

Erfolgsfaktoren bei der Auswahl von Auszubildenden in der Hotellerie

Personalauswahl „auf Augenhöhe“

Der demografische Wandel sowie das veränderte Bildungsverhalten von Jugendlichen führen bei Unternehmen aller Branchen zu der Herausforderung, eine ausreichende Anzahl ausreichend qualifizierter Bewerberinnen und Bewerber für die angebotenen Ausbildungsberufe zu finden. Besonders stark betroffen von dieser Entwicklung ist – fast schon „traditionell“ – das Hotel- und Gastgewerbe, in dem sich die Auswirkungen seit mehreren Jahren deutlich abzeichnen: rückläufige Bewerberzahlen, unbesetzte Ausbildungsstellen, hohe Abbruchquoten.

Einzelne Unternehmen dieser Branche haben erkannt, dass ein „Weiter so!“ nicht mehr zielführend ist. Gerade in einer Branche – und da vor allem im Teilsegment der Marken- und Kettenhotellerie – in der die „Hardware“, also das Produkt im engeren Sinne, zunehmend zum austauschbaren Gut wird, wird in gleichem Maße die „Software“, also das Personal, zu dem entscheidenden Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb. Letztlich sind es die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Nuancierungen in der Wettbewerbsposition ausmachen und somit den entscheidenden Wettbewerbsvorteil schaffen – letztlich das Qualitätsversprechen einer Marke leben, Gäste begeistern und diese zu einem Wiederkommen bewegen.

Das Geschilderte hat Auswirkungen auf die Ansprache und auch die Auswahl der zukünftigen Auszubildenden. An oberster Stelle steht hier eine veränderte Sichtweise auf das Recruiting und die Personalauswahl – und die Erkenntnis, dass es sich um einen beidseitigen Bewerbungsprozess handelt, in dessen Folge sich nicht nur potenzielle Auszubildende bei Unternehmen, sondern diese sich auch

bei interessierten möglichen Auszubildenden bewerben können.

Im Bereich des Personalmarketings – so unser Eindruck – hat sich die skizzierte Sichtweise verfestigt und ist zum Allgemeingut der HR-Abteilungen geworden. Im Bereich der Personalauswahl jedoch nicht in gleichem Maße. Die zentrale Herausforderung dabei ist die Beantwortung der Frage: Wie können wir schlüssig und durchgängig unser Personalmarketing in unsere Personalauswahl integrieren und einen durchgängig symmetrischen Prozess mit einer Begegnung von Vertretern des Unternehmens und Bewerbern auf Augenhöhe gestalten?

Bei der Umsetzung der skizzierten Herausforderung sind drei Aspekte Erfolg versprechend: die konsequente Einbindung von Führungskräften in die Prozesse der Personalauswahl, die Geschwindigkeit bei der operativen Umsetzung sowie die realitätsnahe Gestaltung des Auswahlinstrumentariums.

Erfolgsfaktor 1: Konsequente Einbindung der Führungskräfte

Von entscheidender Bedeutung ist es, dass sich die verantwortlichen Linienführungskräfte gezielt und engagiert in die Personalauswahl einbringen und dies als eine ihrer Kernaufgaben auffassen. In einem Hotelbetrieb kommen für die Personalauswahl, je nach Größe, beispielsweise Abteilungsleiter größerer Abteilungen oder Direktionsassistenten in Frage. Diese oftmals noch recht jungen Führungskräfte, die aber bereits über umfangreiche Führungsverantwortung verfügen, sind geradezu prädestiniert dazu, Aufgaben im Rahmen der Personalauswahl wahrzunehmen. Vor allem die Direktionsassistenten, die auf dem Sprung zur Übernahme einer ersten General Management-Stelle stehen, sind besonders geeignete Repräsentanten von Hotelbetrieben bei der Personalauswahl.

Erfolgsfaktor 2: Hohe Prozessgeschwindigkeit

Bei unseren Beratungsmandaten machen wir immer wieder die Erfahrung, dass gerade auch solche Unternehmen, die in vermeintlich weniger attraktiven Branchen tätig oder bei den gängigen Employer-Branding-„Beliebtheitsrankings“ eher auf den eher hinteren Plätzen zu finden sind, bei Bewerbern immer dann punkten, wenn es ihnen gelingt, im operativen Prozess schnell zu agieren und den Bewerbern frühzeitig Gesprächspartner mit interessanter eigener Vita und umfassender Aufgaben- bzw.

Führungsverantwortung zur Seite zu stellen. Wichtig ist es dann, die so erzielte Aufmerksamkeit bei besonders interessanten Bewerbern konstant aufrecht zu erhalten und immer wieder für neue Kontaktpunkte mit Mehrwert für den Bewerber zu sorgen.

Erfolgsfaktor 3: Realistische Job-Vorausschau

Ein dritter Aspekt ist ebenfalls wichtig: die Gestaltung des Auswahlinstrumentariums. Unter Berücksichtigung der oben geschilderten Prämissen ist es in diesem Zusammenhang von erheblicher Bedeutung, dass Unter-

nehmen in ihren Auswahlprozessen die Kultur und damit auch ein erlebbares Stück Arbeitswirklichkeit transportieren. Für die Konstruktion des Instrumentariums bedeutet dies, weitgehend realistische „Arbeitsproben“ bereit zu stellen, Simulationen mit hohem Echtheitsgehalt, die es auf der einen Seite dem Unternehmen ermöglichen, einen profunden Einblick in das Fähigkeiten-Repertoire und das Potenzial der Bewerber zu gewinnen, die aber auf der anderen Seite auch den Bewerbern die Chance eröffnen, eine Vorausschau auf den späteren Job zu erlangen. Ein bewährtes Format sind beispielsweise so genannte „Career Days“, also Auswahltage, bei denen besonders



interessant erscheinende Bewerber einen Tag lang in ein Hotel eingeladen werden und verschiedene Gespräche sowie Simulationen aus der Praxis unter Beteiligung interner Führungskräfte, Vertretern der HR-Abteilung sowie externen Experten durchlaufen. Am Ende steht für beide Seiten ein klarer Mehrwert, nämlich die Sicherheit darüber, ob vom Unternehmen ein Ausbildungsvertrag angeboten und vom Bewerber angenommen wird.

Gerade also für Unternehmen der Hotellerie, die einerseits branchenspezifischen Belastungsfaktoren für das Recruiting und die Personalauswahl von Auszubildenden

unterworfen sind – zu denken ist hier vor allem an ungünstige Arbeitszeiten, eine nicht immer attraktiv erscheinende Entlohnung, hohe individuelle Mobilitätsanforderungen –, die andererseits aber auch ein hohes Attraktivitätspotenzial für Auszubildende aufweisen, nämlich vor allem ein attraktives Arbeitsumfeld sowie sehr gute Karrierechancen, sollte es unter Berücksichtigung der oben angeführten Gesichtspunkte möglich sein, sich nachhaltig als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

Voraussetzung hierfür ist – in einem unter qualitativen und unter quantitativen Gesichtspunkten zunehmend enger werdenden Personalmarkt für Auszubildende – ein Wandel in der Sichtweise der Recruiting- und der Personalauswahlprozesse – also eine Veränderung mit der klaren Zielrichtung, „Augenhöhe“ für aller Beteiligten herzustellen.◀



Autor:

Michael Basmann

ist Partner und Geschäftsführer der Kölner Beratungsgesellschaft managerberater (www.manager-berater.com). Der gelernte Betriebswirt berät seit über 15 Jahren Unternehmen in Fragestellungen des HR-Managements. Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit liegen in den Bereichen Personalauswahl sowie Personal- und Führungskräfteentwicklung.

Über das Unternehmen

Die Kölner Beratungsgesellschaft managerberater (www.manager-berater.com) ist eine der führenden Beratungen im Bereich Human Resources Management. Das Beratungsspektrum umfasst die beiden Leistungsfelder Diagnostik-Management und Veränderungs-Management.