

**Interview:** Albrecht von Bonin,  
Von Bonin Personalberatung GmbH, Gelnhausen

# „Kleine Betriebe sind nicht mittellos“

Der Personalberater darüber, wie sich mittelständische Hotel- und Gastronomie-Betriebe bei der Mitarbeitergewinnung das „David schlägt Goliath“-Prinzip zunutze machen können.



Albrecht von Bonin: „Privatgeführte kleine Betriebe sollten aufhören, über das vermeintlich alles erstickende Potenzial der Konzerne zu jammern“

Foto: Brit Glocke

► Was ist der Kern Ihres „David schlägt Goliath“-Prinzips und wie funktioniert es in der Praxis?

**Von Bonin:** David gewann gegen Goliath, weil er schnell, ideenreich und beweglich war: „Bis Du Dich mal gedreht hast, habe ich meine Steinschleuder abgefeuert und bin längst weg“. Übertragen auf das Employer Branding bedeutet das: Betriebe mögen klein sein oder mittelgroß – sie sind deshalb noch lange nicht mittellos! Sie sollten aufhören, über das vermeintlich alles erstickende Potenzial der Konzerne zu jammern. Stattdessen sollten sie schnell in ihren Entscheidungen und Prozessen der Mitarbeitergewinnung sein und sich auf ihre individuellen Stärken besinnen, sprich auf die Wettbewerbsfelder in der Mitarbeitergewinnung und -bindung, auf die ihnen die Konzerne nicht folgen können.

► Das heißt konkret, ein Beispiel?

**Von Bonin:** Ein Initiativbewerbender sendet seine Unterlagen an einen großen Hotelkonzern und erhält selbst nach langen Wochen des Wartens keine Reaktion. In einem kleinen Betrieb passiert das nicht, wenn der Chef den Fachkräftemangel verstanden hat. Er wird rasch die Eigeninitiative des Bewerbers honorieren und unverzüglich den Ball aufgreifen – denn „es könnte ja ein Talent sein, das zu uns passt“.

► Und was wäre anstelle der Steinschleuder die adäquate Waffe, mit der mittelständische Hotelbetriebe heute erfolgreich kämpfen können?

**Von Bonin:** Eine der wesentlichen Stärken ist das, was man „Individualisierung“ nennt. Gemeint ist die Fähigkeit, über sich als Arbeitgeber eine spannende einzigartige Geschichte glaubwürdig zu erzählen, statt über Marmor, Glas und Messing zu

schwärmen. Es geht nicht um Marketing für den Gast, sondern um Marketing für die Mitarbeiter. Was ist die Geschichte des Hauses, unserer Inhaber, wer sind unsere Führungskräfte, welche Qualifikation haben sie als Ausbilder, wie lange sind sie schon für uns tätig? Was motiviert unsere Leute, hier zu arbeiten oder warum schneiden unsere Azubis bei den IHK-Prüfungen immer so gut ab. Aber auch: Was bietet unser Standort an Freizeitaktivitäten, wie steht es um die Infrastruktur, welche gemeinsamen Aktivitäten unternehmen wir. Das setzt auch die Bereitschaft voraus, auf die individuellen Bedürfnisse von Mitarbeitern schnell und flexibel einzugehen, Benefits auf den ganz speziellen Einzelfall auszurichten – eben zu „individualisieren“. Dazu zählen Flexibilisierung der Arbeitszeit, Inklusion benachteiligter Zielgruppen, individuelle Förderprogramme, Betreuung durch Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), Prägung des Gemeinschaftsgefühls durch gemeinsame Events.

► Was meinen Sie mit der notwendigen Veränderung der inneren Einstellung zum Thema Employer Branding?

**Von Bonin:** Jede Führungskraft im Gastgewerbe muss sich darüber im Klaren sein: Durch die eigene innere Einstellung zum Berufsbild ‚Hotellerie‘ spiegelt sie interessierten Menschen, was sie von der Arbeit in dieser Branche erwarten können. Daher sollten sie bedenken: Ihre persönliche Motivation ist ansteckend im Positiven wie im Negativen. Leben Sie Ihre positive Einstellung Ihren Leuten täglich glaubwürdig vor? Bringen Sie sie damit wirklich zum ‚Brennen‘? Nicht selten begegnen wir Kollegen, die über den Job, über Gäste und Kollegen abwertend und negativ sprechen. Wie oft haben wir uns dann gefragt: Wenn der schon eine so schlechte Einstellung zu seinem Job hat, wie will er dann das Feuer der Begeisterung für diesen Beruf bei anderen entfachen? Da fängt Arbeitgeber-Marketing eigentlich schon an.

► Was verstehen Sie unter der Individualisierung des Personalmanagements?

## HINTERGRUND

Bei der Diskussion über Fachkräftemangel, Arbeitgeber-Marketing und Mitarbeitergewinnung beklagen sich laut Personalberater Albrecht von Bonin kleine und mittelständische Hotelbetriebe häufig, große Konzerne hätten mehr Möglichkeiten, größere Budgets und interne Ressourcen, um bei Bewerbern erfolgreich zu punkten. „Die Großen fegen den Personalmarkt leer und wir müssen nehmen, was übrig bleibt“, lautet die weit verbreitete Meinung. Mit dem „David

schlägt Goliath“-Prinzip widerlegt von Bonin diese These und zeigt Wege auf, wie sich auch Privathoteliere mittels individualisiertem Personalmanagement als attraktive Arbeitgeber profilieren können. Sein Appell: „Privatgeführte Hotels müssen ihre innere Einstellung zum Employer Branding verändern“.

Albrecht von Bonin ist Inhaber der gleichnamigen Personalberatung und Autor des Buches „Mitarbeiter suchen, finden, fördern, binden“, erschienen im Matthes Verlag.

**Von Bonin:** Insbesondere bei der Mitarbeitergewinnung kann der kleine und mittelgroße Betrieb durch sehr persönliche Kommunikation mit Bewerbern punkten. Das heißt: Anonymität ist tabu. Der Betrieb zeigt sein Gesicht. Er ist ‚zum Anfassen‘. Weg von standardisierten Texten in Stellenausschreibungen und Schriftverkehr. Rekrutierung findet dort statt, wo die jungen Leute kommunizieren: In Social Media, auf Youtube, im Fußballstadion, in der Disco oder im Kino. Hier ist die Sprache frisch, authentisch, dynamisch und humorvoll mit persönlicher Bezugsperson – „hier kümmere ich mich persönlich um Dich“. Es erfordert einfach nur, dass die Führungskräfte mal aus ihrer Komfortzone herauskommen und mit potenziellen Bewerbern in Kontakt treten. Das Interview ist ein partnerschaftlicher Dialog, keine Inquisition. Es geht darum, herauszufinden, welche Motivation, welches Talent jemand mitbringt und was der Betrieb aus ihm entwickeln kann oder nicht, welche Schulnoten und Abschlüsse jemand vorzuweisen hat.

► Was sind Ihrer Meinung nach langfristig die wichtigsten Mittel der Mitarbeiterbindung?

**Von Bonin:** Das wichtigste sind Transparenz und eine positive Führung. Schlechte Führung schadet dem Image der Branche und dem Employer Branding am meisten. Unternehmenslenker sollten sich nicht von den Pflichten der ‚Daily Operations‘ aufreissen lassen, sondern mit wachem Auge durch ihren Betrieb gehen, um Störungen in Abläufen, Konflikte, Unzufriedenheit, erhöhte Fehlzeiten sensibel zu erspüren. Das setzt das Signal: „Der Alte kümmert sich um uns“. Bei Missständen gilt es, schnell Abhilfe zu schaffen.

Die Fragen stellte Karin Rieppel

## KOMPAKT

### Marriott-Azubi-Konferenz

Marriott International lädt seine Auszubildenden aus Deutschland, Österreich und der Schweiz am 24. August zur Azubi Konferenz 2015 ein. „Diese jungen Menschen sind die Zukunft!“ lautet das Motto der Veranstaltung im Heidelberg Marriott Hotel, die bereits zum zwölften Mal stattfindet. Ziel ist es, den Nachwuchs zu fördern sowie Karrierechancen und Zukunftsperspektiven im Marriott-Konzern aufzuzeigen, um eine langfristige Bindung an das Unternehmen aufzubauen. Auch in diesem Jahr stehen die Themen „Nachwuchs fördern und fördern“ und „Karrierewege langjähriger Mitarbeiter“ im Fokus. Dazu gibt es einen Informationsmarkt zu den Karrieremöglichkeiten innerhalb des Konzerns Marriott International, der weltweit 4200 Hotels zählt.

► [www.marriott.de/careers](http://www.marriott.de/careers)

### Gastro-Gründertag Berlin

Wie wird aus einer Gründungsidee ein florierender Gastronomiebetrieb? Das Team vom Gastro-Gründertag (www.gastro-gruenderpreis.de) lädt gemeinsam mit der Online-Ticketingplattform Eventbrite am 28. September zum ersten Gastro-Gründertag im Rahmen der Berlin Food Week ein. Erfolgreiche Gastronomen und Unternehmer geben Gründern Tipps für nachhaltigen unternehmerischen Erfolg, darunter Kultbäckerin Cynthia Barcomi von Barcomi's Caffèorosterei, Nachtclublegende Heinz „Cookie“ Gindullis oder Köchin Keffi Metz von der gleichnamigen Stoffschule. Für die kostenfreie Tagesveranstaltung können sich Interessierte ab sofort anmelden.

► <http://gastro-gruendertag.eventbrite.de>

### Restaurant-Workshop

Speisenkalkulation, Gar- und Präsentationstechniken, moderne Küchentrends, kreative Rezepte und saisonale kulinarische Lösungen sowie der Austausch mit Kollegen stehen im Fokus des Workshops „Restaurant Chefmanship“ in den Chefmanship Centren von Unilever in Dortmund, Hamburg und Heilbronn. Zielgruppe sind Küchenchefs und Gastronomieverantwortliche. Freie Termine gibt es noch von September bis November. <http://www.unileverfoodsolutions.de/seminare>

► [www.unileverfoodsolutions.de/seminare](http://www.unileverfoodsolutions.de/seminare)



Tipps, Wünsche oder Anregungen? Ihre Ansprechpartnerin für Aus-/Weiterbildung und Karriere: Brit Glocke [b.glocke@ahgz.de](mailto:b.glocke@ahgz.de)

## Victor's Leipzig geehrt

Ausbildungszertifikat Hotel von Arbeitsagentur ausgezeichnet

LEIPZIG. Das Victor's Residenz-Hotel Leipzig hat das Ausbildungszertifikat der Bundesagentur für Arbeit 2015 erhalten. Dieses würdigt das hervorragende Engagement von Hoteldirektorin Sabine Kalinke und ihres Teams bei der Aus- und Weiterbildung. Die Auszeichnung wird bundesweit von der jeweiligen lokalen Arbeitsagentur vergeben.

Das 4-Sterne-Hotel in der Leipziger City beschäftigt zurzeit elf Auszubil-

dende in den Bereichen Hotelfach und Koch, einen BA-Studenten und Schüler-Praktikanten. Insgesamt waren es im vergangenen Jahr 35 Praktikanten. Einige von ihnen sind mittlerweile im Haus angestellt. Auch die Nachwuchsförderung sozial benachteiligter Menschen ist bei Victor's Herzenssache. So arbeitet das Haus beispielsweise mit Jöblinge, der Initiative Transparente Zivilgesellschaft und dem Berufsbildungswerk zusammen. *brg*

## Strategien für die Mitarbeitersuche

Fachkräftemangel Viele Unternehmen ohne Gegenkonzept / Neue Rekrutierungswege gefragt

ESCHBORN. Fast jedes zweite Unternehmen hierzulande hat Schwierigkeiten, freie Stellen mit geeignetem Personal zu besetzen. Das meldet der Personaldienstleister Manpower. Gründe seien zu wenig Fachwissen bei den Bewerbern, fehlende Softskills, mangelnde Berufserfahrung und überzogene Gehaltsforderungen. Hinzu kommen Imageprobleme der Branche oder der jeweiligen Firma und ein ineffektives Recruiting. Umso gefragt sind Stra-

tegien, mit denen potenzielle neue Mitarbeiter gezielt erreicht werden und die Mitarbeiterbindung erhöht wird (siehe Artikel oben). Im Mittelpunkt stehen dabei alternative Arbeitszeitmodelle wie Gleitzeit, Teilzeit, Job-sharing oder Homeoffice, die in immerhin Zukunft jedes fünfte Unternehmen anbieten will, um für Mitarbeiter attraktiver zu sein.

Beim Recruiting rücken neue Zielgruppen in den Fokus: Etwa 20 Pro-

zent der Unternehmen wenden sich gezielt an neue Bewerbergruppen, zum Beispiel junge Eltern oder ältere Arbeitnehmer. 17 Prozent testen neue Rekrutierungswege wie zum Beispiel Apps zum Mobile Recruiting, Social Media, Matching Tools oder Guerilla-Maßnahmen. Hingegen weiten nur 4 Prozent der Unternehmen ihr Recruiting auch auf ausländische Fachkräfte aus – obwohl es hier Potenzial an geeigneten Bewerbern gibt. *ai*