

Fehlbesetzungen vermeiden

Die soziale Kompetenz muss stimmen

Jedes Unternehmen »lebt« durch seine Mitarbeiter. Das ist im Gastgewerbe nicht anders. Jede Fehlbesetzung belastet das Arbeitsklima und kostet Geld.

Apropos Fehlbesetzung. „Das ist schon jedem passiert, der länger im Geschäft ist“, sagt Christian Dachs-Stoffel. Besonders ärgerlich, wenn es sich um eine Führungskraft handelt, meint der Direktor des Bad Griesbacher Columbia Hotels. Denn neben den Gehaltskosten und möglichen Ausgaben für Headhunter schlägt auch die Zeit für die Suche und Gespräche mit den Kandidaten zu Buche.

Viel schlimmer sei allerdings der atmosphärische Schaden im Hotelteam. „Wenn Unruhe im Laden ist, sinken automatisch Spaß und Motivation“, so der 44-Jährige, der seine Karriere vor 20 Jahren als Restaurantfachmann begann: „Das spüren dann auch die Gäste und Partner.“

Schritt für Schritt zum Erfolg

Um dieses Risiko zu minimieren, arbeiten sich die Führungskräfte auf den Hapag-Lloyd-Schiffen innerhalb der Kreuzfahrt-Flotte hoch, erzählt Monika Wagener. Die Recruiterin von der Hamburger CSM Cruise Services weiter: „Wir kennen die Abteilungsleiter teilweise schon 10, 15 Jahre und wissen um deren fachliche und Teamfähigkeiten.“ Ganz selten, dass die Personalerin mal einen Restaurantleiter einstellen muss. Dagegen ist die Fluktuation bei den »einfachen Mitarbeitern« extrem groß, schließlich machen sich im Lebenslauf zwei Jahre auf einem Kreuzfahrtschiff sehr gut.

In Rollenspielen punkten

Wagener profitiert von den 15 Jahren Berufserfahrung: „Einerseits gehört zu einer Einstellung sehr viel Bauchgefühl. Andererseits verfüge ich über ein großes Netzwerk.“ Anrufe in Hotels, auf Schiffen oder bei anderen Recruitern helfen ihr hin und wieder, um ein genaueres Bild von einem Bewerber für einen der 300 Posten

auf der Europa, Hanseatic, Bremen oder Columbus zu erhalten. Und sie verlässt sich auf Rollenspiele: Es ist 15.00 Uhr, das Gepäck von drei Gästen fehlt, um 16.00 Uhr legt das Schiff ab. Was machen Sie? Wer zur Beruhigung nur ein Glas Champagner anbietet, ist meist unten durch. „Der Gast muss das Gefühl bekommen, dass sein Ansprechpartner ihm zuhört und dass er etwas für ihn tut.“ Wagener will deshalb nicht unbedingt richtige Entscheidungen hören, sondern kreative, die den Kunden mitnehmen.

Schaden schwer zu beziffern

Wie andere auch, kann Andreas Brucker, Direktor des Bad Boller Seminaris-Hotels, den finanziellen Schaden einer Fehlbesetzung nicht direkt beziffern. Wie könne man auf Heller und Cent bilanzieren, dass ein technischer Leiter sich nicht intensiv um Energieeinsparungen kümmert oder einem Serviceleiter Umsatz entgeht, weil er und sein Team sich nicht ausreichend um die Gäste kümmern? Trotz Präsenz und täglicher Umsatz- und Kostenkontrolle sei der Schaden oft erst zeitlich versetzt erkennbar. Seit acht Jahren führt der Hotelchef 60 Mitarbeiter. „Ein Neuer stößt immer auf einen funktionierenden Organismus und sorgt für Reibungspunkte“, sagt der 42-jährige gelernte Koch, der in 25 Jahren selbst verschiedene Stationen durchlaufen hat. Deshalb räumt er Führungspersonal in der halbjährigen Probezeit viel Zeit ein, damit beispielsweise die neue Hausdame auch mal einen Tag im Verkauf schnuppert. „Die Prozesse in einem Hotel greifen so eng ineinander, dass jeder möglichst viel vom Denken und Handeln anderer Abteilungen verstehen sollte“, meint Brucker.

Von Zeugnissen und Lebensläufen

Auf Zeugnisse legt der Schwabe nur bedingt Wert: „Die sind häufig schön geschrieben.“ Wichtiger sind ihm die Stationen im Lebenslauf und ein Abgleich mit dem Stellenprofil seines Hauses. Hat

der Bewerber in einem ähnlichen Betrieb gearbeitet? Hat er vergleichbare Aufgaben erledigt? Wie groß war seine Verantwortung? Einstellungsgespräche mit Führungspersonal dauern im Seminaris zwei bis drei Stunden. Grundsätzlich nimmt Bruckers Stellvertreterin Angela Bihl daran teil. Denn: „Vier Augen sehen mehr als zwei“. Je höher der Posten, desto entscheidender ist die Sozialkompetenz. Schließlich lebe das Führungspersonal den Geist des Hotels vor und Sorge für ein beständiges, funktionierendes Team. „Hohe Fluktuation lässt einen kontinuierlichen Kontakt mit Trainern und Seminarteilnehmern nicht zu“, sagt Brucker.

Kontinuität ist wichtig

Auf Kontinuität setzt auch Christian Dachs-Stoffel. Die Hälfte seiner Mitarbeiter arbeitet bereits seit mindestens 10 Jahren in Bad Griesbach. „Sie kennen die Gäste, wissen welchen Parkplatz sie wollen oder ob sie ein zweites

Kopfkissen benötigen“. In der Dienstleistungsbranche sind es oft die Kleinigkeiten, die zum Erfolg führen, wenn die Basics stimmen. Das Feingefühl der Gäste für Stimmungen in einem Hotel wird völlig unterschätzt, findet der 44-Jährige. Deshalb schaut er sich die Gästefragebögen genau an, vor allem die der Stammgäste, deren Feedback oft wesentlich ehrlicher ist: „Die Schweiger bleiben einfach weg.“ Mit dem Personalanalysetool Insights MDI nutzt er zusätzlich einen computerunterstützten Persönlichkeitstest, der ihm – neben dem Bauchgefühl – Aussagen über Verhaltens- und Kommunikationsweisen der Kandidaten gibt.

Fazit: Gute Mitarbeiter sind das A und O. Fehleinstellungen haben fatale Folgen. Schulungen oder Coachings führen nach der Einstellung selten zum Erfolg. Und vor allem: Die sozialen Fähigkeiten müssen stimmen.

Jens Gieseler

Azubi-Rallye im Median Hotel

Wie formt man aus einem Blatt Papier in nur 10 Minuten einen standfesten, 2,20 Meter hohen Turm? Keine ganz leichte Aufgabe, der sich die 12 Auszubildenden des Median Hotel Lehrte bei der ersten Azubi-Rallye im Hause kürzlich stellten und Teamgeist bewiesen. Etwas einfacher war da schon die Nennung der Rohkaffeesorten aus dem Stehgreif – oder auch nicht. Genau darum ging es bei der Wissens-Rallye: Den Ausbildungsstand zu überprüfen, Wissenslücken für transparent zu machen, um daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten. „Der Erfolg unserer Auszubildenden liegt uns am Herzen. Denn bei uns legen sie den Grundstein für ihr weiteres Berufsleben“, so Jürgen Kazmaier, Direktor des Hauses.

Es hilft mitunter, das fachliche Wissen zwischendurch abzufragen, damit man weiß, wo man steht und woran noch gearbeitet werden muss. Da der eigene Wissensstand auch eine Frage der Selbsterkenntnis ist, hat Kazmaier die Azubi-Rallye installiert. Insgesamt 10 Aufgaben galt es zu lösen. Dabei wurden die Soft-Skills wie Teamgeist oder Selbstbewusstsein ebenso abfragt wie fachliches Basiswissen. Dass eine Budgetplanung im Team Spaß machen kann, entdeckten die Nachwuchsgastronomen bei einem Planspiel. Am Beispiel einer Flugzeugwerft mussten Papierflieger budgetiert, produziert und in die Luft gebracht werden. Und nicht nur auf der Wissensebene hat sich der Einsatz gelohnt. Das Siegerteam durfte sich über einen Kochkurs in einem vom Gault-Millau gekürten Restaurant freuen.