

Chefsachen (1/2)

Chefsachen

Der Führungsaufgabe gewachsen. Team und Geschicke eines Unternehmens zu lenken, erfordert hohe persönliche, soziale und fachliche Kompetenz. Aus welchen Qualifikationen sich Führungsqualität zusammensetzt, das beleuchtet eine Expertenrunde. Interviews: Alexandra Gruber



Foto: target concept

Ulrike Wagner
Geschäftsführerin Target Concept, Wien

Aus langjähriger Coaching-Erfahrung wissen wir, dass bei all der fachlichen Kompetenz, die sich Manager anzueignen haben, oftmals die Schulung der „Social Skills“ auf der Strecke bleibt. Für die Ausbildung der sozialen Kompetenz ist es für Führungskräfte Vorgabe, die eigene Persönlichkeitsstruktur zu erkennen und zu kennen. Wir haben dazu eigene Fragebögen entwickelt, die die Eigenperspektive ebenso wie die von Mitarbeitern und anderen Menschen aus dem sozialen Umfeld erheben. Echtes Interesse an den Mitarbeitern zu entwickeln ist ebenso eine Grundvoraussetzung für ein produktives Miteinander am Arbeitsplatz. Aus meiner Sicht ist Teamwork gefragt, gekennzeichnet durch flache Hierarchien und ausgeprägte interne Kommunikation. Entscheidungen, die auch begründet werden, tragen die Kollegen mit viel größerem Verständnis und Motivation mit. Das Fach Führung umfasst eine Reihe an Disziplinen, angefangen beim strukturierten Bewerbungsgespräch über die Mechanismen der Kommunikation im Allgemeinen bis hin zum Konfliktmanagement.

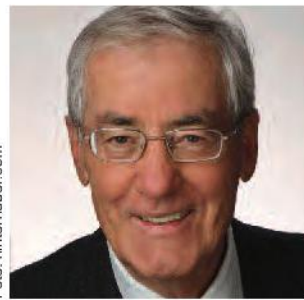


Foto: hinterhuber.com

Hans H. Hinterhuber
Professor für strategische Unternehmensführung,
Universität Innsbruck; Chairman, Hinterhuber & Partners,
Innsbruck

Unsere Untersuchungen zeigen, dass eine exzellente Führung wichtiger ist als die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und etwa 80 Prozent des Erfolges erklärt. Auch in der Hotellerie ist die oder der, die/der das Ganze leitet, die wichtigste Triebkraft für den Erfolg. Die Bereiche Unternehmens- und Mitarbeiterführung greifen gerade in der kleinteiligen Tourismuswirtschaft eng ineinander. Exzellente Führung heißt, eine Richtung vorgeben, die Sinn macht. Zudem zählt es zu den Schlüsselfähigkeiten, Vorbild sowie offen für neue Möglichkeiten zu sein. Ein Händchen dafür, Mitarbeiter auszuwählen und sie in die Lage zu versetzen, sich begeistert um das Wohl der Gäste zu bemühen, ist ebenso wichtig. Führung ist immer eine Kombination aus Charakter, Urteilsfähigkeit und Tun. Ein Teil davon wird einem als Talent in die Wiege gelegt. Aber natürlich kann man Führungsqualitäten auch erlernen bzw. gibt es immer die Option, besser zu werden. Auf jeden Fall muss man Menschen mögen und auch mit ihnen umgehen wollen.



Foto: mci.edu

Gabriela Leiß
Hochschullektorin am MCI Management Center Innsbruck

Wie stellt es ein Arbeitgeber an, ein attraktives Arbeitsumfeld für Mitarbeiter zu gestalten? Im Rahmen des komplexen Themas Führung rückt dieser Aspekt zunehmend in den Vordergrund. Denn quer über die Branchen stellt es eine Herausforderung dar, gute Leute zu finden und zu halten. Die Ansprüche der Arbeitnehmer steigen. Die Entlohnung ist nur einer von vielen Faktoren, die zur Entscheidung für oder gegen einen Job/einen Betrieb beitragen. Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten zählen ebenso dazu wie die Aussicht auf eine ausgeglichene Work-Life-Balance, die professionelle Zusammenarbeit innerhalb eines Teams u. a. Für jeden steht da etwas anderes im Vordergrund. Und genau darauf sollte ein Chef in hohem Maß individuell eingehen. Der optimale Führungsstil existiert eigentlich nicht. Das richtige Maß an Direktiven oder an Übertragung von Verantwortung hängt immer von der Situation und der Persönlichkeitsstruktur des einzelnen Mitarbeiters ab.



Chefsachen (2/2)



Foto: hotelstadthalle.at_Harald Richter

Michaela Reitterer
Direktorin
Boutique Hotel Stadthalle, Wien

Die Sicht der Mitarbeiter deckt sich mit der der Direktorin“, konstatierte vor Kurzem ein Student, der das Team des Boutique Hotel Stadthalle für seine Diplomarbeit befragte. Ein besseres Kompliment hätte er uns nicht machen können, denn dafür zu sorgen, dass alle am viel zitierten einen Strang ziehen, betrachte ich als meine grundlegende Aufgabe als Führungskraft. Es gibt aber eine Person, die alles zusammenhält und die Richtung vorgezeichnet und das mit Nachdruck und Engagement. Aus diesem Blickwinkel betrachtet habe ich das Glück, über natürliche Autorität zu verfügen.

Meine Mitarbeiter schätzen es, dass sie eine weite Bandbreite an Entscheidungen selbstständig treffen können – ohne Wenn und Aber. Nur auf diese Weise entwickelt sich auch Eigeninitiative, wenn ich auch nicht immer mit jeder Entscheidung konform gehe. Es ist wichtig, loslassen zu können. Ich rufe auch nicht ständig an, um zu kontrollieren, wenn ich nicht im Haus bin. Wichtige Informationen über das Geschehen erreichen mich via Mail am Mobiltelefon. Zu Fehlern zu stehen und sich auch entschuldigen können, zeugt sicher von mehr Größe, als sich als unfehlbar darzustellen. Ich lerne jedenfalls ständig weiter, was die Führungsarbeit angeht. Durch genaue Beobachtung im täglichen Umgang fallen mir laufend Verbesserungsmöglichkeiten auf.



Foto: Florian Lechner

Margot Maaß
Leiterin der ÖHV Akademien, Wien

Kaum einer, der beim Erklimmen der Karriereleiter Führungsaufgaben übernimmt, fällt als perfekter Chef vom Himmel. Fachlich einen guten Job zu machen ist das eine, aber Mitarbeiter dabei zu unterstützen, besser zu werden, ist eine weitere wichtige Aufgabe in der Rolle als Führungskraft. Die gute Nachricht ist aber: Führen kann man lernen. Davon profitieren alle. Und, Führungskompetenz schlägt sich ganz klar auch im wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens nieder.

Aktuell, wo der Arbeitsmarkt im Tourismus ausgedünnt ist, beobachte ich eine positive Entwicklung: In der Branche wächst das Bewusstsein für den Stellenwert von Führung und Leadership. Man weiß mittlerweile, dass diese Disziplin – die auch die Fähigkeit zur Selbstreflexion voraussetzt – ebenso wichtig ist wie etwa Marketing und Verkauf. Frisch gebackene Chefs nehmen ihren Auftrag und ihre Verantwortung heute sehr ernst. Das zeigt auch die große Nachfrage bei den ÖHV-Akademien. Der Unterricht beantwortet zum Beispiel folgende Fragen: Welche Möglichkeiten habe ich, neue Mitarbeiter anzusprechen? Wie kann ich sie erfolgreich an mein Unternehmen binden und dazu motivieren, die unternehmerischen Ideen begeistert mitzutragen?



Foto: hogast

Barbara Schenk
Vorstandsvorsitzende hogast
Einkaufsgenossenschaft für das Hotel- und Gastgewerbe, Anif bei Salzburg

Mitwissen motiviert. Wer als Chef die Mitarbeiter auf seiner Seite haben will, sollte auf absolute Transparenz setzen, was die Unternehmensstrategie betrifft. Diese sind nur dann mit auf Schiene, wenn sie wissen, wohin der Zug fahren soll und sie auch verstehen können, warum die eine oder andere Maßnahme gesetzt wird. Daneben ist aus der Sicht der Mitarbeiter genügend Raum für Eigenverantwortung wichtig. Die Führungskraft darf sich gern als Sparringpartner für Fragen und Diskussionen im jeweiligen Verantwortungsbereich anbieten. Um das zu schaffen, muss man zuerst lernen, wie und was man delegiert. Konsequenz hat sich schon immer bewährt, auch was die Grundwerte betrifft, die vorgelebt werden: Offenheit, Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit, Toleranz und authentisches Auftreten. Ob kollegial oder mehr bestimmend – welcher Führungsstil sich als bester bewährt, das kann man nicht über einen Kamm scheren. Jeder Mitarbeiter braucht eigentlich einen anderen Umgang, aber die Begegnung auf Augenhöhe ist immer ein wichtiges Kriterium.