

## Menschen. Begeisterung. Gewinn Wettbewerbsvorteil Leadership

Gute Mitarbeiter, überhaupt Mitarbeiter zu finden wird im Tourismusbetrieb immer schwieriger. Von der hohen Dienstleistungserwartung der Gäste wollen wir gar nicht sprechen. Eine begeisternde Dienstleistung zu schaffen ist 2013 die Herausforderung schlechthin. Ein neuer „Führungslernkreis“ von Kohl & Partner setzt gezielte Entwicklungsimpulse.

### Die Ansprüche an die Führung werden immer intensiver

Ein Dirigent lud bei einer Vortragsveranstaltung vier Teilnehmer auf das Podium und bat sie, „Hänschen Klein“ zu dirigieren. Er selbst würde dann so Cello spielen, wie sie ihn anleiteten. Die Versionen desselben Liedes konnten nicht unterschiedlicher sein: Einmal war es sehr schnell und hektisch gespielt, einmal sehr langsam und bedacht, einmal zackig und einmal sehr zäh und langweilig. Er hat genau in Musik umgesetzt, wie er geführt wurde, und so auf der Bühne sichtbar gemacht, was Führungsleistung bringen kann.

So geschieht das Tag für Tag in vielen Unternehmen, einmal besser, einmal schlechter. Die Musik (oder der Output an Führung), die dort gespielt wird, hängt ganz stark davon ab, wie gut der Dirigent oder der Unternehmer ist. Das spüren nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die Gäste. Denn „Mitarbeiter verlassen meist ihre Führungskraft und nicht das Unternehmen“. Gäste halten es damit ähnlich, wenn nichts Persönliches entsteht oder der Funke in der Dienstleistung nicht gezündet wird.

Lars Thomson, Trendforscher aus der Schweiz, meinte dazu bei einem Vortrag: „In Zukunft wird Wachstum nicht mehr vom Zugang zum Kapital abhängen, sondern vom Zugang zu Menschen.“ So muss sich nun der Hotelier nicht nur für seine Gäste ins Zeug legen, sondern noch mehr für seine Mitarbeiter. Mitarbeiter finden, Mitarbeiter binden und Mitarbeiter entwickeln – in Human Resources investieren, um eine hohe Dienstleistung zu (er)halten. 2013 eine der größten Herausforderungen schlechthin. Denn Professionalität kommt durch Passion erst richtig zum Tragen. Das optimale Dienstleistungsprofil gehorcht der Formel: 49 % fachliches Können und 51 % emotionale Kraft.

### Warum beschäftigen sich so wenig Unternehmer persönlich mit diesem immer wichtigeren Thema?

Bis vor einigen Jahren waren die Anforderungen an das eigene Führungsverhalten noch nicht so stark nachgefragt. Heute ist es jedoch so, dass sich fast 900 Betriebe im Vier-Sterne-Bereich um dieselben Gäste und Mitarbeiter bemühen. Der Mitarbeitermarkt hat sich so massiv geändert, dass sich die Guten die Betriebe aussuchen können. Employer Branding, also die Art und Weise, wie sich ein Unternehmen auf dem Markt als Unternehmen präsentiert, ist als Werkzeug in der Hotellerie noch nicht angekommen. Dabei genügt es nicht, schöne Personalhäuser oder Mitarbeiterprospekte zu produzieren; hier ist der ausschlaggebende Erfolgsfaktor, wie hoch die Führungskultur in einem Haus entwickelt ist. Das ist daran zu erkennen, wie die jeweiligen Kontakte mit dem Mitarbeiter gestaltet sind: vom ersten Mailkontakt bis zur Verabschiedung. Doch aufgepasst: Personalverwaltung ist noch keine Personalentwicklung.

Denn heute wollen engagierte Mitarbeiter vor allem eines (und nicht nur im Tourismus): Persönlichkeiten als Führungskräfte, die Beziehungen gestalten, Teams entwickeln und gut mit Konflikten umgehen können. Die Vorbilder sind, empathisch reagieren und erkennen können, welches Potenzial in ihnen (wirklich) steckt.

Persönlichkeiten sind es auch, die der Gast sucht und weswegen er so gerne nach Österreich kommt. Der Mitarbeiter bestimmt ganz entscheidend, wie wohl sich der Gast fühlt und wie viel er für bestimmte Leistungen im Haus auszugeben bereit ist. In einer emotionalen Umgebung, bei freundlichen, zugewandten Menschen wird das Konsumieren und Wiederkommen einfach erleichtert.

## Es braucht mehr als einzelne Seminare

Es gibt wenig Menschen die mit einem natürlichen Führungstalent auf die Welt gekommen sind; die meisten von uns müssen sich darin üben. Und viele unserer Abteilungsleiter sind jung, sie brauchen Leader, die es vorleben. Führen kann man nicht aus Büchern lernen, sondern nur in der Praxis, in der täglichen Arbeit.

Um eine ganze Führungsmannschaft in dieselbe Richtung zu bewegen, braucht es mehr als nur einzelne Kurse, es braucht die Entwicklung einer gemeinsamen Führungssprache, und zwar mit dem Unternehmer zusammen. Mit der richtigen Unterstützung, mit Wissen in kleinen Dosen, mit einem speziell für ihn angefertigten Rahmen entsteht eine Führungskultur, die auch hält, wenn einzelne Führungskräfte wechseln.

So ein Prozess entwickelt das gesamte Führungsteam und auch jeden Einzelnen, dort wo er oder sie es braucht. Küchenchefs benötigen andere Führungsfertigkeiten als eine Spa-Managerin, und doch können sie voneinander lernen.

Der Lohn für die Mühe, sich mit dem Thema Führung zu beschäftigen, liegt darin, dass der Führungsalltag leichter erlebt wird und Regeln, Standards, Werte nicht permanent wiederholt und eingefordert werden müssen. Betriebe mit einer hohen Führungskultur haben eine längere Verweildauer von Führungskräften, von den niedrigen Fluktuationskosten gar nicht zu sprechen. Denn ein Tausch einer Rezeptionistin kostet das Unternehmen bis zu 10.000 Euro, die Summe bei Führungskräften liegt noch viel höher.

## Ein neuer Entwicklungsansatz von Kohl & Partner: Der „Führungslernkreis“

Kohl & Partner hat mit dem „Führungslernkreis“ einen neuen, ganzheitlichen Rahmen für die Weiterentwicklung der Führungskultur entwickelt. Wissensvermittlung, Erfahrungsaustausch, das Erlernen von wenigen, aber effizienten Führungswerkzeugen, Reflexion und Üben wechseln einander ab und bleiben so nahe an der eigenen Praxis. Das Führungsteam holt sich in regelmäßigen Abständen Wissen ab, bringt Erlebtes ein und lernt so voneinander und miteinander. Die Gesamtführungskultur eines Unternehmens wird dadurch massiv erweitert und gefestigt.

Die Inhalte des „Führungslernkreises“ sind so aufgebaut, dass sie von den Führungskräften innerhalb ihres Teams weitergegeben werden können. Somit findet auch eine Mitarbeiterentwicklung statt. Ziel ist es, das tägliche Zusammenspiel leichter und kraftvoller zu gestalten.

„Führungslernkreise“ werden im Team von Kohl & Partner von Michaela Altenberger betreut. Die begeisterte Unternehmerin ist seit vielen Jahren in Österreich touristisch engagiert und hat u. a. gemeinsam mit ihrem Mann Betriebe aufgebaut und geleitet. Ihre Schwerpunkte sind Entwicklung von Organisationen, Führung und Coaching.

## Nähere Informationen:

### **Michaela Altenberger**

Kohl & Partner Tourismusberatung München GmbH  
Valpichlerstraße 49, 80686 München, DEUTSCHLAND  
Tel. 0043 (0)664 2609450  
E-Mail: [michaela.altenberger@kohl.at](mailto:michaela.altenberger@kohl.at)