

INTERVIEW

„WARTEN WIR NICHT AUF ANDERE, WERDEN WIR SELBST AKTIV“

Albrecht von Bonin ist Inhaber der auf Hotellerie, Gastronomie und Touristik spezialisierten von Bonin Personalberatung und Autor des Buches „Mitarbeiter suchen, finden, fördern, binden“ (Matthaes Verlag, 136 Seiten, 28 Euro). Er spricht im Interview mit Gastgewerbe-Magazin über die Realität und Auswirkungen des Fachkräftemangels, Motivation - und Lösungen.

GASTGEWERBE ■■■ MAGAZIN: Alle Welt redet vom Fachkräftemangel. Gibt es diesen in Hotellerie und Gastronomie wirklich?

Albrecht von Bonin: Ja, es handelt sich nicht um eine Presse-Ente. Der Fachkräftemangel zeigt sich allein in der Anzahl der unbesetzten Lehrstellen. Aber auch im Bereich der angestellten Basis-Mitarbeiter in Küche, Service, Verkauf und Rezeption und bei vielen Führungskräften bleiben Positionen länger unbesetzt, weil niemand zu finden ist. Die Ursachen des Fachkräftemangels sind allerdings vielschichtiger, als es die meisten wahrhaben wollen: Der demografische Wandel sorgt dafür, dass der Branche weniger Nachwuchs zur Verfügung steht. Junge Leute streben eher ins Studium als in die harte duale Ausbildung. Fehlende Flexibilität bei Arbeitszeiten und mangelhafte Führungskompetenz in den Betrieben sorgen nicht dafür, dass Fachkräfte die Arbeit in dieser Branche „geil“ finden. Da ist die niedrige Entlohnung nur noch ein i-Tüpfelchen in der Abschreckung

Wie wirkt sich dieser Fachkräftemangel auf die Branche aus?

Positionen bleiben länger unbesetzt als geplant, die Reklamationsquote steigt, Gäste und Marktanteile gehen verloren, Rekrutierungskosten steigen, die Arbeit wird in der Zwischenzeit auf den Schultern der verbleibenden Mitarbeiter verteilt. Die Folge: Demotivation, hoher Krankenstand, steigende Fluktuation – am Ende des Tages loben sich die Personalverantwortlichen, dass die Personalkosten niedrig liegen. Aber niemand sieht die betriebswirtschaftlichen Konsequenzen ausgelagerter Mitarbeiter.

Das Gastgewerbe steht vor einem Führungswechsel, viele Unternehmer wollen ihre Betriebe in den kommenden Jahren übertragen. Welche Rolle spielt dabei das Personal?

In der Tat steht die Branche vor dem wohl größten Generationswechsel aller Zeiten.



Albrecht von Bonin ist Personalberater in Hotellerie und Gastronomie.

Leider bemerken das die meisten Unternehmer in der Individualhotellerie und -Gastronomie erst, wenn sie über 60 sind und die Bank Druck ausübt wegen der noch offenen Kredite, weil die Nachfolge noch nicht geregelt ist. Anstatt sich rechtzeitig von Experten beraten zu lassen, welche Optionen für die Nachfolgeregelung es geben kann, basteln viele Betriebe allein daran herum – und scheitern. Das Personal erfährt in der Regel ganz zum Schluss davon, was aus dem Betrieb wird. Wenn ein Nachfolger gefunden ist, gilt es, rechtzeitig zu klären, welche Konsequenzen der Paragraf 613 A, der die Rechte und Pflichten beim Betriebsübergang regelt, für ihn bei der Übernahme hat – danach muss er alle Mitarbeiter übernehmen. Allerdings versuchen viele Nachfolger das zu vermeiden, um keine „Altlasten“ über-

nehmen zu müssen, für die sie später bei einer Trennung hohe Abfindungen bezahlen müssen.

Es heißt, die Generation Y, also groß gesagt die Menschen zwischen 20 und 30, sei schwer zu motivieren. Welche Rezepte gibt es, wie motiviert man sie?

Rezepte zur Motivation kenne ich keine. „Motivare“ heißt im Lateinischen „sich bewegen“ – nicht „andere bewegen“. Das hieß dann „manipulieren“. Was aber die verdammt gute Pflicht jeder Führungskraft ist: durch das eigene Vorbild Mitarbeiter zum „Blühen“ bringen, Arbeitsatmosphäre und Aufgaben so zu gestalten, dass jeder Einzelne mit höchstmöglicher Selbstmotivation seinen Job macht. Was schließt das ein? Eine offene Kommunikation, positive Fehlerkultur, Wert-

— Anzeige —

Profi-
Qualität von
CASIO:

Gastronomie-Kassen
Händlerinfo: www.casio-b2b.com/ecr/de/haendler
oder (040) 528 65 416

schätzung und Anerkennung, Förderung durch konstruktives Feedback. So einfach ist das! Leider wird in unserem Land „Führung“ an keiner Schule gelehrt – lediglich beim Militär an den Hochschulen der Bundeswehr. Doch in der Hotellerie mangelt es noch an entsprechenden Ausbildungsgängen. Hier gilt mehr das Prinzip der Intuition des Führenden. Und noch ein Manko: Wenn jemand fachlich Spitze ist, neigt man schnell zur Beförderung in Führungsaufgaben, getreu dem Motto: „Der ist fachlich gut. Dann kann er auch führen“. Beispiele für diesen Irrtum erleben wir täglich in den Betrieben.

Spielt das Gehalt eine entscheidende Rolle?

Zugegeben – die Branche zahlt keine Spitzenlöhne. Doch müssen wir uns davon freimachen, dies zum Schreckensgespenst und zur

Ursache für den Fachkräftemangel zu machen. Es gibt andere Branchen, in denen die Mitarbeiter noch viel weniger verdienen wie Friseur, Altenpfleger, dort aber trotzdem einen hochmotivierten Job machen. Die Bezahlung muss nicht hoch sein – sondern fair.

Was sind die Aufgaben der Unternehmer generell, wollen sie gute Mitarbeiter gewinnen und binden?

Aktives und professionelles Arbeitgeber Marketing (Employer Branding) der Betriebe ist gefragt – siehe das Vorbild der Deutschen Bahn auf YouTube. Doch das kann der einzelne Unternehmer allein nicht leisten. Hier sind auch die Branchenverbände gefragt, in der Öffentlichkeit die Anerkennung und Reputation zu fördern, faszinierende Berufsperspektiven attraktiver zu präsentieren und

auf die Optimierung der Arbeitsbedingungen innerhalb der Betriebe einzuwirken. Hier fehlt es landauf landab noch an Ideen: flexiblere Arbeitszeiten, faire Vergütung, partnerschaftliche Führung, Beachtung der Work-Life-Balance, Förderung durch Schulung, Trainings, Einsatz neuer unkonventioneller Rekrutierungswege, Gewinnung ausländischer Arbeitnehmer, Öffnung für Seiten- und Wiedereinsteiger sind nur einige Beispiele. Betriebe, die diesen Weg beschreiten, ernten in der Regel eine höhere Performance der Mitarbeiter. Es gibt also viel zu tun. Warten wir nicht darauf, dass es andere anpacken, sondern werden wir selbst aktiv. Das ist übrigens auch die Botschaft in meinem Buch „Mitarbeiter suchen, finden, fördern, binden“.

> Das Interview führte Patrick Peters

WIHOGA MIT INTERESSANTEN ANGEBOTEN

Die Dortmunder Hotelfachschule WIHOGA startet zum neuen Schuljahr mit einem Wirtschaftsgymnasium. Innerhalb von 24 Monaten können Studierende zwei hochkarätige Abschlüsse erwerben.

Die Dortmunder Wirtschaftsschulen für Hotellerie und Gastronomie WIHOGA gelten in ganz Deutschland als eine der wichtigsten Fachschulen für das Hotel- und Gaststättengewerbe. Und die WIHOGA ist immer auch innovativ. Zum neuen Schuljahr (Beginn: 12. August) startet nämlich das Wirtschaftsgymnasium. Dort können sich Schüler frühzeitig im Berufsfeld „Hotellerie, Gastronomie, Tourismus & Event“ orientieren und qualifizieren. „Damit ist die WIHOGA die einzige Schule in Nordrhein-Westfalen mit dieser beruflichen Ausrichtung“, sagt Schulleiter Harald Becker. Innerhalb von drei Jahren erwerben die Schülerinnen und Schüler sowohl das Abitur als auch berufliche Kenntnisse. Die vielfältigen Einblicke in die Hotellerie und Gastronomie, die Tourismus- und Eventbranche und die damit verbundenen Lernerfahrungen bilden eine Basis für eine bewusste Entscheidung für ein Studium, für eine betriebliche Ausbildung oder auch für ein duales Studium. Neben den Leistungskursen Englisch und Betriebswirtschaftslehre und den üblichen Grundkursen sollen neue Differenzierungsfächer wie „Hotel- und Gastronomiemanagement“, „Tourismusmanagement“ und „Eventmanagement“ angeboten werden. Wer die allgemeine Hochschulreife an einem Berufskolleg erwirbt, kann im Übrigen jeden Studiengang an deutschen Hochschulen studieren – das gilt entsprechend auch für die Schüler der WIHOGA. Anmeldungen werden ab sofort angenommen, Infos finden sich auch unter www.wihoga.de/wirtschaftsgymnasium.

Exklusiv an der Hotelfachschule WIHOGA Dortmund sei es auch möglich, sowohl den traditionell hoch anerkannten Abschluss „Staatlich geprüfter Betriebswirt (Fachrichtung Hotel- und Gaststättengewerbe)“ als auch den akademischen Abschluss „Bachelor of Arts in Business Management“ zu erwerben, betont Harald Becker. Das auch



Die Bildungsangebote an der WIHOGA sind breit gefächert.

als Wirtschaftsfachschule renommierte Institut bietet in Kooperation mit der Akademie für Unternehmensmanagement (AFUM) und der britischen Universität New Bucks ein paralleles Studium mit Doppelqualifikation an. Aufgrund der Synergien, die sich aus der Ausbildung und der Lehrveranstaltungen des ersten Semesters an der WIHOGA Dortmund ergeben, wird das Bachelorstudium auf zwei Semester (= zwölf Monate) inklusive Bachelor-Abschlussarbeit verkürzt. Damit sind zeitgleich in 24 Monaten der Abschluss „Staatlich geprüfter Betriebswirt (Fachrichtung Hotel- und Gaststättengewerbe)“ und der international anerkannte Universitätsabschluss „Bachelor of Arts (B.A.) in Business Management“ möglich.