

WAS DEN HOTEL-CEO DER ZUKUNFT AUSZEICHNET

Zukunftsfit

Von Thomas Reizenzahn

Die Anforderungen an einen zukunftsfiten Hotelmanager haben sich nicht zuletzt durch die Coronakrise maßgeblich verändert. Die Krise hat vieles auf den Kopf gestellt, gefragt sind unternehmerische, gesellschaftliche und persönliche Allroundfähigkeiten. Touristisches Branchenwissen allein ist heute nicht mehr ausreichend.



Effizienter Mitarbeiterinsatz und gelungene Zusammenarbeit sind natürlich auch künftig strategische Erfolgsfaktoren. Die Dauer der Krise, die zunehmend komplexen Aufgaben, um diese zu überwinden sowie der anhaltende Wandel in Demografie und Gesellschaft werten aber die Bedeutung einer guten Führung zusätzlich auf. Touristische Führungskräfte müssen aktuell nicht nur selbst mit der hohen Unplanbarkeit und permanenten Schockmomenten klarkommen, sondern gleichzeitig die Liquidität sichern, an die Zukunft denken, die Mitarbeiter arbeitsfähig halten und – vor allem – Zuversicht ausstrahlen.

Der Job eines Hoteldirektors, also eines touristischen CEOs, ist mit der Zeit immer anspruchsvoller geworden.

Während es früher einen Hang zum Personenkult gab, ist es heute angesagt, als CEO in den Hintergrund zu rücken. Dass Erfolge erwartet werden, ist dabei allerdings unverändert geblieben. Was in diesen schwierigen Zeiten dazukommt, ist nach dem Restart eine möglichst nachhaltige Absicherung des Geschäfts.

Eine weitere Herausforderung ist die Generationen-Vielfalt am Arbeitsmarkt: Gekürzte Ausbildungszeiten und die Erhöhung des Pensionsantrittsalters führen zu erheblich längeren Erwerbszeiten. Die Folge davon ist, dass mittlerweile bis zu fünf Generationen gleichzeitig am Arbeitsmarkt tätig sind. Dies erfordert von Führungskräften, die Werte, Einstellungen und Erwartungshaltungen jeder Generation zu kennen und entsprechend zu reagieren. Nur durch angepasstes Führen jeder Generation ergeben sich eine hohe Produktivität, eine gute Arbeitsmoral und lange Betriebszugehörigkeiten der Mitarbeiter.

Digitalisierung und damit einhergehend immer neue Tools und Systeme machen zusätzlich zu schaffen. Es stellt sich die Frage, ob das Unternehmen darauf vorbereitet ist, in einem drastisch veränderten Umfeld weiterhin effektiv agieren zu können. Welche Fähigkeiten müssen zusätzlich verstärkt werden, um in der neu gezeichneten touristischen Landkarte zu bestehen?

Die Zeiten sind weniger planbar geworden. Das Mehr an Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit verlangt von Führungskräften, sich neu auszurichten und unter veränderten Bedingungen für gute Ergebnisse zu sorgen. Das Phänomen der immer schneller und häufiger werdenden Veränderungen hat einen Namen: VUCA.

- Volatility (Unstetigkeit, Instabilität)
- Uncertainty (Unsicherheit)
- Complexity (Komplexität)
- Ambiguity (Mehrdeutigkeit)

Die VUCA-Formel beschreibt verschiedene Elemente einer gefühlt sich immer schneller drehenden Welt. Und diese Zeit, in der wir heute alle leben, führt natürlich zu neuen Herausforderungen. Es gilt, mit zeitgemäßen Lösungen das Miteinander in Unternehmen zu stärken. Das betrifft vor allem die Bereiche Leadership und Unternehmensstrategie. Denn nur wer eine Vertrauenskultur schafft und die Eigenverantwortung fördert, wird auch die Potenziale seiner Mitarbeiter freisetzen.

Welche Kompetenzen sind gefragt? Erfolgreiche Hotelmanager der Zukunft müssen, wie gesagt, echte Führungsqualitäten aufweisen und auf Veränderungen schnell reagieren können. Es muss auch erlaubt sein, Verantwortlichkeiten und Entscheidungswege aktiv zu hinterfragen. Möglicherweise gibt es Bereiche, in denen die Kompetenzen von Mitarbeitern besser aufgehoben sind. Andere essenzielle Fachbereiche werden womöglich gar nicht adäquat abgedeckt. Tourismus-CEOs sollten sich auf das fokussieren, was sie am besten können und alles andere so gut es geht delegieren. Das Finden der Balance zwischen Geschäftsabsicherung, Conversion-Optimierung und Gästezufriedenheit gilt als eines der Erfolgsgeheimnisse. Hinter den Kulissen müssen Netzwerke und Kooperationen gefördert und Teams richtig und zielorientiert zusammengestellt und motiviert werden.

Der Umgang mit Mitarbeitern ist zentral. Gerade in der gegenwärtig durchzustehenden Krise haben Themen wie Teamaufbau

„Die soziale Kompetenz von Führungskräften nimmt einen immer höheren Stellenwert ein.“

GUT ZU WISSEN

Woher kommt der Begriff VUCA?

VUCA ist ein Akronym (Kunstwort), erstmals 1987 verwendet und gestützt auf die Führungstheorien von Warren Bennis und Burt Nanus, und steht für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity. VUCA war die Antwort des US Army War College auf den Zusammenbruch der UdSSR Anfang der 1990er. Plötzlich gab es nicht mehr den einen Feind, was neue Sicht- und Reaktionsweisen zur Folge hatte.

und Teamförderung leider deutlich an Bedeutung verloren. Oftmals liegt der Fokus (verständlicherweise) auf Effizienz und Schadensbegrenzung. Wenn es nicht gelingt, Teams für den erwarteten Aufschwung zu motivieren, kann dies überaus schädlich sein. Mitarbeiter aus der viel umworbenen Generation Y verlangen von Führungskräften besondere kommunikative Fähigkeiten. Diese müssen dem Team Visionen und Ideen weitergeben, den Beschäftigten zuhören, sie verstehen sowie für jeden Einzelnen die richtige Gesprächsbasis finden können. Nur wer mit den Mitarbeitern interagieren kann, ist eine effektive Führungskraft. Besonders bedeutsam sind neben Allgemeinwissen und Hausverstand auch starke Persönlichkeitsmerkmale.

Es geht um Würde, Respekt und Großmut. Die soziale Kompetenz von Führungskräften nimmt einen immer höheren Stellenwert ein. Leider fällt es manchen Entscheidern oft schwer, die Begriffe Qualität, Fairness, Wertschätzung und Persönlichkeit richtig zu leben. Dabei geht es oft auch darum, es einmal der nächsten Reihe zuzutrauen und dieser zu gönnen, Verantwortung zu übernehmen und sich zu verwirklichen. Die, denen wir ein hohes Potenzial attestieren, werden uns in den meisten Fällen auch nicht enttäuschen. Wir haben in unserer wunderbaren Branche so viele erfrischende und talentierte Menschen, die gehört, verstanden und eingesetzt werden wollen! Worum geht es dabei eigentlich? Sicher nicht um das Ego einzelner Führungskräfte, sondern um die Würde und Zufriedenheit aller. Es geht darum, sich und sein Team respektvoll und gut zu führen – und es geht darum, gönnen zu können. Gerade auch in unseren jetzigen Krisenzeiten.

Ständig müssen die bestehenden Arbeitsabläufe hinterfragt werden. Sind diese in einer neuen Arbeitswelt weiterhin relevant bzw. ergebnisorientiert? Auch die Art der Kommunikation wird auf die Probe

gestellt: Mitarbeiter beobachten genau, ob die kommunizierten Werte auch selbst gelebt werden. Was es braucht, um bestehen zu können, ist eine Änderung der eigenen Haltung als Führungskraft. Das entspricht auch dem Prinzip der Agilität: Es geht darum, mit vielen kleinen Schritten ans Ziel zu kommen, den eigenen Fortschritt immer wieder zu reflektieren und das Vorgehen, wenn nötig, zu adaptieren. Das führt zu besseren Ergebnissen und in den meisten Fällen auch zu einer schnelleren Zielerreichung.

Die Kompetenzen eines CEO der Zukunft (Hoteldirektor bzw. General Manager) lassen sich grob auf folgende drei Wissensbereiche aufteilen:

■ **1/3 touristisches Branchenwissen:**

Das Wissen über die klassischen Abläufe in der Hotellerie bleibt ein wichtiger Bereich, wenngleich dies allein nicht mehr reicht, um ein Hotel erfolgreich zu führen. Verschiedene Entwicklungsszenarien für den Betrieb müssen geplant und ständig adaptiert werden.

■ **1/3 Transformationswissen:**

Der Hoteldirektor von morgen braucht eine generalistische Grundkompetenz. Integrative Tourismuszukunftsforschung sowie die Umsetzung und Analysefähigkeit neuer Rahmenbedingungen (wie Fördermöglichkeiten, gesetzliche Änderungen, ...) bilden einen wichtigen Kompetenzbereich.

■ **1/3 digitales Wissen:**

In der digitalen Tourismuswelt bleibt kein Stein auf dem anderen. Das Wissen rund um neue Tools und Entwicklungen (Revenue Management, Bewertungsportale, Social Media, Benchmarking, Mobile Marketing, Buchbarkeit auf der Website, Online-Buchungsplattformen, Hotelsoftware-Erfahrung, ...) bildet den Grundstock für die erfolgreiche Führung eines Hotels.

Zusammengefasst: Der Hotel-CEO der Zukunft wird Haltung, Werte und Einstellungen hochhalten sowie Visionen entwickeln und vermitteln können. Was zeichnet einen künftig erfolgreichen und krisenresistenten Hotel-CEO also konkret aus?

■ **Vision vorleben:** Ein guter Hotelmanager bildet Nachwuchskräfte aus und führt das Unternehmen mit einer klaren Vision.

■ **Know-how erweitern:** Ein guter Hotelmanager investiert mindestens fünf Tage pro Jahr in die eigene Weiterbildung.

■ **Delegieren können:** Es zeugt von Managementqualität, wichtige Aufgaben delegieren zu können.

■ **Kritik:** Ein guter Hotelmanager liefert regelmäßig konstruktiv-kritische Vorschläge (und nimmt solche auch selbst an).

■ **Marktkennntnis:** Ein guter Hotelmanager kennt den Markt und die touristischen Mitbewerber.

■ **Messlatte hoch legen:** Zielvereinbarungen, Potenzialbeurteilungen und Hotelbenchmarks sind für gute Manager Herausforderung und Erkenntnis.

■ **Gestaltungswille:** Er denkt in schwierigen Situationen nicht nur an Kostenreduktionen, sondern vor allem an Chancen und Innovationen und versucht, das Humankapital zu erhalten und zu fördern.



DER AUTOR

Der akadem. geprüfter Tourismuskauflmann und Betriebsökonom Thomas Reisen Zahn war Generalsekretär der Österreichischen Hotelierversammlung (ÖHV) und ist derzeit Geschäftsführer und Gesellschafter der Prodingler Beratungsgruppe.

t.reisen Zahn@prodinger.at