

# In den Schuhen **DES FISCHERS**

Der Berater Michael Bayer leitet beim ÖHV-Kongress den Workshop „Leadership im Mitarbeitermanagement“.

**W**ie stellt sich die Ausgangssituation dar? Wenn man die Stellenanzeigen in Zeitungen oder einschlägigen Hotel- oder Gastro-Zeitschriften aufschlägt, dann ist man förmlich überwältigt von der Fülle der Anzeigen. Ein wahres Schlaraffenland für Mitarbeiter auf Jobsuche. Arbeitsplätze sind international ausgeschrieben, die Unternehmen überbieten sich mit sehr attraktiven „Zusatzleistungen“, und als Suchender kann man zusätzlich eigene Bedingungen stellen. Ein Paradies! Bei den Unternehmen sieht es genau umgekehrt aus: Man muss mühsam und zeitaufwendig in einem Mitarbeiter-Pool „fischen“, in dem sich immer weniger Fische befinden. Und die wenigen, die man erwischt, sind teilweise schlecht oder gar nicht qualifiziert, oft nicht wirklich motiviert und obendrein schwer zu halten.

## Wie kann man dieses Problem lösen?

Als Berater bin ich kein Anhänger von Rezepten. Für alle Probleme dieser Welt gibt es unzählige Rezepte. Der Bücher- und Seminarmarkt ist voll mit guten Ratgebern, und trotzdem machen wir dann genauso weiter wie bisher. Ich persönlich denke und handle lieber in Strategien, weil sich dann jeder sein eigenes, passendes Erfolgsrezept (er)finden kann, anstatt andauernd Ausreden dafür zu suchen, warum der gutgemeinte Ratschlag genau bei einem selbst nicht funktioniert.

**Eine Strategie – die ich von Anthony Robbins übernommen habe** – ist, in Alternativen zu denken. Es gibt auf dieser Welt keine Situation (zwischen Geburt und Tod), in der es nicht mindestens eine Alternative gibt. Bei der Entscheidung zwischen mehreren Alternativen geht es immer nur um den Preis: Was kostet mich mehr Zeit, mehr Energie und schlussendlich mehr Geld? Das ist die gute Nachricht. Die schlechte Nachricht ist, dass die Alternativen manchmal schlimmer sind als das ursprüngliche Problem. Aber immerhin entscheiden wir uns dann bewusst, mit der ursprünglichen Situation zu leben und besser damit umzugehen.

**Bleiben wir beim oben genannten Vergleich** mit dem Fischen. Wenn es nicht mehr genug Fische in seinem See gibt, könnte sich der Fischer eine neue Alternative suchen: mit dem Fischen aufhören und Bauer oder Auto-



Michael Bayer: Bewusste Entscheidungen und eine bewusste Denkweise machen eine Führungskraft aus.

verkäufer werden. Nachdem Sie immer noch diesen Artikel weiterlesen, nehme ich an, dass Sie sich bewusst entschlossen haben (Führungsaufgabe!), die anderen Alternativen nicht zu wählen. Nach seiner Entscheidung, Fischer zu bleiben, legt er den Fokus auf das, was geht, anstatt zu schauen, was nicht geht. Er legt seinen Fokus auf die Lösung statt auf das Problem. Diese bewusste Entscheidung und bewusste Denkweise machen eine Führungskraft aus.

## Die drei Phasen des Mitarbeitermanagements:

### Phase 1: Recruiting

Wenn der Fischer in seinem See zu wenig Fische fängt, muss er zu anderen Zeiten (früher?) als die anderen fischen gehen, oder er muss in anderen Seen fischen gehen, oder er muss andere Fische fangen, oder er muss einen neuen Köder (der dem Fisch schmecken muss und nicht dem Fischer) verwenden, oder er muss seine Fische selber züchten, oder ... Wie Sie sehen, gibt es unzählige Alternativen. Keine dieser Strategien alleine für sich garantiert einen Erfolg, nur die Kombination mehrerer Strategien und die ständige Feinjustierung an die Gegebenheiten. Ein Aspekt wird beim Recruiting ausgeblen-

det: Wir suchen und rekrutieren hauptsächlich nach dem Erscheinungsbild. Egal wie qualifiziert oder motiviert jemand ist, wenn ihr/sein Äußeres nicht passt, hat sie/er keine Chance, genommen zu werden. Dabei geht viel Potenzial verloren und ich frage mich, wie lange wir uns das noch leisten wollen. Früher waren die Kriterien für eine Anstellung in vielen Berufen das Geschlecht, die richtige Hautfarbe oder die Religion, und das hat sich Gott sei Dank geändert. Vielleicht wird es schon bald ganz normal sein, von tätowierten und gepiercten Menschen mit ungewöhnlichen Frisuren, Haarfarben und Bärten bedient zu werden. Und zwar von motivierten, die ihre Arbeit gerne machen. Ich bin gespannt, welcher Betrieb hier Vorreiter sein wird und ein Zeichen setzt.

### Phase 2: Mitarbeiter halten

Der Fischer setzt Köder ein, viele Betriebe folgende Zusatzleistungen: leistungsgerechte Bezahlung (oft über dem Branchendurchschnitt), freie Verpflegung im Hotel – auch an freien Tagen, Unterkunft im Einzelzimmer mit Bad, WC und WLAN, im Winter Skipass zum halben Preis, Nutzung aller hoteleigenen Einrichtungen in der Freizeit, Schulungen und Trainings, Tiefgaragenparkplatz, Betriebsausflüge, echte 5-Tage-Woche mit geregelten Arbeitszeiten und vieles mehr. Eine andere Strategie wäre es, für den Mitarbeiter einen Sinn in der Arbeit zu schaffen. Wann immer wir einen Sinn in einer Sache sehen, sind wir bereit, mehr zu leisten, uns zu binden, und brauchen keine Motivation von außen. Menschen haben das Bedürfnis, einen Beitrag zum „Großen Ganzen“ zu leisten, etwas beizusteuern. Gerade in der Hotellerie ist das leicht möglich. Wenn man den Gast glücklich macht und er wiederkommt, erkennt der beteiligte Mitarbeiter seinen Beitrag und findet täglich einen Sinn in seiner Arbeit.

### Phase 3: Positive Trennung

Ein Anwalt sagte mir mal, bei Scheidungen zeigt sich der wahre Charakter der Menschen. Gerade in einer Branche mit hoher Fluktuation sollte man unbedingt im Guten auseinandergehen, Türen offen lassen, ein Comeback möglich machen. Ich habe bei meinen scheidenden Mitarbeitern das letzte Gespräch immer dazu genützt, nach Verbesserungsvorschlägen zu fragen.