



## „Leadership ist lernbar“

Die Deutsche Hotelakademie (DHA) hat den „Führungsführerschein“ aufgelegt. Cost & Logis sprach darüber mit DHA-Geschäftsführerin Merle Losem und Elke Schade, Vorsitzende des DHA-Fachbeirats.

**D**IE DEUTSCHE HOTELAKADEMIE BIETET AB OKTOBER 2016 DEN „FÜHRUNGSFÜHRERSCHEIN“ AN. SIE SPRECHEN AUCH VON DEM PROGRAMM „FIT FOR LEADERSHIP“. WAS VERBIRGT SICH DAHINTER?

*Merle Losem:* Ein mehrmonatiges Programm, bei dem Fachkräfte aus dem mittleren Management, die vor dem Sprung auf die nächste Stufe der Karriereleiter in der Hotellerie sind, fit gemacht werden für das Thema Personalführung. Wer heute erstmals eine leitende Position übernimmt, der wird in vielen Fällen sich selbst überlassen und ist mit der Situation oft überfordert. Denn plötzlich zählt nicht mehr nur die fachliche Kompetenz, sondern ebenso die Fähigkeit, professionell zu kommunizieren, sich auf unterschiedliche Persönlichkeiten im Team einzustellen, zu motivieren, Anerkennung und Wertschätzung zu vermitteln und vieles mehr. Das ist ohne spezielle Vorbereitung kaum zu bewältigen. Unser Programm für Führungskräfte und solche, die es werden wollen, deckt also einen erheblichen Bedarf.

**WIE IST DIE BISHERIGE RESONANZ AUF DAS NEUE ANGEBOT?**

*Merle Losem:* Ausgesprochen gut, was nicht verwunderlich ist: Themen wie beispielsweise Mitarbeiter-

bindung, -zufriedenheit und Recruiting werden zunehmend wichtiger in der Hotellerie. Der Führungsführerschein konzentriert sich auf solche Aspekte, bereitet die Teilnehmer innerhalb von zehn Monaten bestmöglich auf die entsprechenden Herausforderungen vor durch praxisorientierte Übungen wie z.B. Rollenspiele, Persönlichkeitsprofile und arbeitsrechtliche Schulungen.

**INWIEWEIT BRAUCHEN FÜHRUNGSKRÄFTE IN DER HOTELLERIE EINE AKADEMISCHE AUSBILDUNG?**

*Elke Schade:* Das kommt sehr auf den jeweiligen Arbeitgeber und die Führungsebene an. Für Führungskräfte oberhalb der Direktoren-Ebene ist in der internationalen Konzern-Hotellerie ein akademischer Abschluss mittlerweile unabdingbar, da diese Positionen extrem strategisch ausgerichtet sind. In vielen Fällen brauchen Führungskräfte in der Hotellerie nicht unbedingt einen akademischen Abschluss – sie brauchen aber eine qualifizierte Weiterbildung, die sie für Ihren Aufgabenbereich spezialisiert und vorbereitet.

*Merle Losem:* Hotelbetriebswirte, Fachwirte im Gastgewerbe und Küchenmeister sind dem Bachelor-Absolventen auf europäischer Ebene offiziell gleichgestellt. Diese qualifizierten Weiterbildungen mit Fachwissen

im Management bereiten Führungskräfte ebenso auf eine Karriere in der Hotellerie vor. Der Vorteil für Arbeitgeber ist dann aus unserer Sicht die weitaus größere fachlich-operative Erfahrung der Führungskräfte!

*Elke Schade:* Es ist zudem interessant zu beobachten, dass viele Absolventen von Fachhochschulen oft nicht in die Hotellerie gehen, stattdessen Karriere in anderen touristischen Berufen machen – zum Beispiel bei Fluggesellschaften, Reisebüros oder im Destinations-Management. In der Hotelbranche finden sie in der Regel keine vergleichbaren Jobs für Akademiker, weil das Management bei uns immer noch sehr operativ geprägt ist.

#### WELCHE FÄHIGKEITEN MUSS EIN HOTELDIREKTOR HEUTE MITBRINGEN?

*Elke Schade:* Er muss vor allem etwas von Leadership verstehen, Mitarbeiter motivieren und führen können – egal ob Privat- oder Kettenbetrieb. Viele Hoteldirektoren können es, mindestens genauso viele aber auch nicht. Oft hangeln sich Direktoren durch, verstecken sich in ihrem Büro, führen entweder autoritär oder gar nicht. Da liegt eine Menge Potenzial brach. Ein Leader muss nicht alles können, aber er muss in der Lage sein, seine Mitarbeiter zum Erfolg zu führen. Das erkennen viele Hoteliers nicht. Dabei ist Weiterbildung in Sachen Führung entscheidend für die Qualität des Unternehmens. Aus Kostengründen wird oft gespart, wenn es darum geht, in die Führungskompetenz seiner Mitarbeiter zu investieren. Obwohl es das wertvollste und nachhaltigste Investment ist, das ein Unternehmen tätigen kann.

#### IST LEADERSHIP WIRKLICH LERNBAR ODER GANZ EINFACH EINE TYPENFRAGE?

*Merle Losem:* Leadership ist lernbar und beginnt mit Selbstführung. Zunächst geht es darum, sich selbst grundsätzliche Fragen zu stellen, wie: Wer bin ich? Wie führe ich? Wie will ich führen? Wie möchte ich geführt werden? Warum mache ich meinen Job? Was kann ich gut? Wie möchte ich kritisiert werden? Wie kritisiere ich andere? Ein Leader sollte sich selber verstehen. Er sollte begreifen, dass andere Menschen andere Einstellungen und Sichtweisen haben und dass das gut ist. Er sollte die Erkenntnisse über sich und andere nutzen, um seine Führungsrolle entsprechend auszugestalten.

#### WIE AUTORITÄR MUSS EIN LEADER SEINE MITARBEITER HEUTE FÜHREN?

*Merle Losem:* Das kommt auf den Leader und sein Team an. Ein Chef muss von seinen Mitarbeitern, respektiert werden. Wichtig ist, individuell zu führen, sich auf jeden seiner Mitarbeiter einzustellen. Im Gegenzug darf der Leader dann aber auch davon ausgehen, dass sich seine Mitarbeiter auf ihn einstellen. Ich denke: Rein autoritäre Führung passt nicht mehr in die Zeit und macht heute den wenigsten Mitarbeitern Spaß. Mitarbeiter erwarten heute vielmehr eine wertschätzende und auf Vertrauen basierende Führungskultur – die Mitarbeiter motiviert und nachweislich auch zu einer höheren Mitarbeiterbindung beiträgt.

#### FRAUEN GEHEN IN FÜHRUNG, HEISST ES IMMER ÖFTER. WIE SIEHT DIE REALITÄT AUS?

*Merle Losem:* Unter den Absolventen unserer Akademie und auch an den einschlägigen Hochschulen sind viele Frauen, die hoch motiviert und -qualifiziert sind. Dies spiegelt sich meiner Wahrnehmung nach auch immer stärker in der Besetzung von Führungspositionen wider. In den zentralen Positionen im Top-Management der Branche sind dann eher wenig Frauen vertreten – da unterscheiden wir uns nicht von anderen Branchen.

*Elke Schade:* In Zukunft werden mehr Frauen in Führung gehen. Männer sind in der Tendenz mehr an der Karriere interessiert, Frauen weniger. Aber das wandelt sich gerade. Auch Frauen müssen Führung lernen, sicherer auftreten und sich besser verkaufen.

#### FÜHREN FRAUEN ANDERS ALS MÄNNER UND WENN JA – WIE ÄUSSERT SICH DAS?

*Elke Schade:* Ich denke schon. Frauen haben meinem Empfinden nach ein höheres Einfühlungsvermögen, sind tendenziell eher auf Ausgleich ausgerichtet. Männer suchen eher den kurzfristigen Erfolg. Frauen wollen nicht unbedingt die Schlacht gewinnen, sondern den Krieg. Männer kämpfen sich von Schlacht zu Schlacht, Frauen denken von Beginn an auch ans Ende, gehen strategischer vor. Sie verkaufen sich aber oft unter Wert, was dann auch im niedrigeren Gehalt zum Ausdruck kommt. Da fehlt manchmal noch das passende Selbstverständnis.

#### UNTERNEHMEN SPRECHEN HEUTE ZUNEHMEND VON „FLACHEN HIERARCHIEN“. ERLEDIGT SICH DAS THEMA FÜHRUNG ANGESICHTS DESSEN NICHT VON SELBST?

*Elke Schade:* Das Gegenteil ist der Fall. Wertschätzende und kollegiale Führung auf Augenhöhe erfordert wesentlich mehr Empathie und Führungskompetenz als in klaren Hierarchien. Das mit den flachen Hierarchien ist eben so eine Sache. Viele Mitarbeiter streben eine Führungsposition an. Wenn es immer weniger von solchen Positionen gibt, weil die Hierarchien „flacher“ werden, dann sind sie ganz schnell weg mit der Begründung, vorankommen zu wollen. Flach ist dann also vor allem die Hürde für den Wechsel zum nächsten Job. Nur gut ausgebildete Führungskräfte sind in der Lage, das zu erkennen und gemeinsam mit den Mitarbeitern Lösungen zu erarbeiten.



*„Wer heute erstmals eine leitende Position übernimmt, der wird in vielen Fällen sich selbst überlassen und ist mit der Situation oft überfordert.“*

*Merle Losem*



*„Vollkommen autoritäre Führung macht heute den wenigsten Mitarbeitern Spaß. Sie wollen Wertschätzung und Vertrauen.“*

*Elke Schade*

### DIE DEUTSCHE HOTELAKADEMIE (DHA) ...

*... bietet berufsbegleitende Weiterbildungen für Fachkräfte aus der Hotellerie und der Gastronomie an. Branchenexperten vermitteln praxisorientiertes Fachwissen, Fachtutoren aus Hotellerie und Gastronomie stehen den Studierenden beratend zur Seite. Über die staatlich zugelassenen Abschlüsse können die DHA-Teilnehmer parallel zum Job die Weichen für ihren beruflichen Aufstieg stellen. Ein praxisorientiertes, mediengestütztes Lernsystem ermöglicht Flexibilität und mobiles Lernen. DHA-Studenten profitieren von flexiblen Seminarterminen, webbasierten Live-Trainings, Praxisseminaren, einer umfangreichen Lernplattform und der Möglichkeit, bei Bedarf, Lernpausen einzulegen und den Studienverlauf individuell zu gestalten.*