

# Führungskompetenz stärken im Gastgewerbe



Bericht aus einer 3teiligen Veranstaltungsreihe

zu diesem Thema im Rahmen der [HOGA:Co-Fach- und Experimentiertage](#)

Die von HOGA:Co durchgeführten Bedarfsanalysen ergaben, dass für eine beträchtliche Anzahl an Unternehmen der Branche ein akuter Bedarf besteht, das eigene Führungspersonal weiterzubilden:

Junge Mitarbeiter\*innen müssen auf ihre neue Führungsaufgabe vorbereitet werden, angestammte Führungskräfte müssen lernen, mit einem deutlich jüngeren und diversen Personal als früher umzugehen.

Es besteht eine Nachfrage nach zeitgemäßen Führungsansätzen und -instrumenten, die die spezifischen Merkmale der Arbeit in der HoGa-Branche berücksichtigen.

An drei Tagen, von Oktober 2023 bis Januar 2024, haben jeweils zwei Referent:innen besondere Ansätze für Führungstraining präsentiert und dabei die Teilnehmenden durch gemeinsame Übungen eingebunden.

Teilgenommen haben u.a. Führungskräfte aus Hotels, Restaurants, Clubs und Cateringbetrieben, dort größtenteils auch verantwortlich für die Führungskräfteentwicklung.

Die Workshops wurden durch Diskussionsrunden flankiert, moderiert von HOGA:Co. Diese ermöglichten Feedback, direkten Dialog und Know-How-Transfer im Kreis der Teilnehmenden.

Die Zusammensetzung der Teilnehmenden spiegelte zudem die Vielfalt gastronomischen Schaffens in Berlin wider und verdeutlichte nochmals die Notwendigkeit von Weiterbildungsangeboten für Betriebe jeder Größe.

Niedrigschwellige Maßnahmen wie die Fach- und Experimentiertage erwiesen sich dabei als

besonders geeignet, um die Tür zur Weiterbildung zu öffnen.

Fazit



Tag 1

- *Wertschätzen ist mehr als Loben.* Wertschätzen heißt, aufmerksam wahrzunehmen und genau zu benennen, was jemand gut macht oder kann. Und damit fängt die Führungskraft am besten bei sich selbst an: Was habe ich in meinem Leben, in meiner Arbeit gut gemacht?
- *Nachgeben heißt nicht aufgeben.* Warum nicht einmal anderen ein Stück weit folgen und sehen, welche Wege zum eigenen Ziel sich dann auftun – im Konsens und ohne Zerwürfnis?
- *Erst vorbereiten, dann zuschlagen.* Das Boxen lehrt uns, dass dem gekonnten und erfolgreichen Handeln Reflexion und Übung vorausgehen. Was ist mein Ziel, wo stehe ich im Moment, welche Schritte muss ich gehen, worauf muss ich gefasst sein, wie reagiere ich worauf, welche Technik brauche ich und wer oder was hilft mir dabei?

In anschließenden moderierten Gesprächsrunden diskutierten die Teilnehmenden über die vorgestellten Ansätze. Dass sich Führungskräfte intensiv weiterbilden müssen, stand bei den Teilnehmenden außer Frage. Aber wie zeitintensiv darf das sein? Hier gingen die Überlegungen auseinander. Angeregt wurden unter anderem:

- vertiefende Präsenzveranstaltungen („Mein Betrieb muss auch mal ohne mich funktionieren“)
- kompakte „Mikro“-Trainings, auch hybrid („konkrete Probleme und pragmatische Lösungen“)
- Coaching („Wen frage ich im Alltag, wenn ich nicht weiterweiß?“)
- gemeinsame Fortbildungen und kollegiale Beratung mit anderen Unternehmen



## Tag 2

- *Führungskräfte sind für die Menschen verantwortlich (und nicht für die Arbeitsergebnisse):* Unsere Qualifikation, unser Wert für das Unternehmen - als Führungskraft! - liegt darin, wie wir mit unseren Mitarbeitenden umgehen und sie zu einem guten Miteinander führen.
- *Der Wurm muss dem Fisch schmecken (und nicht der Anglerin):* Jede:r Mitarbeitende tickt anders, braucht anderes, und so muss auch unser Führungsstil beweglich bleiben, müssen wir uns situativ anpassen - zum Beispiel im Ausleben unserer persönlichen Tendenzen im Spektrum  
Dominant-Initiativ-Stetig-Gewissenhaft (DISG), oder auch im Pendeln zwischen dem Führungsmodell der Leitstute, deren Kompetenz, Souveränität und Fürsorge von der Herde instinktiv und ohne Zwang anerkannt wird, und dem des Leithengstes, der mit Kraft und kämpferischer Entschlossenheit die Herde schützt und zusammenhält.
- *So viel wie nötig, so wenig wie möglich:* Es gilt aber auch, die Balance zu halten zwischen Führung der Mitarbeitenden, des Teams, und den anderen Arbeitsaufgaben; zu erkennen, wann Eingreifen zielführend ist, und in welcher Form, und wann eher nicht.
- *Wertvoll sind Momente, in denen es nicht klappt:* In Trainings für Führungskräfte werden - auf unterschiedliche Weise - die eigenen Muster hinterfragt und neue Verhaltensweisen ausprobiert. Mit dem Mut, sich auf sich selbst einzulassen, öffnen sich ungewohnte Türen.

In den abschließenden Gesprächsrunden wurden Überlegungen zur Weiterbildung von Führungskräften im Gastgewerbe gesammelt, die auch für Weiterbildungsanbieter interessant sind:

- Die Herausforderungen liegen in der konkreten betrieblichen Konstellation: Wertschätzung der Führungsrolle - durch Team und Vorgesetzte? Zusammenwirken der Führungskräften? Motivation und Zeit für Weiterentwicklung durch eine förderliche Unternehmenskultur? Offenheit für moderne Themen und ungewöhnliche Lernformen? Ressourcen besonders in Kleinstbetrieben?
- Kontakt zwischen Unternehmen kann helfen: Fortbildungen gemeinsam organisieren bzw. die internen für andere, kleinere Unternehmen öffnen; eine zentrale Anlaufstelle mit Lotsenfunktion ("Wo finde ich welche Infos und Angebote?"); ein Mentor:innensystem ("Biete Expertise in x, suche Expertise in y")



## Tag 3

- *Die Führungskraft muss nicht die bessere Fachkraft sein:* Meine Aufgabe als Führungskraft ist es nicht, meinen Mitarbeitenden zu sagen, wie sie ihre Aufgaben erledigen sollen, sondern sie dazu zu bringen, die Aufgaben kompetent auszuführen. Nicht selten steht die eigene Fachkompetenz einer erfolgreichen Führung sogar im Wege.
- *Gute Führung fällt nur auf, wenn sie fehlt:* Als Führungskraft bin ich Dienstleister:in für meine Team. Ich agiere im Hintergrund, behalte neben dem Tagesgeschäft die großen Zusammenhänge, Perspektiven und Entwicklungen des Unternehmens im Blick und setze Ziele und Rahmenbedingungen. Die Held:innen sind meine Mitarbeitenden.
- *Veränderung ist nötig:* Die eigenen Prägungen zu erkennen, den eigenen Führungsstil zu finden reicht nicht aus. Ich muss auch in der Lage sein, mich anzupassen, wenn Mitarbeitende, um gute Leistungen zu bringen, eine Führung brauchen, als mir weniger liegt oder entspricht.

Zum Abschluss bekräftigen auch die Teilnehmenden dieses dritten und letzten Tages der Veranstaltungsreihe ihr Interesse, zu Themen der Personalentwicklung und Qualifizierung zusammenzuarbeiten und ihre jeweilige Expertise untereinander weiterzugeben. Dies vor allem zu konkreten Themen, die alle Führungskräfte in der Branche bewegen (sollten), wie Diversity, Mental Health, Digitalisierung.

*Alle Grafiken stock.adobe.com*

*Alle Fotos © HOGA:Co*

---

Revision #23

Created 4 April 2024 12:42:28 by Markus

Updated 12 June 2024 10:43:49 by Ulla