



Die Gelegenheiten, Chef zu werden, sind in der Hotellerie vielfältig. Die Risiken, die Chance zu vermasseln, sind es allerdings auch. Vor dem Schritt in die erste Führungsverantwortung gibt es für Personalentscheider und Fachkraft einige Hausaufgaben zu erledigen

Der Fall aus der Praxis: Ralf, ein ehrgeiziger junger Mann, Computer Freak, Hotelfachmann, war im Front Office eines namhaften Hotels tätig. Schon während des späteren Studiums hatte er ein Faible für neue Medien, für Revenue Management, analysierte CRM Systeme – und die dafür erforderlichen Technologien. So war es nur logisch, nach dem Diplom bei einer Hotelgesellschaft anzuhaken, die ihren elektronischen Vertrieb auf neue Füße stellen wollte.

In den ersten drei Jahren hat Ralf dort im Aufbau des Online Marketings einiges bewegt. Er wurde in diesem Bereich zum Spezialisten für alle Fragen des CEOs und der Betriebe. Was er fachlich vorschlug oder anpackte, war erfolgreich. Kein Wunder, dass der CEO den Fachbereich E-Commerce ausbauen wollte. Der Einzelkämpfer Ralf erhielt Verstärkung durch ein ganzes Online-Team. Es war der Personalchef, der vorschlug, Ralf zum »Head of E-Commerce« zu befördern, bevor ihn der Wettbewerb abwarb. Gute Idee, so der Geschäftsführer. Ralf war von der Karrierechance begeistert. Höheres Gehalt, satte Bonusoption. Endlich Chef sein!

Das jähe Ende einer Erfolgsgeschichte

Eines gleich vorweg: Ralfs Erfolgsgeschichte dauert nicht lange. Denn er macht Fehler.

Und das, obwohl er eigentlich richtig gut gestartet ist: Seine Vorstellung im Unternehmen als »Head of...«, das Kennenlernen des Teams etc. Schließlich ist Ralf nicht nur kompetent, sondern auch sympathisch. Man respektiert ihn. Hochmotiviert bringt er viele neue Ideen ins Spiel und arbeitet hart. Doch dann, zwei Monate später: Irgendwie zieht das Team nicht mit. Die Ergebnisse stimmen nicht. Irritiert fragt die Geschäftsleitung nach. Was ist passiert? Ralf ist ratlos, sieht seinen Bonus schwinden. Ab sofort arbeitet er noch härter. Weitere drei Monate später: Die Zahlen sind endgültig im Keller. Die besten Leute verlassen das Schiff. Ralf tröstet sich: Das reduziert die Personalkosten. Das ist gut für meinen Bonus. Aber im Team herrscht das blanke Chaos. Alle, auch Ralf, haben die Orientierung verloren. »Ihre ersten 100 Tage im neuen Job waren nicht erfolgreich«, sagt der Geschäftsführer und zieht die Reißleine. Platzverweis.

Wer fachlich fit ist, kann nicht automatisch gut führen

Zugegeben - Ralf hat ein paar grundlegende Fehler gemacht. Er hat ausschließlich das gemacht, was er schon immer gut konnte: Operatives Business auf hohem Niveau. Er hat sich auf Projekte gestürzt, konzipiert, entwickelt und – hat an seinen Bonus gedacht. Sein Team? Das war für ihn nur eine Art verlängerter Arm, unterstützendes Werkzeug bei seinen eigenen Aufgaben. Ein Fehler – doch wie wäre es besser gelau-

fen? Fakt ist: Die voreilige Beförderung des Spezialisten Ralf zum »Head of...« ohne Förderplan war eine leichtsinnige Entscheidung. Die HR Abteilung war froh, das Thema vom Tisch zu haben. Ein Coaching fand nicht statt; die Geschäftsleitung hatte keine Zeit dafür. Ralf sprang in den kalten Teich – und versuchte zu schwimmen. Kein Wunder, dass er unterging wie eine bleierne Ente. Niemand hatte berücksichtigt, dass Führen ein People Business ist und »Meister nicht vom Himmel fallen«. Führen muss erlernt werden. Wer sich lieber in die eigenen Projekte vergräbt, statt mit seinem Team zu arbeiten, ist noch nicht reif für den Chef-Sessel. Der Wunsch, guten Leuten intern Perspektiven für ihre Weiterentwicklung zu bieten, war sicher gut gemeint. Doch nicht jede gute Fachkraft ist auf Anhieb geeignet für die Chefrolle. Geschäftsleitung, HR Abteilung oder ein »Pate« hätten den »Junior« beim Schritt in Führungsverantwortung über längere Zeit unterstützen müssen. Hier helfen regelmäßige Feedbacks – manchmal auch das Coaching eines externen Managementberaters.

Was tun, wenn's nicht läuft?

Ralfs Geschichte hatte einen wesentlichen Wendepunkt, an dem man ihm hätte helfen können, das Ruder rumzureißen: als das Team die ersten Auflösungserscheinungen zeigte, die Orientierung verlor. Statt nach Ursachen zu suchen und erste Feuer zu löschen, tat Ralf, was er aus seiner erfolgreichen Zeit als Mitarbeiter ohne Führungsaufgabe gewohnt war: Ackern fürs operative Geschäft. Das brachte ihn letztlich immer tiefer in die Projektarbeit, dafür jedoch immer weiter weg vom Team – und vom Erfolg. Spätestens jetzt hätten die Verantwortlichen das Gespräch mit Ralf suchen müssen. Wo liegen die Ursachen? An welcher Stelle ist Ralf überfordert – was kann man gemeinsam dagegen tun? Aber nichts dergleichen geschah.

Fazit

Ralfs Geschichte ist nur eine von vielen. Meine Erfahrung aus der Entwicklung von Fach- und Führungskräften zeigt: Ein bisschen was von Ralfs Beförderung blüht vielen Young Professionals in der Hotellerie. Personalentscheider unterliegen oft dem Irrtum, Fachkompetenz gepaart mit smartem Auftreten könnte reichen, um aus einem Spezialisten über Nacht einen Chef zu machen. Die Folgen? Reibungsverluste, Demotivation, Zeit- und Produktivitätsverlust, hohe Fluktuation. Wer auf der sicheren Seite sein möchte, überlässt bei Beförderungen nichts dem Zufall.

ALBRECHT VON BONIN

ist Inhaber der VON BONIN Personalberatung, Gelnhäusen, und Autor des Buches »Mitarbeiter suchen, finden, fördern, binden«. Leserfragen beantwortet er gern unter 06051-48280 oder per E-Mail an: info@von-bonin.de • www.von-bonin.de

