# „Wir brauchen einen neuen Führungsstil“

Was kann die Hotellerie gegen rückläufige Azubi-Zahlen, hohe Fluktuation und Abwanderung in andere Branchen tun? Cost & Logis sprach darüber mit Merle Losem, Geschäftsführerin der Deutschen Hotelakademie sowie Elke Schade, Hotelberaterin und seit Anfang des Jahres Vorsitzende des DHA-Fachbeirats.

**FRAU SCHADE: WIE BEURTEILEN SIE DIE SITUATION AUF DEM ARBEITSMARKT?**

*Elke Schade:* Die Situation für Hotelbetriebe spitzt sich zu. Schon immer hatten wir mit einer hohen Fluktuation zu kämpfen. Der demografische Wandel verschärft die Probleme, qualifizierte Kräfte zu finden, drastisch. Wir stehen mit anderen Branchen im Wettbewerb um die wertvollste aller Ressourcen – Mitarbeiter. Zweifellos hat die Industrie eine bessere Ertragslage als die Hotellerie und kann deshalb auch mit höheren Einkommen werben. Daran lässt sich aber auch etwas ändern: Im internationalen Vergleich hinken unsere Zimmerpreise weit hinterher. Die Hoteliers unterbieten sich, statt ihre Leistung zu verkaufen. Und diese Leistung ist ja auch die Leistung der Mitarbeiter. Bisher haben nur die klugen Hoteliers verstanden, dass eine Investition in die Mitarbeiter auch eine Investition in den eigenen Betrieb ist.

*Merle Losem:* Wer nur in die „Hardware“ investiert, wird große Probleme bekommen. Unsere Branche lebt von Menschen, die miteinander und füreinander arbeiten. Bei unserem Hospitality HR Award, den wir 2013 ins Leben riefen, haben wir eine Fülle wegweisender Ansätze gefunden, wie Mitarbeiter erfolgreich gewonnen und gebunden werden können. Es findet ein Umdenken statt. Das merken wir als Anbieter berufsbegleitender Weiterbildungen auch an einem steigenden Interesse und einer zunehmenden Bereitschaft der Arbeitgeber, die eigenen Mitarbeiter weiterzubilden.

**WAS MÜSSEN ARBEITGEBER SONST NOCH TUN?**

*Elke Schade:* Es reicht nicht, mit den üblichen, austauschbaren Personalmarketing-Floskeln zu werben: „frühe Verantwortungsübernahme“, „leistungsgerechte Bezahlung“ und „gute Weiterbildungsmöglichkeiten“ – das finden Kandidaten in allen Branchen. Auf Vorträgen und während Diskussionsrunden frage ich häufig: „Wenn es nicht Geld ist – was glauben Sie, was ist heute die wichtigste Belohnung?“ Die Antwort ist meist einstimmig: „Anerkennung und Wertschätzung!“. In kaum einer Branche macht es so viel Freude, zu arbeiten, wie in der Hotellerie und Gastronomie. Das sind beste Voraussetzungen. Wir tun alles, damit sich die Gäste bei uns wohlfühlen. Doch was tun wir für unsere Mitarbeiter? Ist es uns wirklich wichtig, dass sie sich bei uns wohl fühlen? Fordern und fördern wir sie individuell? Was wir brauchen, ist ein neuer Führungsstil.

**WELCHE KONKRETEN LÖSUNGSANSÄTZE GIBT ES AUS IHRER SICHT, FRAU LOSEM?**

*Merle Losem:* Es gibt viele Chancen, die Führungskräfte ergreifen können, um Arbeitsplätze nachhaltig attraktiver zu gestalten. Dahinter steht aber immer, wie Elke Schade sagt, ein neuer Führungsstil. Unser Award-Preisträger Bodo Janssen von Upstalsboom brachte es auf den Punkt: Der Fisch beginnt vom Kopf zu stinken - zunächst muss sich die Führungsebene hinterfragen. Bei Bodo Janssen hat dieser Prozess zu einer ganz neuen Unternehmenskultur geführt – mit zufriedenen Mitarbeitern und gewachsenem wirtschaftlichen Erfolg.

**GROSSE MARKEN UND KETTEN VERFÜGEN ÜBER GRÖSSERE RESSOURCEN FÜR RECRUITING UND DIE HR-ARBEIT. GEHEN INDIVIDUALHOTELS IM WETTBEWERB UM TALENTE KÜNFTIG LEER AUS?**

*Elke Schade:* Die Größe des Betriebes ist unerheblich, wenn es um die Attraktivität des Arbeitsplatzes geht. Kleine und mittlere Betriebe sind schneller und flexibler, haben meist eine konstantere Führung und denken langfristiger. Und genau darin liegt ihre Chance.

Merle Losem: Viele Individualhotels betreiben ein Mitarbeiter-Management, von dem große, internationale Marken lernen können – etwa der Schindlerhof in Nürnberg, das Nells Park Hotel in Trier oder die Geisel Privathotels in München, die auch Preisträger unseres Awards waren. Finanzielle Ressourcen sind hilfreich. Am Ende aber geht es um Wertschätzung. Sie ist die Grundlage für ein Umfeld, in dem Menschen gerne arbeiten. Und das kann ein kleinerer, inhabergeführter Betrieb genauso schaffen. <

# ZWEI BEISPIELE FÜR ERFOLGREICHE HR-ARBEIT:

## UPSTALSBOOM

Im Jahr 2010 entschloss sich Bodo Janssen, geschäftsführender Gesellschafter von Upstalsboom, zum Kurswechsel. Nicht Gewinnorientierung sollte länger im Mittelpunkt seines Personalmanagements stehen. Größere Wirtschaftlichkeit entstehe vielmehr, wenn Mitarbeitern die „ökonomische, ökologische, soziale und kulturelle Nachhaltigkeit ihres Wirkens bewusst werde", entdeckte der studierte Betriebswirt und Sinologe. Herzstück des Wandels waren eine Führungskräfte-Schulung, die Managern ein neues Selbstverständnis vermittelt, und das Ausbilden von Corporate-Happiness-Beauftragten. Ziel: mehr Menschlichkeit, Dankbarkeit und Kompetenz in der Führung sowie mehr Glück im Privatleben, mehr Ausstrahlung und mehr Spaß bei der Arbeit. Die Ergebnisse: Seit 2010 steigt die regelmäßig ermittelte Zufriedenheit der Mitarbeiter rasant. Rekrutierung ist kein Problem mehr. Die Fluktuation sinkt, Upstalsboom glänzt in externen Arbeitgeberbewertungen. Damit einher geht eine steile betriebswirtschaftliche Aufwärtsentwicklung: Das Unternehmen steigerte den Umsatz von 2009 bis 2012 um hundert Prozent und erzielte 2013 den ersten Platz beim Hospitality HR Award. Im gleichen Jahr wurde das Unternehmen für den Querdenker Award nominiert. Das neue Credo des Bodo Janssen: „Unsere Gäste werden nicht nur wegen Zimmern und Ausstattung zu uns kommen. Sie werden sich für uns entscheiden, weil sie gut finden, was wir tun. Weil wir es mit Überzeugung und Hingabe tun."

## KEMPINSKI

Mit der Strategie „Kempinski trainiert Kempinski" hat die Gruppe beim Hospitality HR Award den zweiten Platz erzielt. Die Trainings-Philosophie fördert die Professionalität der Mitarbeiter und zeigt ihnen Karriere-Perspektiven auf. Von anderen lernen, die eigenen Kollegen unterstützen, wertvolles Wissen weitergeben – umgesetzt wird diese Idee in drei Programmen, die auf die jeweiligen Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnitten sind. „Fundamentals" ist die Basis: Alle 20.000 Mitarbeiter absolvieren dieses Programm. Bei „Essentials" sind die Trainings auf Abteilungen sowie deren Aufgabengebiete und Herausforderungen zugeschnitten. Um auch das mittlere Management und die Leitungsebene auf dem Karriereweg zu begleiten, hat Kempinski bereits 1998 einen eigenen EMBA entwickelt – mit dem Ziel, alle General Manager mit einer EMBA-Teilnahme zu fördern. 114 Executives haben mittlerweile den Master of Business Administration abgeschlossen. Um die Lücke zwischen den E!-Programmen und dem EMBA zu schließen und auch die Spezialisten, Abteilungsleiter, stellvertretenden Hotel Manager und Hotel Manager auf ihrem Karriereweg zum General Manager zu begleiten und zu fördern, hat Kempinski Training & Education im Jahr 2012 das Essential! Management Programm ins Leben gerufen. Auch dieses Programm verfolgt die Philosophie „Kempinski trainiert Kempinski". Das Kempinski Management Board gibt sein Know-how direkt an die High Potentials weiter. <

**MERLE LOSEM**

*ist Geschäftsführerin der Deutschen Hotelakademie. Die Expertin für berufliche Weiterbildung im Gastgewerbe gründete die Deutsche Hotelakademie (DHA). Als Fachakademie bietet die DHA berufsbegleitende Fernlehrgänge und Weiterbildungen für das Gastgewerbe an – etwa zum Hotelbetriebswirt, Revenue Manager, Fachwirt im Gastgewerbe und Küchenmeister.*

**ELKE SCHADE**

*ist Hotelexpertin und –beraterin sowie Vorsitzende des Fachbeirats der Deutschen Hotelakademie. Die Hotelkauffrau und Hotelbetriebswirtin verfügt über gut 35 Jahre Berufserfahrung. Zu den Stationen ihrer Karriere gehören Unternehmen wie Steigenberger, Mövenpick, Penta und Ringhotels. Seit Juni 2012 leitet sie ihre eigene Beratungsgesellschaft und ist seit 2014 Vorsitzende des DHA-Fachbeirats.*