schafft psychologische Sicherheit** – also den Raum, in dem Mitarbeiter sich trauen, ihre Meinung zu sagen, zu **experimentieren und Fehler offen** zu machen. **Das Ergebnis ist kein Kuschelkurs, sondern eine Kultur der gegenseitigen Verlässlichkeit: klare Ansagen, ehrliches Feedback, spürbare Verantwortung.**

Erwartungen an eine Führungskraft ...

... **98%**

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2024: 36%)

**fördert ein
angenehmes &
kollegiales Arbeiten**

... **98%**

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2024: 75%; höchster Wert)

**empathisch ist &
aktiv zuhört**

... **98%**

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2024: 98%)

**verbindlich und
vertrauenswürdig ist**

... **98%**

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2024: 98%)

menschlich, fair & transparent agiert

... **98%**

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2024: 98%)

**trifft fair begründet &
nachvollziehbare
Entscheidungen**

Erwartungen an eine Führungskraft ...

... 97% (Vorhandensein/Wichtigkeit; 2024: 58%)

kommuniziert & arbeitet auf **Augenhöhe**

... 97%

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2024: 26%)

lösungsorientiert agiert, d.h. Probleme mit einer neutralen Haltung löst

... 97% (Vorhandensein/Wichtigkeit; 2024: 85%)

fördert, motiviert & baut ein Team auf

... 97% (Vorhandensein/Wichtigkeit; 2024: 28%)

vertraut dem Team & **delegiert** Aufgaben **mit Freiraum**

... 97% (Vorhandensein/Wichtigkeit; 2024: 34%)

äußert **Kritik verständlich** & sorgt für eine **positive Fehlerkultur**

Erwartungen an eine Führungskraft ...

... **97%** (Vorhandensein/Wichtigkeit; 2024: 28%)

Leistung **anerkennt**, **wertschätzt** und offen **kommuniziert**

... **95%** (Vorhandensein/Wichtigkeit; 2024: 25%)

gibt **Wissen & Fertigkeiten** an das Team **weiter**

... **95%**

(Vorhandensein/Wichtigkeit; 2024: 10%; niedrigster Wert)

besitzt eine **Hands-on-Mentalität** & ist **präsent**

... **96%** (Vorhandensein/Wichtigkeit; 2024: 28%)

kommuniziert offen & verständlich
Unternehmenswerte & -ziele sowie **führt**
das Team **danach**

... **95%** (Vorhandensein/Wichtigkeit; 2024: 28%)

gibt **Feedback zur Leistung & ebnet**
berufliche Wege der Weiterentwicklung

4.2 Schlüsselbereiche der Veränderung durch gute Führung ...

Vorbild/Leader & Mentor:in – „nicht nur Chef:in“



Machverstehender:in

„Die Person, die **richtig versteht**, was der **Mitarbeiter durchmacht**, kein **Drama macht** .. **Lösungen bringt** und nicht Probleme. **Nähe zeigt**. Vertrauenswürdig ist. Streng ist, wenn es sein muss. **Hands-on-Mentalität**. Mit „**Macht** „**umgehen kann** (gibt mir Macht und ich zeige dir mein wahres Gesicht).
Die Person, die **nicht alles ernst nimmt**.“



Mentor:in

„Der sich für seine **Mitarbeiter interessiert**, diese **entwickelt**, ein **gutes Miteinander** fördert aber auch Dinge einfordert. Als **Vorbild** vorangeht, eine **Mentorenrolle** einnimmt und als **Unterstützer** agiert.“



Gerne-Gast-Geber:in

„Eine Vorbildsperson, die mal **voran geht**, mal mit **anschiebt**, die **Werte** der Unternehmensphilosophie **lebt** und auch eine **GERNE-GAST-GEBER** ist.“



Vertrauensperson

„Eine Vertrauensperson, die das **Bindeglied** zur **Geschäftsführung** ist. Sie gibt mir den Rahmen vor und lässt mir den **Freiraum**, diesen nach meinem Ermessen auszufüllen.“



Wegbegleiter:in

„Ein **Leitfaden** für das **Berufsleben**.“



Rollenklarheit

„Jemand, der Mitarbeitern **klar aufzeigt**, wie sich der **Konzern weiterentwickeln** möchte und welche **Rolle** man **selbst** dabei hat.“



Kumpel/Kumpelin

„Jemand, der **zuhört**, fordert und fördert und mit dem man auch **ein Bier trinken kann**.“



Leader/Female Leadership

“For me, a good leader is someone who **leads by example**, communicates clearly and openly, **inspires** and **motivates** their team, **listens actively**, supports **individual growth**, and makes **fair, well-informed decisions** — even in challenging situations.”

Emotional intelligent & fördert Weiterentwicklung



Empathie & Tatendrang

„Eine Führungskraft, die mit **Empathie** und Elan **täglich aufs Neue** die **Arbeitswelt revolutioniert**.“



Trennung von Beruf & Privatleben

„Jemand, der es schafft, **Beruf und Privates** voneinander **zu trennen** und ein **offenes Ohr** für jedes Teammitglied hat. Auch sollte auf die **Persönlichkeit** eingegangen werden und diese entsprechend **gefordert** und **gefördert** werden.“



Integrität & Authentizität

„Eine Persönlichkeit, die **Orientierung** gibt, **Vertrauen** schenkt und **Verantwortung** übernimmt. Sie führt nicht durch Macht, sondern durch **Haltung, Klarheit und Empathie**. Eine gute Führungskraft **erkennt Potenziale**, **fördert** sie **gezielt** und bleibt dabei stets **authentisch, berechenbar** und **integer** – auch dann, wenn es unbequem wird.“



Freiraum & kein Mikromanagement

„Eine gute Führungskraft ist für mich jemand, der **Vertrauen** schenkt, **statt Mikromanagement** zu betreiben, **klare Ziele vorgibt**, aber den **Freiraum lässt**, eigene Ideen einzubringen und umzusetzen. Sie **fördert Weiterentwicklung**, sorgt für eine Balance zwischen Arbeit und Privatleben und begegnet dem **Team auf Augenhöhe ohne künstliche Hierarchie-Spielchen** oder **leere Motivationsphrasen**.“



Selbstreflektion

„Eine **inspirierende, vertrauensvolle** Person mit **Empathie, Gelassenheit** aber auch **Durchsetzungsvermögen**, offen für Neues. Bestenfalls besitzt diese Person die Fähigkeit, das **eigene Verhalten** zu **reflektieren**.“



Weiterentwicklung

„Ein Mensch, der die jeweiligen **Stärken** seiner Mitarbeiter nicht nur **sieht**, sondern auch die **Weiterentwicklung** fördert und für ein **starkes Team** steht.“

05

Learning Nuggets

Learning Nuggets

- **Trendwende am Arbeitsmarkt/der Fachkräftegewinnung?**
Rekordwert der Beschäftigung im Gastgewerbe 2025
- **Internes** (Identifikation & Motivation = Mitarbeiterbindung) & **externes** (Arbeitgeberimage = Bewerberansprache)
Employer Branding = elementares Fundament der Arbeitgeberattraktivität in der Gastwelt
- **Mitarbeitende wünschen sich** ein Arbeitsumfeld mit: Teamarbeit, Spaß/Freude, Sinnstiftung, Sicherheit (seit COVID-19-Pandemie-Erhebung 2022 höchster Wert), Weiterentwicklung, Wertschätzung, Sichtbarkeit & Transparenz
- **Zielbilder** in die Realität umsetzt – in Form von **konstruktiver & kontrastreicher Gestaltung/Kultur**:
Führungskraft – Empathisch ist – Emotional führt – Sensibilitäten erkennt – das Gewünschte vorlebt & **Arbeitgeber**: Modern – Wertschätzend – Verbindlich – Partnerschaftlich – Offen – Attraktiv – Vorbildlich
- **Corporate Benefits** sorgen für Mitarbeitendenbindung; kein Kernaspekt der Arbeitsplatzsuche aller Generationen



Attraktiver Arbeitgeber

„Ein guter Arbeitgeber ist kein Ort, sondern ein System aus Haltung, Struktur und Konsequenz.“



Führungspersönlichkeit

„Eine gute Führungskraft ist kein Titelträger, sondern ein Verstärker.“

Kontakt-& Studiendaten



Ich freue mich auf Ihre Studienteilnahme 2026/2027 &
auf einen inspirierenden Austausch 😊

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
Prof. Dr. Sandra Rochnowski

Mobil
+49 173 6624980

Email
sandra.rochnowski@hwr-berlin.de

Website
www.arbeitgeberattraktivitaets-rating-gastwelt.de