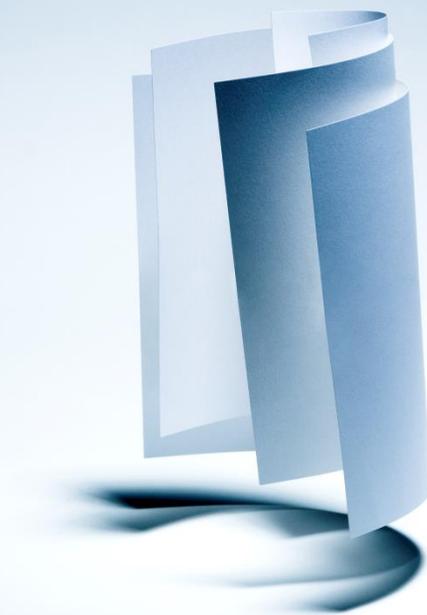


SONDERDRUCK



Serie: Der Hotel-Manager

Persönlichkeitseigenschaften, Motiv-Struktur, Führungsverständnis, Handlungsstrategien und Erfolg - Teil 1 -

Persönlichkeitseigenschaften, Motiv-Struktur, Führungsverständnis, Handlungsstrategien und Erfolg – Teil 1

Die Artikelserie beschäftigt sich mit dem Hotelgewerbe als wesentlichem Segment des Arbeitsmarktes in Deutschland und dem Hoteldirektor, dem Manager des Hauses. Unseres Wissens liegen für den deutschsprachigen Bereich keine Erkenntnisse über seine Motive, sein Führungsverständnis und seine Persönlichkeitsstruktur vor und in welchem Zusammenhang diese Aspekte mit dem beruflichen Erfolg stehen. Diese Lücke schließen zu helfen, dient unsere Serie.

Der Hotelmarkt in Deutschland und die Situation des Hotel-Managers

Im Jahre 2012 erwirtschafteten die deutschen Beherbergungsbetriebe rund 22 Mrd. Euro – mit insgesamt 455.000 Beschäftigten [1]. Zum Vergleich: 2012 betrug das deutsche Bruttoinlandsprodukt 2.645 Mrd. Euro – bei total 41,6 Mio. Beschäftigten [2].

Von den insgesamt 8.545 nach Hotelsternen klassifizierten Beherbergungsstätten entfallen 29% auf die Drei-Sterne- und 61% auf die Vier-Sterne-Kategorie. Demgegenüber nehmen Ein-, Zwei- und Fünf-Sterne Häuser mit insgesamt 10% aller klassifizierten Hotels einen kleinen Anteil ein [3].

Im Vergleich zu anderen Branchen weist die Hotellerie einige Besonderheiten auf: Die hohe (Umschlags) Geschwindigkeit in den Prozessen, die Personal-Intensität, die operative Vielfältigkeit und das plötzliche Auftreten von Problemen – um nur einige zu nennen.

Ein Hotel-Manager hat viele „Hüte“ gleichzeitig auf; ein Blick auf die Kernrollen verdeutlicht diese Vielfalt:

- Sicherstellung, dass das Hotel die Gästebedürfnisse abdeckt
- Sicherstellung, dass das Hotel und die Serviceleistungen (z.B. Zimmer, Restaurant) entsprechend positioniert und vermarktet sind
- Gewährleistung der Effektivität und Effizienz der Buchungs-, Reservierungs- und Verkaufsprozesse
- Sicherstellung der Instandhaltung, der allgemeinen Sicherheit, Sauberkeit und grundsätzlich: Der erwarteten Standards
- Sicherstellung des Gästekomforts und der Gästezufriedenheit
- Planung und Management des Geschäftes im Hinblick auf den kurz- und mittelfristigen Erfolg.

Der Hotel-Manager ist einerseits darauf angewiesen Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu delegieren, andererseits muss er aber immer ein Auge auf jeden Aspekt, auf jedes Detail des Hotelgeschehens (Küche, Service, Rezeption etc.) haben. Er muss sich permanent durch das Haus bewegen und ist immerzu im Kontakt mit

dem Personal und den Gästen, muss Kontakte zu den für ihn wichtigen Interessengruppen knüpfen und pflegen usw.

Anforderungen an den Hotel-Manager

Der Hotel-Manager steht eigentlich permanent in einem inhärenten Konflikt zwischen den beiden Hauptanforderungen, die ihm sein Arbeitsplatz abfordert: Die Notwendigkeit, einerseits ein hohes Maß an Kontrolle auszuüben und andererseits ein hohes Maß an Flexibilität zu besitzen, um auf die vielfältigen Situationserfordernisse reagieren zu können – hier ist eine effektive Balance zwischen diesen beiden Dimensionen eine Voraussetzung für erfolgreiches Handeln [4]:

„Thus, to be effective, it would appear that hotel managers would have to possess personality attributes, that are consistent with or that reinforce flexible and adaptive behavior“.

Daraus leiten die Autoren an gleicher Stelle ab, dass ein hohes Maß an *Flexibilität* und *Sensitivität* einige der wesentlichen Anforderungen an die Hotel-Manager darstellen. Ähnliche Anforderungen finden sich auch bei anderen Autoren [5]:

“...flexibility, tolerance for ambiguity, the ability to monitor and change behavior during the service encounter, and empathy with customers“.

Gleichzeitig wird angemerkt, dass es zwar eine hinreichende Beschäftigung mit den Rollen und den Verantwortlichkeiten des Hotel-Managers gibt, dass es allerdings nur wenige Studien gibt,

“concerning the influence of personality characteristics on the job of managers in the hospitality industry.“ [6]

Mit unserer Studie wollen wir einen Betrag zur Schließung dieser Lücke leisten, da uns, nach Sichtung der zugänglichen Veröffentlichungen, keine entsprechenden deutschsprachigen Untersuchungen bekannt sind.

Persönlichkeitseigenschaften, Motiv-Struktur, Führungsverständnis, Handlungsstrategien und Erfolg – Teil 1

Beschreibung unserer umfassenden Studie

Im Zuge unserer personaldiagnostischen Beratungsaktivitäten in der Hotellerie konnten wir diverse Daten von insgesamt 131 Hotel-Managern und Managerinnen aus vier Hotel-Gruppen gewinnen. Neben Interviews kamen ein umfassendes Persönlichkeitsinventar sowie Fragebögen zu *Führungsstil*, *Handlungsstrategien*, *Risikobereitschaft* und zur *Motivstrukturanalyse* zur Anwendung; zudem wurden biografische Daten sowie wichtige strukturelle Daten zur Situation der Hotels, u.a. auch die Kennziffer für den Erfolg, der RevPar, erhoben [7, 8].

Zunächst einige Rahmendaten zu den Hotels: Alle Hotel-Gruppen operieren im internationalen Kontext, umfassen allerdings nicht alle die gesamte Bandbreite der Ein- bis Fünf-Sterne-klassifizierten Hotels [9]. 55% der in diese Studie einbezogenen Direktoren führen Hotels der Drei-Sterne-Kategorie, 45% Häuser im Vier-Sterne-Segment. Die durchschnittliche Zimmeranzahl der Hotels beträgt im Drei-Sterne-Segment #150 (N= 39), bei den Vier-Sterne-Häusern sind es #184 (N= 59).

Die Hotel-Gruppen sind von der Anzahl der einbezogenen Direktoren recht unterschiedlich repräsentiert (Abb. 19) – auch hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit zeigen sich Unterschiede, was allerdings nicht wirklich überrascht.

Abbildung 1

		%-Anteil an der Stichprobe	RevPar – Index*
Hotel-Gruppe	A	18	92
	B	29	99
	C	41	92
	D	12	143
		100	*Index 100= Durchschnittlicher RevPar aller Häuser

Nun einige demografische Informationen zur Zielgruppe der Hotel-Manager: Der Anteil der männlichen Direktoren an der Gesamt-Zielgruppe beträgt 77%, die mit einem durchschnittlichen Alter von 43,2 Jahren (N= 79) älter sind als ihre weiblichen Kolleginnen (39,8 Jahre, N= 13).

Auffällig ist, dass nur 3% der Frauen als Direktorinnen in den Vier-Sterne-Häusern tätig sind, die mit einem Durchschnittsalter von 50 Jahren deutlich älter sind als ihre männlichen Kollegen in dieser Kategorie (Durchschnittsalter 43,6 Jahre).

Abbildung 2

		Geschlecht		Gesamt
		m	w	
Sterne-Kategorie	***	42,4	39,0	41,1
	****	43,6	50,0	43,7
Gesamt		43,2	39,8	42,7

Alle Angaben in Jahren

Die erste Fragestellung

In den Ausführungen weiter vorne wird darauf hingewiesen, dass Persönlichkeitskriterien wie Flexibilität, Ambiguitätstoleranz, Einfühlungsvermögen etc. möglicherweise Voraussetzung für erfolgreiches Handeln im Hotel sein könnten. Dieser Frage wollten wir nachgehen und haben dazu aus dem Datenmaterial der Persönlichkeitsfragebögen folgende Kriterien extrahieren können.

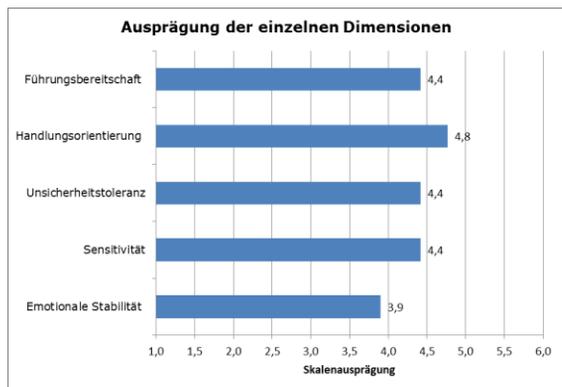
Abbildung 3

Dimensionen	Kurz-Beschreibung
Führungsbereitschaft	Der „Wille“, Verantwortung zu übernehmen, anderen die Richtung an-/vorzugeben und Dinge durchzusetzen
Handlungsorientierung	Dinge sofort anpacken, sich durch Schwierigkeiten bei der Arbeitsausführung nicht beeinträchtigen lassen
Unsicherheitstoleranz	In plötzlich auftretenden, unerwarteten, unstrukturierten und schwer kontrollierbaren Situationen Überblick behalten
Sensitivität	Gespür für die Stimmungen anderer, die eigene Wirkung auf andere abschätzen, sich leicht auf verschiedene soziale Situationen einstellen können
Emotionale Stabilität	Schwierigkeiten gelassen aufnehmen und sich nicht entmutigen lassen, Probleme und Misserfolge bewältigen können

Persönlichkeitseigenschaften, Motiv-Struktur, Führungsverständnis, Handlungsstrategien und Erfolg – Teil 1

Werfen wir jetzt zunächst einen Blick darauf, wie sich die befragten Hotel-Manager im Hinblick auf die definierten Persönlichkeitscharakteristika selbst einschätzen (auf einer jeweils sechsstufigen Skala, N=93).

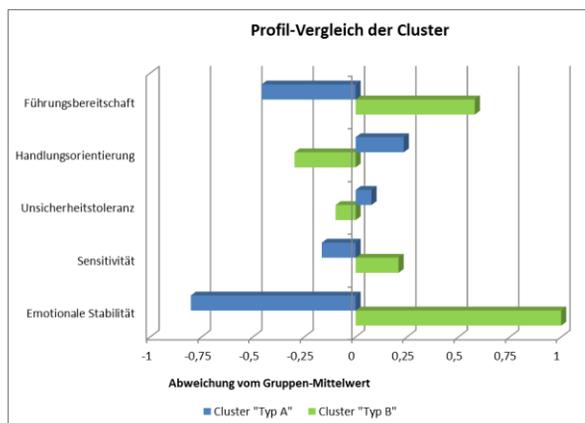
Abbildung 4



Demnach ist die *Handlungsorientierung* am stärksten ausgeprägt; der geringste Wert findet sich bei der *Emotionalen Stabilität* [10].

Für eine weitergehende Analyse haben wir dann untersucht, welche „Typen“ von Hotel-Managern sich finden, wenn man die Dimensionen nicht einzeln, sondern als „Set“ betrachtet; hierzu haben wir ein komplexes statistisches Verfahren, die sogenannte Clusteranalyse, angewendet.

Abbildung 5



Wie aus Abb. 5 erkennbar, unterschieden sich die beiden Cluster zum Teil deutlich voneinander: Der „Typ A“-Manager (dem 56% der Personen zugeordnet sind) ist durch eine – im Verhältnis zum Mittelwert der Gesamtgruppe – deutlich geringere Führungsbereitschaft und Emotionale Stabilität gekennzeichnet. Der „Typ B“-Manager (44% aller Direktoren) hingegen ist durch eine deutlich ausgeprägte Führungsbereitschaft und Emotionale Stabilität gekennzeichnet; gleichzeitig hat er eine signifikant niedrigere Handlungsorientierung. Hinsichtlich der beiden Dimensionen Unsicherheitstoleranz und Sensitivität unterscheiden sich beiden „Typen“ nicht.

Beide Cluster sind somit in drei von fünf Dimensionen gegensätzlich geprägt, was nicht unbedingt den eingangs beschriebenen, mutmaßlich erforderlichen Voraussetzungen für einen Hotel-Manager entspricht. Wir haben daher noch zusätzlich überprüft, ob die beiden gefundenen Cluster in einer Beziehung zum Erfolg, gemessen am wirtschaftlichen Ergebnis, stehen. Hierzu haben wir den RevPar der einbezogenen Hotels in drei „Erfolgsklassen“ eingeteilt: Über-, durchschnittlich und unterdurchschnittlich.

Abbildung 6

Cluster („Typ“)	Erfolgsklasse			
	unter-durchschnittlich	durchschnittlich	über-durchschnittlich	
A	31	38	31	100%
B	32	49	20	100%

Während sich „Typ A“ in etwa gleich über die drei Erfolgsklassen verteilt, erzielt die Mehrheit der dem „TYP B“ zugeordneten Hotel-Manager (49%) durchschnittliche Ergebnisse; jeder fünfte Direktor (20%) erwirtschaftete überdurchschnittliche Ergebnisse – allerdings sei angemerkt, dass diese augenscheinlichen Differenzen statistisch nicht bedeutsam sind, also keine „wirklichen“ Unterschiede darstellen. [11]

Persönlichkeitseigenschaften, Motiv-Struktur, Führungsverständnis, Handlungsstrategien und Erfolg – Teil 1

Fazit

Die Einflussfaktoren auf den Erfolg eines Hotels sind sicherlich viele, wie Zustand der Hardware, Lage des Hotels, die Randbedingungen des Mikromarktes, Preispolitik etc. – nur um einige zu nennen. Der legendäre Hotelier Conrad Hilton antwortete einst auf die Frage, was ein Hotel braucht, um erfolgreich zu operieren, mit „Location, Location, Location“. Nach einer aktuellen Studie ist der Standort nach wie vor der entscheidende Erfolgsfaktor für ein Hotel, allerdings

„...scheint sich die Bedeutung nun allmählich zu Gunsten der Marke eines Hotels abzuswächen. In der aktuellen wirtschaftlichen Situation gesättigter Märkte wird diese zunehmend zu einem wichtigen Erfolgsgarant.“ [12]

Es wäre also verkürzt, den Erfolg eines Hotels/eines Hoteliers ausschließlich Persönlichkeitsattributen zuschreiben zu wollen – allerdings zeigen unsere Ergebnisse, dass auch diese einen nicht zu übersehenden Effekt haben, wie es insgesamt zwischenzeitlich Übereinstimmung darüber gibt, dass Persönlichkeits-eigenschaften als valide Prädiktoren des beruflichen Erfolgs gelten [13].

Es wäre verwunderlich, wenn der Beruf des Hoteliers hier eine Ausnahme darstellen würde. Da im deutschsprachigen Raum unseres Wissens nach keine entsprechenden Veröffentlichungen zugänglich sind, werden wir uns auch im nächsten Artikel dem Thema eingehender widmen.

Anmerkungen

- [1] DEHOGA: Daten, Fakten, Trends 2012
- [2] Statistisches Bundesamt: Pressekonferenz „Bruttoinlandsprodukt 2012 für Deutschland“. Wiesbaden 15.01.2013
- [3] DEHOGA s.o.
- [4] Ghei, A./Nebel, E.C.: *The successful manager and psychological androgyny: a conceptual and empirical investigation of hotel executives*. In: *International Journal of Hospitality Management* 3/1994, S. 248
- [5] Heskett, J.L.: *Managing in the Service Economy*. Boston 1986, S. 123
- [6] Ghei/Nebel, s.o.
- [7] RevPAR steht für *Revenue per available room* und gilt als allgemeine Messgröße zum Vergleich von Hotels unterschiedlicher Größe. Spricht man vom RevPAR, so handelt es sich um den Logiserlös pro verfügbarem Zimmer
- [8] Wir konnten allerdings nicht in jeder Hotel-Gruppe immer alle Daten erheben; deshalb haben wir bei den Angaben stets die konkreten Zahlenangaben (gekennzeichnet durch „N“) gemacht
- [9] Näheres zur Klassifizierung findet sich unter www.hotelsterne.de
- [10] Diese Dimensionen sind voneinander unabhängig, d.h. sie korrelieren nicht miteinander und können daher als eigenständige Konstrukte betrachtet werden
- [11] Auch die Einzel-Korrelationen zwischen den Dimensionen und der Erfolgsgröße RevPar sind statistisch nicht relevant
- [12] Deloitte: Was wirklich zählt. Qualitative Werttreiber in der deutschen Hotellerie. 2008, S. 5
- [13] Stellvertretend: Hülshager, U.R./Maier, G.W.: *Persönlichkeitseigenschaften, Intelligenz und Erfolg im Beruf*. In: *Psychologische Rundschau* 2/2008, S. 108 ff.; Blickle, G./Kramer, J.: *Intelligenz, Persönlichkeit, Einkommen und Fremdbeurteilungen der Leistung in sozialen Berufen*. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 1/2012, S. 1 ff.

Autor

Mario Lukié,
Managing Partner
managerberater, Köln

Kontakt

mario.lukie@manager-berater.com

Dieser Artikel wurde verfasst von:



Mario Lukié
- Managing Partner -

Für Sie das Beste!

Wir verstehen Ihr Geschäft!

managerberater steht für die leidenschaftliche und hochqualifizierte Beratung von Organisationen und Führungskräften auf allen Ebenen. Wir bauen auf langjährige Erfahrungshintergründe und ausgewiesene Expertisen in unterschiedlichen Branchen.

Wir arbeiten lösungsorientiert!

Mit dem besonderen Beratungsansatz - Für Sie das Beste - entwerfen wir für Ihr Unternehmen passgenaue Lösungen: Den Erfolg dieses Ansatzes bestätigen Kunden, die auf unser gemeinsames Know-How vertrauen. Fachexpertise, Professionalität und persönliche Führungserfahrung in der Wirtschaft sind die Bausteine, aus denen wir Mehrwerte für unsere Kunden schaffen.

Wir entwickeln Vorsprung!

- Mit unseren Methoden aus **Potenzialanalysen, Personalentwicklung, Projektmanagement** und **Prozessberatung** liefern wir Ihnen das Handwerkzeug, um Ihre Ressourcen optimal und effizient einzusetzen.
- Wir unterstützen Sie kompetent und zuverlässig in allen Phasen von **Veränderungsprozessen**.

Sollten Sie nähere Informationen zu uns und unserem Leistungsportfolio wünschen, freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme. Gern stehen wir Ihnen für ein vertiefendes Gespräch zur Verfügung!