



# mitarbeiter

suchen, finden,  
fördern, binden

---

Die besten Ideen gegen den  
Fachkräftemangel in der Hotellerie

ISBN 978-3-87515-086-5

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck, auch auszugsweise, sowie Verbreitung durch Fernsehen, Film und Funk, durch Fotokopie, Tonträger oder Datenverarbeitungsanlagen jeder Art nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags gestattet.

Lektorat: Dr. Ulrike Strerath-Bolz, Friedberg

Producing: Kerstin Gugel, Matthaes Verlag, Stuttgart

Umschlaggestaltung: Büroecco Kommunikationsdesign GmbH, Augsburg

© 2013 Matthaes Verlag GmbH, Stuttgart

Printed in Germany

# Inhalt

## DAS MENÜ

<b>Amuse-Gueule</b> .....	<b>6</b>
Warum sollten gute Leute für Sie arbeiten?.....	6
<b>Vorspeisen</b> .....	<b>8</b>
Wer in der Wüste Wasser sucht, muss tiefe Brunnen bohren .....	8
Die Situation am Personalmarkt.....	12
<b>Hauptgericht</b> .....	<b>19</b>
Rekrutierung wird zur Überlebensfrage .....	19
Der Arbeitgeber als Marke – glaubwürdig oder Mogelpackung?.....	21
Ziehen Sie alle Register des Marketing-Mixes.....	29
Wer ist eigentlich zuständig für das Humankapital? .....	38
Sag mir, wo die Blumen sind .....	61
Steigern Sie Ihre Attraktivität als Ausbildungsbetrieb.....	83
<b>Desserts</b> .....	<b>106</b>
Wie Sie Spitzenkräfte an Ihren Betrieb binden .....	106
Schlusswort und Dank .....	129
Adressenverzeichnis.....	131

# Vorspeisen

## WER IN DER WÜSTE WASSER SUCHT, MUSS TIEFE BRUNNEN BOHREN

Die Idee zu diesem Buch entstand im Strategie-Team der Hoteldirektorenvereinigung (HDV) – alles gestandene Frauen und Männer aus dem Mitgliederkreis sowie Hoteliers und Repräsentanten der Partnerunternehmen in der Zulieferindustrie. Auf der Suche nach Lösungsansätzen für eines der dramatischsten Probleme der Branche – die Verknappung der Mitarbeiterressourcen – waren wir uns schnell einig, dass die HDV eine Sammlung von Best Cases und Ideen zusammentragen sollte, die als Handlungsempfehlung für andere Kollegen dient. Während die Branche in weiten Teilen noch über das Problem lamentiere, sollte der Verband handeln. Und handeln heißt konkret: Hilfe und Rat anbieten.

Das anfangs angedachte kleine Handout mit stichwortartigen Ideen konnte jedoch, so war schnell meine Überzeugung, der Aufgabenstellung nicht gerecht werden. Mehr noch – es hätte nicht dem Anspruch der HDV als einem der führenden Branchenverbände entsprochen. Zu komplex ist das Thema, als dass man die Suche nach praktikablen Lösungsansätzen allein auf den Kreis der HDV-Mitglieder und auf ein paar DIN-A4-Blätter beschränken könnte. Die gesamte Branche der Hotellerie musste ins Visier genommen werden.

Wer mich kennt, weiß, dass ich kein Freund von halben Sachen bin. Ich erinnerte mich an das Sprichwort

*Wer in der Wüste Wasser sucht, muss tiefe Brunnen bohren.* Übertragen auf unser Thema verlangte dieses Projekt tiefe und umfassende Recherche – also viel Arbeit. Als Botschaft an alle Leser des jetzt vorliegenden Buches bedeutet diese Metapher aber auch: Mit einfachen, kopierbaren Erfolgsrezepten allein wird der Fachkräftemangel nicht zu beheben sein. Die Ursachen sind zu vielschichtig, als dass man nur an einer Schraube drehen könnte – und alles wird gut. Nein, die Lösung erfordert ganzheitliches Denken.

Seien wir ehrlich – die unattraktiven Arbeitszeiten und Rahmenbedingungen, nicht zuletzt die geringe Bezahlung in der Branche, machen es nicht leichter, den Nachwuchs für den Weg in die Hotellerie zu begeistern. Auch die in manchen Betrieben leider noch praktizierte Führungskultur, die Azubis nur als billige Arbeitskräfte zu betrachten, trägt nicht gerade zur Lösung des Problems bei. Doch selbst wenn wir diese Ursachen mit einem Handstreich ändern könnten, bliebe das dramatischste Problem unabänderlich bestehen: die Folgen des demografischen Wandels und die daraus resultierende Verknappung des nachwachsenden kostbaren „Rohstoffes Mensch“. Fachleute schätzen, dass der Branche bereits heute etwa 80000 bis 100000 Mitarbeiter fehlen. Durch die wachsende Zahl von Hotelöffnungen werden immer mehr Menschen gebraucht. Aber woher nehmen? Schnell wird klar, dass hier nicht von einer kurzfristigen Konjunkturdelle die Rede ist, die bald vorübergehen wird. Nein, wir müssen feststellen, dass es um langfristige Trends von Nachfrage und Angebot am Arbeitsmarkt geht. Was einerseits gut ist für die Gesellschaft – die Entwicklung zur Vollbeschäftigung –, erweist sich für die Wirtschaft als wachsendes Problem.

Für die Hotellerie verschärft sich dieser Trend vor allem deshalb, weil sie durch zahlreiche Neueröffnungen

zu einem Jobmotor wird, dem aber bald der Treibstoff Mensch ausgeht. Wir merken schon heute: Die Zeiten, in denen sich hoch motivierte Abiturienten relativ leicht für eine Ausbildung im Gastgewerbe begeistern ließen, sind vorbei. Übrig bleiben Haupt- und Realschüler, oft auch junge Leute ohne Abschluss, mit Lernschwächen und geringen Deutsch-, geschweige denn Englischkenntnissen. Von akzeptablen Umgangsformen und Allgemeinwissen einmal abgesehen. Die Reserve der Bewerber, die nach dem Mauerfall aus Ostdeutschland oder auch angrenzenden Ländern in die Ausbildung drängten, ist ebenfalls fast komplett ausgeschöpft.

Wenn wir aber künftig nur noch Arbeitnehmer einstellen können, denen wir erst mal die deutsche Sprache und „Benimm am Gast“ beibringen müssen, dann brauchen wir ein neues Ausbildungsprofil, ja ein ganz neues Ausbildungsprogramm mit anderen Lehrinhalten an den Berufsschulen und in firmeninternen Schulungen.

Und wir müssen uns kritisch fragen, ob wir uns bisher nicht zu sehr in alten Verhaltensmustern verhasst haben. Die Gewohnheit, zu jammern, andere verantwortlich zu machen und das bisherige Suchen, Finden, Fördern und Binden von Mitarbeitern nur mit Aktionismus zu betreiben, entpuppt sich inzwischen als eine der hausgemachten Ursachen des Problems. So wird es künftig nicht mehr funktionieren. Jeder Betrieb – kleines Privathotel oder Hotelkonzern – braucht eine durchdachte Strategie für die Suche nach dem *knappen Wasser in der Wüste*. Haben wir wirklich schon alle infrage kommenden Ressourcen gehoben? Müssen wir nicht *tiefere Brunnen bohren*?

Selbstverständlich konnten wir in diesem Buch nicht alle brillanten Best Cases aus der Branche veröffentlichen. Die vielen Unerwähnten mögen uns das nach-

sehen. Einen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt dieses Buch nicht. Ich gestehe aber, ich glaube leidenschaftlich an die Ideen und Strategien, die wir zusammengetragen haben. Sie sind allerdings nicht für jene gesammelt worden, deren Ehrgeiz sich allein darin erschöpft, einzelne Vorschläge abzukupfern, sich weiter durchzumogeln ohne grundsätzlich etwas zu verändern, oder im Szenario des Fachkräftemangels bloß irgendwie zu überleben.

Nein, dieses Buch wendet sich an innovative Manager und Unternehmer, die für ihren Betrieb eine Zukunft aufbauen wollen, in der angefangen von ihren Mitarbeitern, Kunden, Aktionären und Banken bis zur gesamten Branche alle Gewinner sind. Wenn Sie neue Wege auf der Suche nach Mitarbeitern gehen wollen – mit kritischem Sachverstand, Realismus und einer gehörigen Prise Kreativität – dann sollten Sie weiterlesen.



*Albrecht von Bonin*

## SAG MIR, WO DIE BLUMEN SIND

Künftig wird es immer wichtiger, genau hinzuschauen, welche Qualifikation an welchem Platz wirklich gebraucht wird. Brauchen wir überall die ambitionierten Karrieristen? Können wir es uns in Zukunft überhaupt noch leisten, Mitarbeiter nur nach ihrem Aufstiegspotenzial einzustellen? Sind es nicht vielmehr die motivierten Mitarbeiter im Basisteam, die dringend gebraucht werden – diejenigen, die auf eine Karriere pfeifen und einfach nur einen guten Job machen, anständig behandelt und fair bezahlt werden wollen? Die wach, fleißig, charmant und aufmerksam sind? Ich nenne sie die seltenen „Blumen“, die es zu entdecken gilt.

### Entdecken Sie die echten Talente

Bevor Sie sich auf dem externen Personalmarkt umschauen, um Mitarbeiter für Ihren Betrieb zu gewinnen, rate ich Ihnen: Suchen Sie zunächst nach den Talenten in Ihren eigenen Reihen.

Sie werden sich dabei ertappen, dass Ihr Blick bisher vorrangig auf die „High Potentials“ gerichtet war oder aber auf die „Sorgenkinder“. Die einen kommen in den Genuss von Fördergesprächen und Entwicklungsprogrammen. Die anderen erfordern viel Zeit, Geduld und Energie durch Konfliktgespräche und Krisenmanagement.

Aber was ist mit den echten „Arbeitspferden“, die ohne viel Aufhebens in aller Stille arbeiten und Ihr Unternehmen stützen?

Nennen wir sie die „Hinterbänkler“. Sie sind unauffällig, loyal und fleißig. Sie arbeiten eher im Hintergrund, machen kaum Probleme, auf sie ist immer Verlass. Obwohl sie eigentlich das Rückgrat des Unternehmens

---

Richten Sie Ihren Blick auch auf die unauffälligen, verlässlichen Mitarbeiter

---



bilden, stehen sie nicht im Fokus der Unternehmensleitung. Dabei würde sich eine kritische Analyse des Zeit- bzw. Ressourcenaufwands in die einzelnen Mitarbeiterarten schon lohnen. Schnell würde deutlich: Diese „Hinterbänkler“ führen im Betrieb ein Schattendasein. Viele Chefs sind offenbar der Meinung, um die braven Arbeitstiere müsse man sich nicht kümmern. Mehr noch: Sie hätten – warum auch immer – keine Lust auf Karriere. Schrecklich! Beachtung oder gar Förderung könne man sich hier sparen.

---

Verschwenden Sie nicht das Potenzial der „Hinterbänkler“

---

Welch eine Ressourcenverschwendung! Dabei wissen wir doch spätestens seit Karl May, dass alle noch so starken Häuptlinge nichts wären ohne ihre tapferen Indianer. Damit sind die Hinterbänkler das am wenigsten genutzte Potenzial im Unternehmen.

Was sind das für Leute, diese Arbeitspferde, die im Schatten der Alpha-Tiere wirken? Es gibt sie in jedem Unternehmen, sicher auch bei Ihnen. Bei näherer Betrachtung können wir vier Typen identifizieren:

### **1. Die Experten**

Sie sind fasziniert von ihrer Fachaufgabe (z.B. Sommelier, Pâtissier, Buchhalter etc.), sind Spezialisten in „ihrem“ Metier, vergessen die Welt um sich herum, wenn sie in ihrem Fach ihr Bestes geben können. Sie verstehen sich als gute Ratgeber auf ihrem Gebiet. Als Motor in der Projektarbeit leisten sie mit ihrer Fachkompetenz wertvolle Dienste.

### **2. Die versteckten Top-Spieler**

Sie wollen nicht an der Spitze oder im Rampenlicht stehen. Karriere zu machen ist ihnen ein Gräu­el. Sie sind lieber gute Stellvertreter des Chefs. Hier üben sie – oft ohne es zu wissen – manches Mal mehr Macht aus, als der Chef selbst.

### **3. Die Kontakter**

Für sie sind Beziehungen das halbe Leben. Sie sind die Größten im Social Networking, bestens geeignet,

wenn ein Projekt gerade in einem Engpass steckt, weil es unterschiedliche Interessen der Beteiligten gibt. Sie legen Wert auf die gute Stimmung im Team, wirken ausgleichend, spüren atmosphärische Störungen als erste und werden damit zum unverzichtbaren Radar für jeden unsensiblen Chef.

#### **4. Die Adjutanten**

Sie arbeiten zuverlässig wie ein Uhrwerk, sind loyal. Sie halten dem Chef stets den Rücken frei, wenn der ins Kreuzfeuer gerät (z.B. Direktionssekretärin, Betriebsassistent, Souschef etc.). Für ihn fällt ihnen immer eine Notlüge ein.

Wie geht man nun als Vorgesetzter mit diesen „Hinterbänklern“ am besten um? Was kann man tun, um ihre Produktivität für den Betrieb nicht zu beeinträchtigen, sondern sie sogar zu steigern und ihr Talent zu fördern?

Grundsätzlich sollten wir uns vor Augen halten – auch wenn mancher Chef anderer Meinung ist: Wir können auf die Grundmotivation der Mitarbeiter vertrauen. Diese Menschen wollen gute Arbeitsergebnisse erzielen. Und noch etwas: Sie können sich ausgezeichnet selbst motivieren. Sie brauchen nicht das Schulterklopfen des Chefs. Aber sie brauchen die richtigen Rahmenbedingungen durch anständige Führung, die den Nährboden dafür bereitet, dass Selbstmotivation entstehen kann.

---

Für „Hinterbänkler“ ist gute Führung die Basis ihrer Motivation

---

Das Schlimmste, was ein Chef seinen „Hinterbänklern“ antun kann, ist, sie zum nächsten Karriereschritt zu drängen. Für die meisten Menschen dieses Typs gibt es deutlich mehr als den nächsten Schritt auf der Karriereleiter. Geld und Status haben in ihren Augen wenig Bedeutung. Oft legen sie viel mehr Wert auf ihre Work-Life-Balance, also die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, flexible Arbeitszeitgestaltung, geldwerte Leistungen etc. Besonders für die

„Nicht-Alpha-Tierchen“ im Betrieb ist das oft das Incentive zu mehr Lebensqualität und Motivation.

Eines ist sicher: Alle Hinterbänkler machen ihren Job, darauf können Sie sich verlassen. Es bedarf also nicht unbedingt eines „Extraschubs“ an Motivation durch Sie. Vielmehr sollten Sie Demotivation vermeiden. Beachten Sie einfach die grundsätzlichen Hygienefaktoren Ihrer Führung: Neben einer anständigen Bezahlung wünschen sich gerade „Nicht-Alpha-Tierchen“ starke zwischenmenschliche Beziehungen („Wir halten zusammen“). Ein guter Draht zum Chef und zu den Kollegen bewirkt, dass sie bei der Stange bleiben. Ein positiver persönlicher Kontakt, guter Korpsgeist, deutliche Anerkennung der erbrachten Leistung und eine partnerschaftliche Unternehmenskultur bedeuten ihnen ebenso viel wie institutionalisierte Feedbackgespräche mit ihrem Vorgesetzten. Das alles trägt dazu bei, dass Ihre Hinterbänkler sich nicht stiefmütterlich behandelt oder missachtet fühlen.

---

Anerkennung und das persönliche Gespräch sind wichtig

---

Da der nächste Karriereschritt, der Aufstieg in eine nächst höhere Position sowie schlagartige Übernahme von Führungsverantwortung in der Regel für sie eine nachgeordnete Rolle spielen, bieten z.B. Aufgaben im Qualitätsmanagement oder Projektarbeit in der Prozessoptimierung ideale Felder für ihre Mitwirkung und Mitgestaltung. Hier lernen sie, schrittweise mehr Verantwortung zu übernehmen und ihre Stärken einzusetzen. In regelmäßigen Feedbackgesprächen erfahren sie konkrete Bewertung ihrer Arbeitsergebnisse – nicht pauschale Lobhudelei. Hier gelten die Grundregeln der Führung ebenso wie für alle anderen Mitarbeiter auch: Kritik wird nicht problembezogen oder destruktiv geäußert, sondern lösungssuchend. Wenn Sie darüber hinaus die Kompetenzen dieser Mitarbeiter kontinuierlich weiterbilden, klare Arbeitsab-

---

Ein öffentliches Lob wirkt Wunder

---

läufe bzw. Entscheidungskompetenzen definieren und ihre Zielerreichung öffentlich kommunizieren, steigern Sie die Motivation und den Output dieser Menschen deutlich.

Jetzt höre ich so manche Führungskraft genervt stöhnen: „Was soll ich denn noch alles tun? Jetzt soll ich mich auch noch um die Mauerblümchen kümmern!“ Nun – Sie haben natürlich die Wahl: Vernachlässigen Sie diese Kollegen, wird über kurz oder lang die Motivation im gesamten Team spürbar sinken. Die Folgen sind nachlassende Arbeitsqualität, sinkende Produktivität pro Mitarbeiter, Boreout, innere Kündigungen, noch mehr echte Low Performer und, und, und ... Andere Mitarbeiter lassen sich anstecken. Fehlzeiten und Fluktuation steigen. Alle diese Effekte zusammengenommen kosten eine Menge Geld (auch wenn sie in keiner Bilanz auftauchen). Sie sorgen für das berüchtigte schlechte Betriebsklima. Nicht nur in Krisenzeiten sollten Sie Ihrem Betrieb das nicht antun. Erinnern Sie sich an die bekannte Karikatur aus dem Büroalltag? Die Assistentin steht vor dem Schreibtisch ihres Chefs: „Und dann sollte ich Sie noch daran erinnern, dass Sie heute Ihre Mitarbeiter loben wollten!!!“

---

Vernachlässigung  
erhöht die Fluktuation

---

Sie werden mir sicher recht geben: Das Rückgrat Ihres Unternehmens hat es gewiss verdient, dass Sie sich Gedanken machen um dessen Führung und wie Sie sie verbessern können.

Denken wir beim Thema „Talente finden“ aber auch über die Rekrutierung am externen Personalmarkt nach. Viele Hoteliers haben inzwischen eingesehen, dass sie auch hier umdenken müssen. Der Mangel an exzellent ausgebildeten Menschen zwingt Personaler, jenseits der Analyse von fachlichen Qualifikationen und Berufserfahrungen, Schulzeugnissen und Diplomen die echten Talente in den Menschen

---

Machen Sie sich  
auf die Suche nach  
„Rohdiamanten“

---

zu identifizieren und stärkengerecht einzusetzen. Und siehe da – plötzlich lassen sich selbst unter vermeintlich ungeeigneten Kandidaten wahre Rohdiamanten entdecken, die allein mit ihrem Leistungs- und Lernwillen, ihrer Ausstrahlung und Tatkraft zu echten Brillanten im Basisteam entwickelt werden können. Halten Sie sich vor Augen: Nicht jeder hat das Zeug für die Karriere zum Hoteldirektor.

Zunehmend setzt sich die Erkenntnis durch, dass die herkömmliche Branchenpropaganda – „In der Hotellerie kannst du schnell nach oben kommen“ – vielleicht nicht von Weitsicht geprägt ist. Denn jetzt und in den nächsten Jahren wird es vor allem an Fachkräften fehlen: an Indianern, erst in zweiter Linie an Häuptlingen. Hat sich eigentlich jemals einer die Mühe gemacht, junge Menschen zu fragen, ob sie überhaupt nach oben wollen – geschweige denn das Zeug dafür haben, Manager zu werden? Sie werden zugeben, dass auch Sie öfter mal Hotelmanagern oder Privathoteliers begegnet sind, die besser nie „Boss“ geworden wären, weil sie einfach das Talent dafür nicht haben.

### **Machen Sie bei Führungskräften keine Kompromisse**

Wer geht nicht gern in Führung, genießt Macht und mehr Geld? Mitarbeiter zu Spitzenleistung zu führen ist aber eine ganz andere, eigenständige Aufgabe. Und das haben längst nicht alle Gipfelstürmer auf ihrer Karriere-Agenda. Kein Wunder, dass der Ärger über die Kotzbrocken unter den Führungskräften groß ist und kontraproduktiv auf den Betrieb wirkt. Durchschnittlich lästern Mitarbeiter angeblich vier Stunden pro Woche über ihren Chef. Das brachte eine repräsentative Studie des Münchner GEVA-Instituts an den Tag. In einem Hotel mit 100 Mitarbeitern sind das 400 Lästerstunden pro Woche. Wundern Sie

## Suchen Sie dort, wo andere nicht suchen

Grundsätzlich muss sich die Hotellerie und Gastronomie mit dem Gedanken vertraut machen, dass die herkömmlichen Personalmärkte ausgetrocknet sind und der Wettbewerb um gute Leute dort immer schärfer werden wird. Warum also in der Wüste auf die Jagd gehen? Was nützt es Ihnen, wenn Ihre Ideen und Aktivitäten in den einschlägigen Gazetten des Gastgewerbes würdigend veröffentlicht werden? Dort ist der Kampf um die Talente weitgehend aussichtslos, die Ressourcen sind begrenzt. Hier sind Sie nicht der Spielmacher, sondern weitgehend fremdbestimmt durch die Regeln des harten Wettbewerbs mit anderen Betrieben der Branche um gute Leute. W. Chan Kim und Renée Mauborgne, die beiden Autoren des genialen Management-Buches „Der blaue Ozean als Strategie“ würden das als Fischen im „roten Ozean“ bezeichnen. Suchen Sie lieber dort, wo andere noch nicht suchen. Dort – im „blauen Ozean“ – können Sie die Bedingungen noch weitgehend selbst bestimmen. Seien Sie also kreativ.

---

Wagen Sie sich bei  
Ihrer Suche  
auf neues Terrain

---

Identifizieren Sie Zielgruppen, Branchen, an die Sie vielleicht bisher noch nicht zu denken gewagt haben. Stellen Sie z.B. mutig Seiteneinsteiger ein – den Sales Manager aus der Autovermietung, Mitarbeiter aus Touristikunternehmen, Event Catering, Business Travel Agenturen oder einem Call Center. Ähnlich wie Sie in Ihrem Hotel Zimmerkapazitäten als „verderbliche Ware“ vermarkten, so vertreiben diese Branchen an vergleichbare Zielgruppen ihre Dienstleistungen in durchaus vergleichbarer Weise. Gehen Sie doch mal zu Burger King oder McDonald's & Co. Dort treffen Sie vielfach auf gut trainierte Systemgastronomen mit Markenverständnis, hoher Leistungsbereitschaft und strukturiertem Arbeitsstil, die Sie vielleicht für die (attraktiveren?) Arbeitsbedingungen in Ihrem Betrieb gewinnen können.

Schrecken Sie auch nicht vor der Zielgruppe der Best Ager zurück. Seien Sie offen gegenüber den 50-plus-Kandidaten. Entwickeln Sie vielleicht sogar ein eigenes Konzept zur Ansprache dieser Zielgruppe. Sie werden gute Erfahrungen machen. Viele dieser Kandidaten sind zwar weit über 50 Jahre alt, aber gut ausgebildet und nicht weniger engagiert als die Jungen. Mit einer regionalen Plakataktion warb kürzlich ein Hotelier in Norddeutschland um diese Zielgruppe für Teilzeitjobs im Night Audit und Service. Er gewann damit einige rüstige Rentner, die sich ein paar Euro dazu verdienen wollten. „Die Jungen können zwar schneller laufen, aber die Alten kennen die Abkürzungen“, so lautete sein Motto. Die Aktion erregte positives Aufsehen in der Region, steigerte den Bekanntheitsgrad seines Hotels und kostete, wie er sagt, „n Appel und n Ei“. Der positive Nebeneffekt der Einstellung von drei „Silberlocken“, wie er sie inzwischen nennt: Die Best Ager mit ihrer Erfahrung und Souveränität sind für das sonst junge Team eine besondere Bereicherung. Sie sind ein Vorbild an Pflichtbewusstsein, sorgen besonders in hektischen Zeiten für Ruhe in der Mannschaft, behalten die Übersicht und lassen sich vom Stress so schnell nicht umhauen.

---

„Best Ager“ punkten  
mit Erfahrung

---

Übrigens: Der Gesetzgeber ermöglicht bei Mitarbeitern ab 52 Jahren befristete Arbeitsverhältnisse, wenn der Kandidat vorher mindestens vier Monate ohne Job war. Der Vertrag kann fünf Jahre lang immer wieder verlängert werden. Auch für Beschäftigte mit vorzeitiger Rente oder Teilrente gibt es Anreize, in die Arbeitswelt zurückzukehren: Bis zu 450 Euro dürfen sie hinzuverdienen, ohne dass der Betrag von der Rente abgezogen wird. Hier lohnt sich ein Informationsgespräch über die Fördermaßnahmen der Bundesagentur für Arbeit.

Eine Gruppe von Stuttgarter Unternehmen veranstaltet regelmäßig in Gemeinschaftsaktion die „Nacht

der Unternehmen“. Das Motto lautet: Mit dem Bus zum Traumjob. Es präsentieren sich potenzielle Arbeitgeber nicht nur mit Flyern, Plakaten und Broschüren an einem Messestand, sondern so, wie sie wirklich sind. Per Bus und Bahn können Schüler, Studienabsolventen, Branchenumsteiger mit ihren Bewerbungsmappen im Gepäck von Betrieb zu Betrieb fahren, vorsprechen und die Arbeitsatmosphäre direkt vor Ort erleben. Schade nur, dass kein einziges Hotel dabei war. Der DEHOGA Berlin hat dann einige Monate später etwas Ähnliches auf die Beine gestellt. Zusammen mit etwa 30 Betrieben aus Hotellerie und Gastronomie werden Schulabgänger, Umschüler und Studenten zur „Langen Nacht der Aus- und Weiterbildung“ eingeladen. Die

---

#### Mit dem Bus zum passenden Beruf

---

Aktion zielt darauf ab, jungen Menschen die Vielseitigkeit des Gastgewerbes nahezubringen, indem sie Praxistests ausprobieren und vor Ort in den Betrieben „Stallgeruch“ schnuppern können. Ausbilder und Führungskräfte der Unternehmen stehen Interessierten Rede und Antwort. Ein Azubi-Casting mit originellen Tests wie Obst- und Gemüseschnitzen, Sushi- und Pastaproduktion sowie Hausführungen oder der Besuch der Berliner Hotelfachschule stehen hier auf dem Programm. All das trägt einerseits dazu bei, das Image gastgewerblicher Berufe aufzupolieren. Andererseits bietet die Aktion Unentschlossenen wertvolle praxisnahe Orientierungshilfe bei der Wahl des geeigneten Berufes. Mit dem nächtlichen Shuttle Service können sich Neugierige bequem und sicher von einem Betrieb zum nächsten fahren lassen. Eine intelligente Aktion, die ihre Nachahmer sucht.

### **Investieren Sie in soziale Randgruppen und Berufsfremde**

Inzwischen haben einige Hoteliers entdeckt, dass es noch andere fremde Gewässer gibt, in denen sie fischen können, um motivierte Mitarbeiter zu



gewinnen. Sie konzentrieren sich auf sogenannte Randgruppen, die von vielen ihrer Kollegen abschätzend betrachtet werden. Einer veranstaltete einen witzigen Talentwettbewerb mit Kartoffelschälen, Tellerstapeln, Zwiebelschneiden und dem Schätzen von Lebensmittelmengen in bestimmten Gerichten. Die Zielgruppe: Sonderschüler, sozial Benachteiligte und Migranten. Sein Motto: „Wir brauchen im Hotel nicht nur Karrieristen, sondern auch praktisch veranlagte Kräfte an der Basis.“ Mit einem Casting hat er zwei Mitarbeiter für den Service, einen Lageristen und einen Kollegen für die Haustechnik gewonnen. Ein weiterer konnte als Koch-Azubi unter Vertrag genommen werden.

---

Mit unkonventionellen  
Ideen auf  
Mitarbersuche

---

Ähnlich positive Erfahrungen machten mehrere Betriebe in Nordrhein- Westfalen, die sich in ihrer Region zusammengeschlossen hatten. Bei ihrer Plakataktion „Ich kann zwar keine korrekte Bewerbung schreiben, aber fleißig arbeiten“ konnten sich interessierte und arbeitswillige Menschen per Telefon bewerben. Einige der vorher von uns geschulten jungen Hotelmitarbeiter führten Telefon-Interviews mit interessierten Anrufern durch, schwärmten ganz nebenbei über ihren tollen Beruf und luden danach ausgewählte BewerberInnen zum Kennenlernen ins Hotel ein. Erreicht wurden Sonderschüler, sozial Benachteiligte, Migranten.

Ähnlich gute Erfahrungen machte auch Michael Mauersberger, Geschäftsführender Direktor im Best Western Premier IB-Hotel in Frankfurt. Bis zu 30 junge Menschen absolvieren in seinem Hotel eine außerbetriebliche Ausbildung in verschiedenen gastgewerblichen Berufen. Außerbetrieblich heißt, dass die Lehre überwiegend aus öffentlichen Mitteln finanziert wird und der Versorgung von Jugendlichen mit sogenannter Marktbenachteiligung (sozialer Benachteiligung,

---

Förderprogramme un-  
terstützen sogenannte  
„Randgruppen“

---

## Wer in der Wüste Wasser sucht, muss tiefe Brunnen bohren

Mit dieser Metapher räumt Albrecht von Bonin mit dem Irrtum auf, das über Jahrzehnte entstandene Problem des Fachkräftemangels in Hotellerie und Gastronomie könne man einfach aussitzen oder mit oberflächlichen Einzelaktionen auf die Schnelle lösen. Vielmehr weist er mit konkreten Praxisbeispielen nach, dass eine wachsende Zahl innovativer Hoteliers mit intelligenter Strategie, Eigeninitiative und kreativen Ideen dem Problem erfolgreich zu Leibe rückt. Das Buch ist für all jene geschrieben, die das Personal Management in ihrem Betrieb ernsthaft verändern wollen. Hier finden Sie ein reichhaltiges Menü praktikabler Best Cases zur Auswahl – und zur Nachahmung!

Dr. Hendrik Markgraf, Chefredakteur der Allgemeinen Hotel- und Gastronomie-Zeitung schreibt dazu: „Der Fachkräftemangel liegt der Hotellerie schwer im Magen. Doch er ist verdaulich. Rezeptideen dazu gibt Albrecht von Bonin, der sein mit Tipps und Best-Practice-Beispielen gespicktes Buch in vier Gängen serviert: leicht, bekömmlich und fundiert.“

„Ich verdanke Albrecht von Bonin nicht nur das Engagement einiger meiner besten Mitarbeiter, sondern auch die Erkenntnis, dass der Mangel an Fachkräften nicht zuletzt im Mangel an Professionalität bei ihrer Suche begründet ist.“ **DIETMAR MÜLLER-ELMAU, INHABER UND GESCHÄFTSFÜHRER SCHLOSS ELMAU**

„Albrecht von Bonin ist ein Mut-Macher mit mehr als 30 Jahren Erfahrung in der Personalberatung. Dicht an der Praxis, originell sowie präzise auf den Punkt gebracht, zeigt er, anhand von konkreten Praxisbeispielen und eigenen Erfahrungen, mögliche Wege aus der Misere des Fachkräftemangels auf.“ **DR. AXEL GRUNER, PROFESSOR FÜR HOSPITALITY MANAGEMENT, HOTEL-BETRIEBSWIRT & KOCH**

ISBN 978-3-87515-086-5



**MATTHAES**