



## VIELE KÜCHEN BLEIBEN KALT

Hotels und Restaurants stellen nach Monaten des Lockdowns wieder ein, doch viele Fachkräfte haben sich umorientiert. Mit internationalen Perspektiven und Investitionen in die Ausbildung versucht das Gastgewerbe, neue Mitarbeitende zu gewinnen und alte zurückzugewinnen.

Annette Neumann, freie Autorin



**„Wir erwarten keine Zeugnisse, sondern wollen uns ein kurzes Bild verschaffen, wer sich für eine bestimmte Position bewirbt.“**

Kathrin Gollubits, 25hours Hotels

**D**ie Gäste kommen nach und nach zurück, aber vielerorts fehlt das Personal. Denn nach mehr als einem Jahr Corona haben sich Tausende Köchinnen und Köche, Kellner und Servicekräfte andere Jobs gesucht. „Die Pandemie hat den gastgewerblichen Arbeitsmarkt mit voller Wucht getroffen. Restaurants waren komplett geschlossen, Hotels durften nur noch Geschäftsreisende beherbergen. Hinzu kamen massive Einschränkungen, als es dann wieder losging“, sagt Sandra Warden, Geschäftsführerin des Hotel- und Gaststättenverbandes (Dehoga) in Berlin. Finanzielle Einbußen und rechtliche Einstellungshemmnisse hatten unter anderem dazu geführt, „dass in der Branche im letzten Lockdown-Monat Mai dieses Jahres rund 15 Prozent weniger Beschäftigte als im Vergleichsmonat 2019 gearbeitet haben“. Das entspricht einem Verlust von etwa 162 000 Beschäftigten innerhalb von

zwei Jahren. Sowohl für die Mitarbeitenden in Kurzarbeit als auch für die Betriebe, die monatelang keinerlei Perspektive hatten, sei die Situation sehr zermürbend gewesen. Die Dehoga-Geschäftsführerin ist zuversichtlich, dass viele Betriebe bei wachsendem Geschäft auch wieder vermehrt einstellen und Mitarbeitende, die zum Beispiel vom Handel abgeworben worden, auch wieder zurückkommen werden: „Die abwechslungsreiche Tätigkeit mit vielen persönlichen Gästekontakten und die internationalen Jobperspektiven sind für viele überaus attraktiv.“ Sebastian Riesner, Geschäftsführer Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG), sieht das anders: „Viele ehemalige Mitarbeitende haben sich beruflich umorientiert und arbeiten mittlerweile zum Beispiel für die Stadt oder die Justiz. Die kommen nicht mehr zurück.“ Die Kurzarbeit habe viele Beschäftigte an ihre finanziellen Grenzen gebracht. Nur wenige Betriebe hätten den Lohnausgleich

gezahlt, und die geringfügig Beschäftigten, die gar keine soziale Absicherung haben, seien komplett leer ausgegangen. „Das rächt sich jetzt.“ Nach Riesner braucht es einen Paradigmenwechsel hin zu einer größeren Wertschätzung der Mitarbeitenden, die sich auch monetär zeigt. Gleichzeitig müsse die Dienstleistung als solche angemessen vergütet werden: „Nur wenn die Kunden Preisanhebungen akzeptieren, können die Hoteliers auch höhere Gehälter zahlen.“

#### LOHNAUSGLEICH ALS ZEICHEN DER WERTSCHÄTZUNG

Arbeitgeber, die ihre Mitarbeitenden während der Kurzarbeit auch finanziell unterstützt haben, scheinen mitunter besser durch die Krise gekommen zu sein. Das lässt zumindest das Beispiel des Hotels Berlin, Berlin vermuten. Beim ersten Lockdown hatte das zur schwedischen Pandox AB-Gruppe gehörende 700-Zimmer-Hotel nach eigenen Angaben seinen Beschäftigten einen hundertprozentigen Lohnausgleich von März 2020 bis Ende des Jahres gezahlt, danach trotz weiterhin fehlender Einnahmen immerhin noch 90 Prozent. „Unsere Hotelkette ist finanziell solide aufgestellt; auch fühlten wir uns den Mitarbeitenden gegenüber besonders verpflichtet“, sagt die Betriebsrats-

vorsitzende Birgit Colak. Im Vergleich zu anderen Betrieben war die Fluktuation während der bis diesen Sommer andauernden Kurzarbeit dann auch sehr gering: „Von unseren 150 Mitarbeitern hat nur eine Kollegin das Unternehmen verlassen.“ Nicht nur für die Fachkräfte, sondern auch für die Auszubildenden, die in der Regel nicht in Kurzarbeit waren und nur mit wenigen Vorgesetzten den Betrieb am Laufen hielten, sei die Hochphase der Pandemie schwierig gewesen. Denn mangelnder Gästekontakt bedeutete auch fehlende praktische Übungsmöglichkeiten: Azubi-Schulungen hatten, so Colak, oberste Priorität, „wofür wir intern geschulte Mitarbeitende eingesetzt haben, um wichtige handwerkliche Grundlagen wie Tische einräumen oder Gäste einchecken zu vermitteln.“ Dass in die Ausbildungsqualität investiert wurde, habe sich herumgesprochen und „zieht auch neue Mitarbeitende an“. Birgit Colak: „Wenn ein Mitarbeiter erfolgreich einen neuen Kollegen wirbt, erhält er eine Prämie von 600 Euro.“ Diese Form der Rekrutierung funktioniere gut, „auch weil wir uns durch gute Sozialleistungen und Arbeitsbedingungen abheben“. Neben einem Gym-Pass für ein externes Fitness-Studio gäbe es flexible Dienstpläne, die die Teams mitgestalten können.



**„Jeder Azubi bekommt von uns eine Übernahme-garantie für eine Anstellung in einem unserer Hotels.“**

Gunnar von Hagen, Lindner Hotels

### BEIM BEWERBER-AFTER-WORK ZUM VERTRAGSABSCHLUSS

Für die 25hours-Hotelgruppe arbeiten zurzeit knapp 700 Beschäftigte in 13 Hotels in Europa, vor der Pandemie waren es 900. „Viele ehemalige Mitarbeiter sind in andere Dienstleistungsbereiche, zum Beispiel in Arztpraxen, Steuerbüros oder Firmenkantinen, abgewandert“, sagt Kathrin Gollubits, Director of Human Resources. Bei Neueinstellungen habe es fast ein Jahr lang einen Stillstand gegeben, jetzt sei jede dritte Position nicht besetzt, und das bei einer Durchschnittsbelegung von aktuell fast 70 Prozent. „Vor allem im Food & Beverage-Bereich von der Küche bis Restaurant und Bar kämpfen wir um jeden Mitarbeiter.“ Jetzt komme es darauf an, den Mitarbeitenden, „die uns in der schwierigen Zeit treu geblieben sind, Angebote zu machen, die unsere Wertschätzung



**„Die abwechslungsreiche Tätigkeit mit vielen persönlichen Gästekontakten und die internationalen Jobperspektiven sind für viele überaus attraktiv.“**

Sandra Warden, Dehoga

ausdrücken“. Im November wurde die 4-Tage-Woche als Pilotprojekt in den Hamburger Hotels eingeführt, die dem Bedürfnis der Beschäftigten nach mehr Work-Life-Balance Rechnung tragen soll. In 2022 soll das Angebot auf die gesamte Hotelgruppe ausgerollt werden.

Der digitale Bewerbungsprozess mit der Möglichkeit einer „One-Klick-Application“ soll einen niederschweligen Einstieg ermöglichen: „Wir erwarten keine Zeugnisse, sondern wollen uns ein kurzes Bild verschaffen, wer derjenige ist und warum er sich für eine bestimmte Position bewirbt“, sagt die Personalchefin. Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter-Programme sind weiterhin sehr relevant: „Das ist ein nachhaltiges Recruiting-Instrument, über das wir vor der Pandemie über zehn Prozent unserer Mitarbeiter gewonnen haben.“ Und warum nicht das Vorstellungsgespräch mit der besonderen Atmo-



**„Viele ehemalige Mitarbeitende haben sich beruflich umorientiert und arbeiten mittlerweile zum Beispiel für die Stadt oder die Justiz. Die kommen nicht mehr zurück.“**

Sebastian Riesner, NGG

sphäre des Gastgewerbes verbinden? „Die Recruiting-Parties, bei der die Bewerber bei Finger-Food ungezwungen mit Führungskräften ins Gespräch kommen können, waren insbesondere bei Neueröffnungen erfolgreich.“ Das habe in manchen Fällen am gleichen Tag zum Vertrag geführt. Bewährt haben sich darüber hinaus auch eintägige Probetage, insbesondere für Junior-Positionen. Auszubildende und duale Studenten sollen durch Trainings- und Entwicklungsprogramme, zum Beispiel dem Azubi-Bootcamp, das den Austausch zwischen Azubis aller Häuser europaweit fördern soll, für das Hotelgewerbe begeistert werden. Mit der Möglichkeit, international zu arbeiten, wirbt das Unternehmen für eine Festanstellung.

### AUSBILDUNG MIT ÜBERNAHMEGARANTIE

Die familiengeführte Lindner Hotelgruppe mit europaweit 34 Hotels hat ebenfalls unter der Pandemie gelitten: „Da es in der Hochphase wenig Geschäftsreisende gab, waren insbesondere unsere Airport- und Tagungshotels über Wochen durchschnittlich im einstelligen Prozentbereich belegt“, sagt Gunnar von Hagen, Corporate Director Operations. Mit der Jobunsicher-

heit seien viele nicht klargekommen, rund 300 Mitarbeitende habe die 4-5-Sterne-Hotelkette im Laufe eines Jahres durch Fluktuation verloren. Mit Blick auf die Wirtschaftlichkeit habe das Unternehmen keine Möglichkeit gesehen, einen Lohnausgleich zu zahlen, „auch weil die Überbrückungshilfen viel zu spät kamen“. Von Hagen: „Wir haben eher versucht, die weichen Faktoren zu spielen und haben zum Beispiel im Rahmen einer Karriereabfrage an alle Mitarbeitende nach den beruflichen Plänen gefragt und Perspektiven aufgezeigt.“ Wichtig war aus seiner Sicht, die Motivation zu stärken und Weiterbildungsangebote zu machen: „So wurde die bereits vor Corona implementierte E-Learning-Plattform mit neuen Learning-Nuggets und Gamification-Elementen gefüllt.“ Für die Mitarbeitenden in Kurzarbeit war der enge Draht zu ihren Führungskräften besonders wichtig: „Neben regelmäßigen Infoveranstaltungen über Zoom gab es Team-Events, in denen zum Beispiel online zusammen gebacken wurde. Auch haben wir unsere Führungskräfte zum Thema ‚remote führen‘ geschult, damit viele unserer Mitarbeiter auch künftig mobil arbeiten können.“ Für die Azubis, die pandemiebedingt nicht zur Berufsschule gehen konnten, wurde eine eintägige Sonderveranstaltung zur

NACHGEFRAGT

## „Beim Probearbeiten ist das Gastgewerbe stark“

Neue oder ehemalige Fachkräfte (zurück)zugewinnen, ist in diesen unsicheren Zeiten schwer. Tim Warszta, Professor für Wirtschaftspsychologie an der Fachhochschule Westküste, erläutert, worauf es beim nachhaltigen Recruiting ankommt.

INTERVIEW: Annette Neumann

### Personalwirtschaft: Viele ehemalige Fachkräfte aus dem Gastgewerbe arbeiten jetzt in anderen Branchen. Wie können sie zurückgewonnen werden?

Prof. Dr. Tim Warszta: Empfehlenswert ist, das in die Waagschale zu werfen, was die Gastronomie ausmacht, nämlich: Freude am Umgang mit dem Gast und Spaß im Team. Auch ist der Aufstieg in leitende Positionen mitunter schneller möglich als in anderen Branchen, insbesondere jetzt, wo die Branche Fachkräfte sucht. Das sollte bereits in Stellenanzeigen und Vorstellungsgesprächen kommuniziert werden.

### Worauf kommt es beim Recruiting noch an?

Wichtig für ein nachhaltiges Recruiting ist, authentisch zu sein und einen realistischen Tätigkeitsausblick zu geben. Wenn der Bewerber weiß, welche Schichten auf ihn zukommen, kann er eine bewusste Entscheidung treffen. Dadurch verprelle ich vielleicht am Anfang einige Bewerber, aber halte die, die den Job auch wirklich machen wollen. Das gleiche gilt für das Angebot des Probearbeitens: Wenn eine potenzielle Mitarbeiterin im Bankettbereich eingesetzt wird, wenn „die Hütte brennt“, dann merkt sie schnell, ob ihr der Service Spaß macht, und die Führungskraft kann gut beurteilen, wie sie mit den Gästen interagiert.



Professor Warszta setzt auf Authentizität und Ehrlichkeit gegenüber Bewerbern.

### Wie können die Betriebe darüber hinaus punkten?

Indem sie sich an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden orientieren: Mit dem Angebot, in Teilzeit zu arbeiten und Dienstpläne passend zur eigenen Lebenssituation mitgestalten zu können, können sich Betriebe beispielsweise von der Konkurrenz abheben. Wenn sie bei instrumentellen Arbeitgebereigenschaften wie Gehalt, Arbeits- und Urlaubszeiten und weiteren Benefits besser als die Branche sind, sollte das stetig nach außen kommuniziert werden. Darüber hinaus gilt es, für die Vorzüge des Gastgewerbes, möglichst mit O-Tönen von Mitarbeitenden, zu werben und auf sozialen Kanälen zu spielen. ■

Prüfungsvorbereitung organisiert. Von Hagen ist überzeugt, dass sich die Investition in die Ausbildung auszahlt: „Unsere Azubis können bereits während der dreijährigen Ausbildung Erfahrungen in anderen Hotels unserer Gruppe sammeln. Darüber hinaus bekommt jeder von uns eine Übernahmegarantie für eine Anstellung in einem unserer Hotels.“ Mittelfristig werde es darüber hinaus vor allem in den Servicebereichen wieder vermehrt Neueinstellungen geben, die „für jedes Haus scharf am jeweiligen Bedarf orientiert sind“. Neben Active Sourcing, Stellenanzeigen auf den relevanten Social-Media-Kanälen und niederschweligen Videobewerbungen setzt die Hotelgruppe auf unkonventionelle Recruiting-Formate wie Mitarbeiter-Castings, bei der nach einem gemeinsam erlebten Tag mit Workshops beide Seiten gut einschätzen können, ob man zueinander passe. Auch die Dehoga-Geschäftsführerin ist überzeugt, dass sich die Investition in die Ausbildungsqualität auszahlt: „Betriebe, die vom Dehoga als ‚Top-Ausbildungsbetrieb‘ zertifiziert wurden, werden es leichter haben, Auszubildende zu rekrutieren.“ Ein Patenmodell während der Ausbildung und eine intensive Prüfungsvorbereitung seien unter anderem wichtige Kriterien für die Zertifizierung. ■