



IN SEARCH OF LEADERSHIP

Führungsqualität macht den Unterschied

Der Autor Marco A. Gardini ist Professor für Tourismus, Internationales Hospitality Management und Marketing an der Hochschule Kempten.

Beim Kampf um Mitarbeiter und Talente ist im Gastgewerbe in den letzten zwei Jahren mehr in Bewegung geraten als in dreißig Jahren zuvor und so haben viele Hotelbetriebe und Konzerne ordentlich an Dynamik, Kreativität und Ambition zugelegt, wenn es darum gehen soll, ein „Great Place to Work“ zu werden. Wie wir inzwischen wissen, wollen die jüngeren Mitarbeiter der sogenannten Generation Y und Z anders arbeiten und leben als ihre Vorgängergenerationen und dabei weniger geführt als inspiriert werden. Entsprechend ist es zwar geboten, sich im Zuge seiner Employer-Branding-Konzepte über strukturelle Anpassungsnotwendigkeiten der Arbeitswelt im Gastgewerbe Gedanken zu machen. Langfristig wichtiger jedoch als Vergütungsfragen, Vier-Tage Wochen, Mitarbeiterwohnungen, Obstkörbe, Fitnessgutscheine und vieles andere mehr, ist im Kontext sich verändernder Lebens- und Arbeitswelten eine zur Strategie und zum Zeitgeist passende Führungs- und Unternehmenskultur und damit die Qualität der Führung.

Im Umgang mit aktuellen und potenziellen Mitarbeitern lässt sich aber aus Leadership-Perspektive gesehen, über viele Tourismusbereiche und Unternehmen hinweg, eine Überbetonung operativ-taktischer HR-Maßnahmen beobachten, während die strategischen, sozio-kulturellen und führungspezifischen Herausforderungen der Schaffung einer einzigartigen Führungskultur und Arbeitgeberqualität vernachlässigt werden. Aber machen wir uns nichts vor, die Anspruchsinflation wird auch im HR-Bereich ihre Wirkung zeitigen. Ebenso wie auf Kundenseite die Begeisterungsfaktoren von heute die Basisanforderungen von morgen

PROF. DR. MARCO A. GARDINI

„Die Themen Führungskultur und Führungsqualitätsqualität liegen zu lassen, ist ein ‚recipe for disaster‘.“



Prof. Dr. Marco A. Gardini

sein werden, werden auch extrinsische Anreize und das Re-Design des Arbeitsplatzes über kurz oder lang ihren differenzierenden Charakter im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte verlieren. Das Rennen um die nächste große HR-Idee wird denn auch keiner gewinnen, auch oder gerade weil bisweilen nicht nur Selbstverständlichkeiten als Benefits ausgelobt werden (zum Beispiel pünktliche Gehaltszahlung, geregelte Arbeitszeiten, gesetzliche Urlaubstage), sondern auch, weil zuweilen recht bizarre (etwa Zuschüsse zu Tattoos, Piercings, Kopfmassagen, Friseur etc.), oder schon verzweifelte Angebote (beispielsweise fünfstellige Kopfpromien für neue Mitarbeiter) gemacht werden. Derlei Anreize mögen kurzfristig wirken, werden aber mittel- bis langfristig wenig zur Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterzufriedenheit beitragen, wenn die Führungskultur und Führungsqualität im Unternehmen hierzu als nicht stimmig empfunden wird. Die Schaffung eines Great Place to Work ist denn auch primär eine Kultur- und weniger eine Strukturfrage, wie Groysberg und andere es unlängst in einem Harvard Business Review Artikel formulierten: „It is hard to overestimate the importance of aligning culture and leadership“...“culture serves to either constrain or enhance the performance of leaders.“

Wie problematisch das Thema Führung im Gastgewerbe jahrzehntelang verstanden und angegangen wurde, wird den meisten Lesern bekannt sein. Wie Leadership zukünftig aussehen muss, um auf Wettbewerbs- und Organisationsebene weiterhin erfolgreich zu sein, ist aber für viele Tourismusakteure im Zeitalter von New Work noch nicht richtig greifbar. Klar ist, dass es die veränderten Erwartungen der Mitarbeitenden in Bezug auf Führung, Partizipation, Autonomie und Sinnstiftung durch die Arbeit zu erfüllen gilt und ebenso offensichtlich ist es, dass es für Führungskräfte ungleich anspruchsvoller werden wird, qua Begeiste-

rung, Inspiration, Leidenschaft und Authentizität zu führen, als über Direktion, Disziplin, Hierarchie und Seniorität. Im Wandel von transaktionalen zu transformativen Führungsansätzen steht denn auch vermehrt die Führungskraft mit ihrem moralischen Kompass beziehungsweise wertorientierten Verhaltensmuster im Mittelpunkt, so dass die Leadership-Qualität des Führungspersonals über die Zukunft vieler Tourismusunternehmen entscheiden wird.

Dass diese nicht vom Himmel fällt und Personalführung nicht trivial ist, sollte jedermann klar sein. Zugegeben, beim Thema Leader und Leadership denken wir vielleicht eher spontan an Menschen wie Elon Musk, Jeff Bezos, Steve Jobs oder Nelson Mandela, als an einen Gastwirt aus Kaufbeuren. Aber die Heroisierung derartiger Führungsfiguren verklärt mehr als sie aufklärt und so bleibt am Ende oftmals unklar, was gute Führung tatsächlich ist beziehungsweise nicht ist. Im Lichte einer neuen (anderen) Arbeitswelt im Gastgewerbe bekommt der Beruf des Managers beziehungsweise die Führungstätigkeit an sich eine veränderte Bedeutung. Ist die Führungskraft heute vielfach noch stark in einer operativen Rolle verhaftet, geht es für die Führungskräfte von morgen immer mehr um ein internes Beziehungsmanagement, das materielle als auch immaterielle Mehrwerte für die Geführten schafft. Hier erscheint die Mehrzahl der Entscheider in den verschiedenen Tourismusbranchen allerdings nur unzureichend sensibilisiert, wenn es um das Thema Führungskultur, Führungskräftequalität, Führungskompetenz und damit auch um die Entwicklung einer schlüssigen People-Leadership- und Development-Strategie in Unternehmen geht. So fristet das Thema Weiterbildung in weiten Teilen des Tourismus traditionell ein stiefmütterliches Dasein, investiert doch kaum eine Branche so wenig in diesem Bereich, wie Vergleiche leider immer wieder bestätigen. Das gilt im Speziellen für die Führungskräfte-Entwicklung sowie das Talentmanagement und hier erfährt besonders der Nachwuchs vielfach nur wenig Unterstützung bei der Entwicklung seiner Leadership-Kompetenzen. Entsprechend erhalten die Wenigsten eine spezielle Ausbildung und Begleitung beim Einstieg in ihre erste Führungsverantwortung, sondern werden aufgrund des Fachkräftemangels immer öfter viel zu früh in eine Führungsrolle gedrängt, die sie ohne fachliche und soziale Unterstützung kaum auszufüllen in der Lage sind.

Die Themen Führungskultur und Führungskräftequalität liegen zu lassen, ist denn auch ein „recipe for disaster“. Eine gute Führungsleistung wird sich nicht von allein einstellen, sondern erfordert eine systematische Personal- und Führungskräfte-Entwicklung und damit substantielle Investments in Zeit, Aufmerksamkeit und Geld. Hat das Thema Führung keine oder nur eine geringe Priorität, wird auch das etwas kosten. Der Preis, den Unternehmen dafür zahlen: Fluktuation, Personalmangel, Reputationsverlust und eine Arbeitgebermarke, die nie wirklich eine Chance hatte. Stellt sich die Frage: Wer kann sich das heute noch leisten? <



Hunger auf Erfolg?

Jetzt Ticket sichern!
www.intergastra.de/ticket

INTERGASTRA

Leitmessen für Hotellerie & Gastronomie
3.-7.2.2024 | Messe Stuttgart



Wieder dabei!

OLYMPIADE DER KÖCHE