

„Wer nicht authentisch ist, hat schnell verloren“

Merle Losem ist Gründerin und geschäftsführende Gesellschafterin der Deutschen Hotelakademie (DHA). Cost & Logis unterhielt sich mit ihr über das Thema Onboarding in der Hotellerie.

Die Hotellerie ringt seit Jahren um jede qualifizierte Fachkraft. Die Personalkrise hat selbst prominente Häuser der Republik erfasst. Wer auf dem Arbeitsmarkt wirklich punkten kann, atmet erstmal tief durch. Dabei ist es mit der Akquisition keinesfalls getan.

Maßgeblich, um den Mitarbeiter an das Unternehmen binden zu können, sind seine Eindrücke vom neuen Job in den ersten hundert Tagen. Was unternimmt das Unternehmen, damit die neue Kraft einen reibungslosen Start erwischt? Onboarding, heißt das auf neu-deutsch und hat nichts, wie der Name möglicherweise vermuten lässt, mit Flugzeugen zu tun. Experten verstehen darunter vielmehr die systematische Einführung eines neuen Arbeitskollegen/einer neuen Arbeitskollegin in sein/ihr Arbeitsumfeld. Gezielte Maßnahmen sollen es dem/der Neuen erleichtern, sich im Unternehmen möglichst schnell zurecht zu finden.

„Onboarding ist die Basis für alles, was einen Newcomer im Unternehmen erwartet“, sagt Merle Losem, Geschäftsführerin der Deutschen Hotelakademie (DHA) im Gespräch mit Cost & Logis. Sie spricht vom „moment of truth“, von der Stunde der Wahrheit – wenn sich zeigen muss, ob das, was dem Mitarbeiter während der Bewerbungsgespräche in markigen Sätzen und mit blumigen Formulierungen versprochen wurde, auch tatsächlich eingehalten wird. Employer Branding ist eben

mehr, als ein gutes Bild nach außen abzugeben – er später nicht einlösen kann, mit was er geworben hat, ist auf dem Arbeitsmarkt schneller unten durch, als ihm lieb ist. Denn die Enttäuschung, die unweigerlich einsetzt, wird gerne auch an Freunde und Bekannte und darüber hinaus auch auf den sozialen Medien in Windeseile sowie an ein breites Publikum weitergegeben. Von Arbeitgeber-Bewertungsplattformen wie etwa kununu ganz zu schweigen. Und schon ist der Image-schaden für die betreffende Firma unvermeidlich. DHA-Vordenkerin Merle Losem: „Nette Karten, tolle Ideen, vielversprechende Sätze sind Schall und Rauch, wenn nichts dahintersteckt. Entscheidend ist, dass auch stimmt, was vorgegeben wird. Wer nicht authentisch ist, hat schnell verloren.“ Und die mühsam gewonnene Arbeitskraft geht flugs wieder von Bord. Was die Gesellschaft viel Zeit und Geld kostet. Schließlich geht nicht nur der mühsame Auswahlprozess wieder von vorne los.

„In vielen Unternehmen der Hotellerie ist man sich dieser Problematik durchaus bewusst und legt sich dafür die passenden Konzepte zurecht“, berichtet die Personal-expertin. Es gebe allerdings nach wie vor Betriebe in der Branche, in denen das Thema Onboarding vernachlässigt werde. Das gelte besonders für Betriebe, in denen neue Mitarbeiter häufig „ins kalte Wasser geworfen“ würden.

Dabei sei es in der Regel gar nicht so schwer, die Neulinge zu überzeugen. Zumindest die Basics sind banal. Merle Losem: „Es sind Kleinigkeiten, die den Unterschied machen – ein Blumenstrauß auf dem Schreibtisch zur Begrüßung am ersten Arbeitstag, ein eingerichteter Computer mit den passenden Log-in-Daten, ein paar freundliche Willkommensworte zur Begrüßung und ein Mitarbeiter, der für Fragen rund um die Eingewöhnung zur Verfügung steht.“ Das sollte Unternehmen aus

dem Gastgewerbe, bei denen eine Willkommenskultur quasi in der DNA verankert ist, nicht schwerfallen.

Mit einer durchgängig professionellen, systematischen Einarbeitung, die über solche Basics hinausgehen, tun sich aber viele Unternehmen schwer. „Die Kettenhotellerie setzt das unterm Strich professioneller um als so mancher privat geführte Betrieb“, berichtet Merle Losem. Die Privaten machten das mit einer persönlicheren Ansprache zwar teilweise wett, eine systematische Einarbeitung allerdings könne das nicht vollkommen ersetzen. Es gelte, entsprechende Strukturen zu schaffen, Mentoren-Programme aufzusetzen, Unternehmenswerte zu definieren, transparent zu machen und zu vermitteln.

Geld sei in diesem Fall nicht die Hürde, versichert die DHA-Chefin: „Ein professioneller Onboarding-Prozess ist nicht in erster Linie eine Frage der finanziellen Kapazitäten, sondern der Organisation und der grundsätzlichen Einstellung den Mitarbeitern gegenüber. Das kostet nicht viel Geld.“

Ob die hohen Abbruchraten bei Auszubildenden in den gastgewerblichen Berufen daraufhin deuteten, dass das Onboarding in der Branche häufig misslinge, wollen wir von Merle Losem wissen. „Nicht unbedingt“, antwortet sie. Es seien diverse Gründe, die zu einem Abbruch der Lehre führen könnten, von denen die Qualität des Onboardings nur einer sei. Aber natürlich gebe es Unternehmen, „die es einer gesamten Branche schwer machen“. Merle Losem: „Es kommt vor, dass kleine Betriebe ohne klare Personalstruktur, in denen es lediglich einen Verantwortlichen für die Finanzen und einen Verantwortlichen für die Küche gibt, Auszubildende einstellen, um die alltäglichen Arbeiten im Unternehmen überhaupt bewerkstelligen zu können. Da kommt die Einarbeitung und Ausbildung mit hoher Wahrscheinlichkeit zu kurz.“

Damit die ersten hundert Tage in jedem Betrieb der Branche gelingen, bietet die Deutsche Hotelakademie Kurse an, die auch das Thema Onboarding umfassen. „Unser Führungskräfte-Programm Fit for Leadership beinhaltet dieses Thema, darauf legen wir großen Wert“, versichert die Geschäftsführerin der DHA.

Das heißt: Onboarding wird in der Akademie nicht isoliert behandelt. Merle Losem: „Wir betrachten die gesamte Kette, die komplette Reise, die ein Angestellter durchläuft – von der Unterzeichnung des Arbeitsvertrags bis zum langfristig zufriedenen Mitarbeiter und Leistungsträger des Unternehmens.“ Und dabei gehe es immer um die Beantwortung derselben Fragen: „Wie bekomme ich als Hotelier die Mitarbeiter, die ich brauche? Wie gehe ich mit Bewerbungen um? Wie nehme ich Mitarbeiter auf und führe sie in das Unternehmen ein? Wie schaffe ich es, die Werte und Kultur des Unternehmens zu vermitteln? Wie erreiche ich es, dass die Mitarbeiter diese Werte annehmen und sich die Kultur zu eigen machen? Wie bekomme ich es hin,

MERLE LOSEM

„Ein professioneller Onboarding-Prozess ist nicht in erster Linie eine Frage der finanziellen Kapazitäten, sondern der Organisation und der grundsätzlichen Einstellung den Mitarbeitern gegenüber.“

dass am Ende alle am selben Strang ziehen?“ Merle Losem: „Wer die richtigen Antworten auf solche Fragen hat, der braucht sich keine Gedanken mehr darüber zu machen, dass die employee journey zur Reise wird, von der am Ende alle Beteiligten profitieren.“ <

DIE DEUTSCHE HOTELAKADEMIE (DHA) ...

... bietet berufsbegleitende Weiterbildungen und Trainings für Fachkräfte aus der Hotellerie und der Gastronomie an. Experten vermitteln Fachwissen, Tutoren aus Hotellerie und Gastronomie stehen den Studierenden beratend zur Seite. Über die staatlich zugelassenen Abschlüsse können die DHA-Teilnehmer neben dem Job die Weichen für ihre Karriere stellen. Ein praxisorientiertes, mediengestütztes Lernsystem macht flexibles, mobiles Lernen möglich. DHA-Studenten profitieren unter anderem von flexiblen Seminar-Terminen, webbasierten Live-Trainings, Praxis-Seminaren, einer umfangreichen Lern-Plattform, der Möglichkeit, Lernpausen einzulegen und den Studienverlauf individuell zu gestalten. www.dha-akademie.de

Merle Losem: „Onboarding ist die Basis für alles, was einen Newcomer im Unternehmen erwartet.“

MERLE LOSEM ...

... ist Geschäftsführerin der Deutschen Hotelakademie (DHA). Nach ihrem Magisterstudium (Sport, BWL, Pädagogik) startete sie ihre berufliche Laufbahn zunächst mit dem Management von Veranstaltungen, bevor sie 2001 beim IST-Studieninstitut in die Erwachsenenbildung einstieg und für die Dienstleistungsbranchen Hotel, Gastronomie und Tourismus verantwortlich war. 2011 gründete Merle Losem die Deutsche Gesellschaft für berufliche Bildung mbH (DGBB), zu der auch die Deutsche Hotelakademie (DHA) gehört.



Besuchen Sie uns:
INTERNORGA Hamburg,
09.-13. März 2018, Halle B3.EG, Stand 108

filosof®
software gmbh

EINFACH GENIALE TOOLS FÜR VOLLE KONTROLLE.

Finanz-/ Lohn- und Anlagenbuchhaltung, Dienstplan, Kassenbuch, Fakturierung

Filosof Software GmbH • Am Krausen Baum 8 • 51067 Köln
Telefon: +49 221 9696 3-0 • post@filosof.de • www.filosof.de