



Albrecht v. Bonin:
„Narzissen und
Egomänen auf der
Führungsebene
haben ausgedient.“

ALBRECHT V. BONIN

„Eine neue Hotellerie braucht echte Leader“

Die Recherche in der Management-Literatur katapultiert Ratgeber und Best-Practise-Berichte über Leadership in der Pandemie an die Spitze der Bestseller-Listen. Im Internet ernten Beiträge über Führung regelmäßig eine Welle von Klicks, Likes und Kommentaren. Woran das liegt? Personalprofi Albrecht v. Bonin ist der Entwicklung auf den Grund gegangen.

Spätestens seit der Corona-Krise wächst das Bewusstsein dafür, dass alte Patentrezepte für die Personalführung nicht mehr funktionieren. Leider bedarf es oft extremer Situationen, damit neues Denken entsteht. Die jüngere Management-Generation hat längst erkannt, dass Befehlskultur, hierarchisches Denken, Ignoranz, Heldentum und Druck die Reaktion auf die Existenz bedrohende Ereignisse dramatisch verzögern. Nicht nur das: sie rächen sich bitter, besonders in gravierenden Krisen.

Was mag der Grund für die hohe Nachfrage der Hotellerie nach Orientierungshilfe im Bereich Leadership sein? Der Ruf nach guter Führung wird immer dann besonders laut, wenn „raue See“ herrscht, die Zeiten unsicher sind, Krisen aufziehen. Aus unseren Umfragen

ALBRECHT V. BONIN ...

... ist Gründer und Gesellschafter der VON BONIN + PARTNER Personalberatung sowie der avb Management Consulting, Gelnhausen. 1978 gründete er die Consultingunternehmen mit dem Schwerpunkt Suche und Auswahl von Spitzenkräften, Interim Management und Management Coaching. Albrecht v. Bonin ist Autor – unter anderem des Buches „Mitarbeiter suchen, finden, fördern, binden“ – mit Themen wie Führung, Karriere und Personal Management. Er berät die Hotellerie, Touristik und deren Zulieferbranchen.

in der Hospitality Industry wird in der Pandemie deutlich: Zu den dringenden Fragen des „Überlebens in der Krise“ gehört neben den Sorgen um die Finanzkraft gleich an zweiter Stelle die Leadership-Kompetenz der eigenen Führungskräfte. „Wir wissen, dass nach der Krise nichts mehr so sein wird wie vorher. Wir wissen, dass sich die Hotellerie in weiten Teilen neu erfinden muss. Doch ist unser Management bereit und in der Lage, diesen Prozess mitzugestalten? Oder verharrt es weiterhin in alten Führungsmustern?“, fragen sich Brancheninsider.

WAS MACHT MODERNE FÜHRUNG AUS?

Führungskräfte stehen mehr als je zuvor auf dem Prüfstand. Denn in Zukunft muss Leadership neuen Maßstäben gerecht werden. Kürzere Reaktionszeiten sind gefragt. Schwerfälligkeit bestraft der Markt. Hierarchisches Denken löst aktuelle Probleme nicht. Druck und Draufhauen auch nicht. Was passiert mit Innovationen, wenn Budgets eingefroren sind, wenn Geld und Mut ausgehen? Vor allem: Was bedeutet Leadership in solchen Zeiten?

Hybrides und dezentrales Arbeiten ist gekommen, um zu bleiben. Man kann nicht den alten Status Quo einfrieren und nach der Krise einfach wieder auftauen. Narzissen und Egomänen auf der Führungsebene haben ausgedient. Führungsprinzipien wie Kontrolle

und Präsenzkultur braucht es in weiten Teilen nicht mehr. „Leading by e-mail, facts and figures“ muss spätestens in Zeiten von Kurzarbeit, Lockdown, Existenzangst kritisch hinterfragt und ganz neu gedacht werden. Jetzt geht es um mentale Gesundheit, soziale Kontakte, intensive „Manndeckung“, Vertrauen, Empathie, Achtsamkeit und Resilienz – vor einem Jahr noch etwas, worüber man zwar viel las, sie aber nicht als Teil des Business begriff – sind inzwischen zentrale Elemente guter Führung.

Eine neue Hotellerie braucht echte Leader! Die moderne Führungskraft ist „Lotse“ in einem stetigen Prozess der Veränderung, versteht sich als Coach und Dienstleister für die zu Führenden, gibt Orientierung, definiert Ziele, hält ihren Leuten den Rücken frei, sorgt dafür, dass sie ihre Arbeit angstfrei und gut machen können und jederzeit wissen, was zu tun ist. Das „Was“ des Ziels wird klar kommuniziert. Die Mitarbeiter selbst entscheiden über das „Wie“ der Zielerreichung. Nicht „Kanzler-Machtwort“ und enge Vorgaben stimulieren die dringend benötigte Kreativität und Veränderungsbereitschaft der Menschen, sondern das Ermutigen, „out-of-the-box“ zu denken, Verantwortung zu tragen und selbst nach Lösungen zu suchen. Erfahrungstransfer wird gefördert. Fehler bedeuten nicht das Aus, sondern werden als Chance begriffen. Mitarbeiter erleben durch konstruktives Feedback: Experimentieren macht Spaß, wird sogar positiv bewertet und nicht durch Bürokratie und Hierarchien blockiert. Diesen Prozess zu managen, ist die wichtigste Führungsaufgabe der Zukunft. Um dies zu erreichen, gilt es zunächst, Ängste, Vorbehalte und Vorurteile abzubauen. Hier helfen klare Kommunikation, Empathie und Führen durch Vorbild.

Doch woher soll das Wissen über gute Führung kommen? Leadership wird in keinem Studium gelehrt, ist kein Ausbildungsberuf. Grundlagen der Führung erlebt man – wenn man Glück hat – im Elternhaus: Vertrauen, Kommunikation, Respekt, Wertschätzung, Anerkennung, Kritikfähigkeit, Verantwortung für andere zu übernehmen etc. Wer später im Beruf einen Ausbilder oder Chef hat, der einen fördernden Führungsstil an den Tag legt, wird von diesem Vorbild profitieren. Wer Pech hat, erlebt einen Mistkerl als Chef, der die eigene Unfähigkeit und Menschenverachtung an seinen „Untergebenen“ abarbeitet. Das Ergebnis: Der Apfel fällt nicht weit vom Stamm.

PARADIGMENWECHSEL MIT FOKUS AUF MODERNES LEADERSHIP

Wie können sich Unternehmen auf diese neue Führungswelt einstellen? Und wie stellen sie sicher, dass nach der Krise ein Rückfall in alte Verhaltensmuster vermieden wird? Ihr Ansporn sollte sein, einen „Code of Conduct“ (Wie gehen wir miteinander um) zu erarbeiten, verbindlich festzuschreiben sowie ihre HR-Abteilungen und Manager darauf einzuschwören. Mehr noch: Künftig wird bei der Suche und Auswahl von Führungskräften nicht allein auf fachliche Kompetenz, Qualifikation, Erfahrung, Diplome etc. geachtet. Vielmehr stellen innovative Screening-Verfahren die Soft Skills rund um Führungskompetenz, Werteverständnis und Integrität in den Fokus der Evaluation. Zur gleichen

Zeit lernen die vorhandenen Führungskräfte durch Trainings und Coachings, was die neue Unternehmenskultur für sie bedeutet. Diese Maßnahmen werden durch ein systematisches Monitoring begleitet. Das stellt sicher, dass die Verhaltensregeln dauerhaft eingehalten werden.

SO FINDEN SIE DIE LEADERSHIP PROFIS IN IHRER FÜHRUNGSMANNSCHAFT!

Prüfen Sie Ihr Management mit den folgenden 10 Fragen (m/w/d):

- Wer hat sein Selbstmanagement im Griff, kann sich auch mal zurücknehmen?
- Wer schätzt seine individuellen Führungsstärken realistisch ein?
- Wer gestaltet seine Führungsrolle bewusst und reflektiert das eigene Verhalten regelmäßig?
- Wer lässt seine Leute in der Krise nicht mit Problemen allein, sondern sucht den engen Dialog und führt sie zu individuellen Lösungen?
- Wer gibt den Mitarbeitern glaubwürdige Orientierung, nimmt sie mit auf dem Weg zum Ziel?
- Wer schärft seinen Blick für die individuellen Talente seiner Mitarbeiter und erkennt, wie er sie gerade jetzt noch besser entwickeln kann?
- Wer zeigt Empathie, Integrität, Wertschätzung, Anerkennung, Zuversicht und schafft damit Selbstvertrauen, Krisenfestigkeit und Motivation im Team?
- Wer denkt systemisch und kennt die Dynamik von Gruppenprozessen?
- Wer kennt die Erfolgsfaktoren von Change-Management, kann Widerstände, Mutlosigkeit, Pessimismus und Ängste steuern?
- Und last not least – wer geht achtsam mit sich selbst um und pflegt seine psychische und körperliche Balance?

Die Beantwortung dieser Fragen erfordert eine kritisch-konstruktive Auseinandersetzung mit jeder einzelnen Führungskraft. Schwache Leader bleiben auf der Strecke. Denn die genannten Fähigkeiten zählen zu den Leadership Skills – besonders in der Krise. Unternehmen, die sich mit diesem Screening schwer tun, finden Unterstützung beim Coach ihres Vertrauens. Er kann mit einem objektiven Management Appraisal Lernfelder in Sachen FÜHRUNG identifizieren und mit Ihnen und der betroffenen Führungskraft Lösungen entwickeln.

Zugegeben: Es ist eine Herkulesaufgabe, die Hotellerie davon zu überzeugen, dass gerade in der Krise hohe Fachkompetenz allein nicht moderne Führung ausmacht. Vielmehr machen erst die genannten Soft Skills echtes Leadership zur Königsdisziplin erfolgreicher Betriebe. Manche Stimmen reklamieren, dass Buchhalter schließlich rechnen, Küchenchefs kochen können und Hotelmanager etwas von gewinnorientierter Betriebsführung verstehen müssen. Einverstanden! Doch halten wir uns vor Augen: Angesichts der globalen Konkurrenz, des Fachkräftemangels und der krisenbedingten Herausforderungen für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, kann sich der Standort Deutschland, kann sich die Hotellerie, schwache Führung nicht mehr leisten. <