



neu &  
ungebunden

unmotiviert

minimalisten

leidenschaftslos

unflexibel

# VON WELCHEN MITARBEITERN SIE SICH JETZT TRENNEN SOLLTEN

Die besten Managementtipps  
zum Nachlesen auf [www.rollingpin.eu](http://www.rollingpin.eu)

**ROLLING PIN**  
JOBS & BUSINESS

Die internationale Fachzeitschrift für Karriere & Erfolg  
in der Gastronomie, Hotellerie und Freizeit





**B**eim Deutschen Hotellerie- und Gaststättenverband sieht man – sollte sich die wirtschaftliche Tal-fahrt weiter fortsetzen – in diesem Jahr an die 100.000 Jobs in der Branche gefährdet. „Noch wartet man mit Kündigungen jedoch zu“, wie DEHOGA-Geschäftsführerin Sandra Warden bestätigt. Die Arbeitslosenzahlen in Deutschland untermauern diese Aussage. Im März dieses Jahres waren in Deutschland 215.381 Mitarbeiter aus den Branchen Gästebetreuer und Köche arbeitslos gemeldet. Atypisch für die Krise: Im Vergleichszeitraum des Vorjahres (März 2008) waren es 221.706, also um mehr als 6000 Arbeitslose mehr. Ganz anders die Zahlen in Österreich, wo der Anteil an Arbeitslosen aus Beherbergung und Gastronomie im gleichen Zeitraum um 22 Prozent auf 31.489 Arbeitslose anwuchs.

Aufnahmestopps bei zahlreichen Hotelketten, banges Abwarten, wie sich die wirtschaftliche Situation entwickelt, und Personalverantwortliche, die schon jetzt die Exit-Pläne in der Schublade haben. „Die Zeiten, in denen große Unternehmen drei Prozent der Mitarbeiter aus sozialen Gründen mitgeschleppt haben, sind vorbei. Personalkosten machen heute im Schnitt zwischen 35 und 55 Prozent aus. Es ist nur verständ-

Bis zu 55 Prozent **Personalkosten?** Nur verständlich, dass man da verstärkt ansetzt.

lich, dass man da ansetzt“, sagt auch Kurt Berndt, General Manager der Imperial Riding School Vienna, A Renaissance Hotel. Von welchen Mitarbeitern muss man sich trennen, wenn es hart auf hart kommt?

Ein Thema, zu dem sich keiner der Human Resource-Manager gerne öffentlich äußert. Aber es gibt sie, die Liste jener Eigenschaften, die gegen die Weiterbeschäftigung bestimmter Mitarbeiter sprechen. Ganz oben befinden sich jene, die keine Leidenschaft mehr für ihren Job zeigen, die unmotiviert

Kaum ein Unternehmen kommt derzeit daran vorbei: Die **Notwendigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters** muss in Frage gestellt werden. Wir liefern die Antworten.

Text: Michael Pech, Peter Eisner

und nicht bereit sind, sich über die Grenzen ihres Jobs hinaus für das Unternehmen zu engagieren. An oberster Stelle stehen natürlich diejenigen, deren Leistung nicht der Position entspricht. „Natürlich entscheidet man auch, wie stark ein Mitarbeiter in das Unternehmen integriert ist. Schlussendlich ist es immer eine menschliche Handlung, die man verantworten muss. Ein junger Mensch, der ungebunden ist, ist bei uns stärker gefährdet, gekündigt zu werden, als ein älterer Mitarbeiter, der eine Familie zu versorgen hat“, erklärt der Direktor eines 4-Sterne-Wellnesshotels in Österreich.

Längst setzen Manager auf die Angst der

Mitarbeiter, um noch mehr aus der Arbeitskraft herauszuholen. Denn gerade für das Personal in den mittleren und höheren Positionen ist die Situation am Jobmarkt derzeit mehr als eng. Eine Taktik, die durchaus aufgeht. Überstundenverzicht, keine Benefits mehr, noch härter arbeiten für vielleicht sogar weniger Geld – noch nie ließ sich aus den Mitarbeitern mehr herausholen. Doch nicht zuletzt warnen die Entscheidungsträger, auf diese Strategie zu setzen. Berndt: „Das rächt sich. Jene Mitarbeiter, die sich auf



**Wenn der worst case eintrifft, sind heuer noch 100.000 Jobs in Gefahr.**

**Stefanie Heckel**  
DEHOGA Pressesprecherin  
www.dehoga.de

## » alternativen

**Kurzarbeit:** Ausnahmezustand mit reduzierter Regelarbeitszeit. Sie soll Unternehmen als Möglichkeit dienen, bei schwieriger Wirtschaftslage Kündigungen zu vermeiden. Die Arbeitnehmer im Unternehmen arbeiten bei Kurzarbeit über einen gewissen Zeitraum hinweg weniger oder sogar überhaupt nicht. Der dadurch entstehende Verdienstaufschlag wird durch den Staat in bestimmter Höhe ausgeglichen. Zuständig für diese Leistung ist in Deutschland die Bundesagentur für Arbeit, in Österreich der Arbeitsmarktservice.

**Karenzierung:** befristete Dienstfreistellung von Arbeitnehmern, zumeist unter teilweisem oder gänzlichem Ruhen der Bezüge.

**Golden Handshake:** Nur auf den ersten Blick eine unattraktive Variante: Vorzeitige Auflösung eines Vertrages, wobei die Zustimmung des einen Vertragspartners durch Geldzahlungen oder andere Vergünstigungen durch den anderen Vertragspartner erreicht wird. Wird bei Mitarbeitern angewendet, die im Dienstvertrag eine lange Kündigungszeit haben.



**GM Kurt Berndt:**  
 „Dass man sich  
 jetzt von den  
 Schwachen trennt  
 ist nur logisch.“



## Es ist immer die richtige Zeit für einen Kaffee ...



### Espresso Decaffeinato: Ein Grand Cru ohne Koffein und mit starkem Charakter.

Die Stärke eines Espressos oder Lungos bezieht sich nicht auf den Koffeingehalt. Sie resultiert aus dem Grad der Röstung, dem Körper sowie der Bitterkeit. Der Espresso Decaffeinato enthält die ganze Stärke und Aromafülle eines Espressos mit einem intensiven und komplexen Geschmacksprofil.

Nespresso setzt ausschließlich Entkoffeinungsverfahren mit Wasser ohne Zugabe von Lösungsmitteln oder chemischen Zusatzstoffen ein. Die Grands Crus sind somit 100 % natürlich hergestellt.

Tel.: 0810 981 981

[www.nespresso-pro.com](http://www.nespresso-pro.com)

dieses Spiel einlassen, sind meist die besten Kräfte des Unternehmens. Die gehen mit einem durch dick und dünn. Wenn man das Spiel aber überstrapaziert, werden sie die ersten sein, die das Unternehmen verlassen, wenn es wieder aufwärts geht.“

Kommunikation ist gefragt wie nie zuvor. „Das Thema Mitarbeitermotivation ist in keiner Branche so wichtig wie in unserer“, sagt Stefanie Heckel, Sprecherin der DE-

allein nach, wie Ihre Mitarbeiter die bevorstehenden Monate selbst einschätzen. So lässt sich gut erkennen, wer mitzieht und bereit ist, auch einen steinigen Weg mit dem Unternehmen zu gehen.

Neben Kurzarbeit gibt es auch noch die Möglichkeit, mit einer Karmz ein wirtschaftliches Tief abzufedern. Kettenhotels bieten – so hört man in der Branche – diese Möglichkeit derzeit verstärkt an. Rechtlich

## Sprechen Sie mit Ihren **Mitarbeitern!** Finden Sie heraus, wer mit Ihnen durch dick und dünn geht.

HOGA. Setzen Sie jetzt auf Mitarbeitergespräche. Vermitteln Sie jenen Sicherheit, die sie auch tatsächlich haben. Erklären Sie nüchtern die Situation und fragen Sie vor

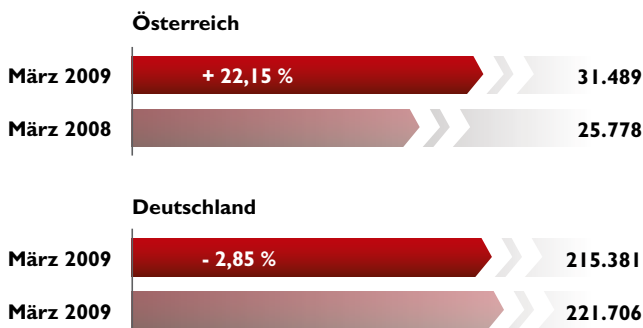
korrekt umgesetzt, ist das aber auch für mittelständige Betriebe eine passable Möglichkeit, um sich rasch von Mitarbeitern zu trennen.

Was jetzt mehr als je zuvor gefragt ist, sind Mitarbeiter, die auch mit geringen Mitteln außerordentliche Leistungen bringen. „Jede Krise bedeutet Veränderung und ist gleichzeitig eine Chance für jene Unternehmen, die agieren statt reagieren“, sagt etwa Rudolf Tucek, CEO der Vienna International Hotels. Er nützt die Wirtschaftslage, um sein Personal punktuell zu verbessern. Schwache Mitarbeiter werden in seinen Unternehmen laufend aussortiert und gegen bessere und motiviertere ausgetauscht. Das steigert laut Tucek auch die Leistung innerhalb der Mannschaft.

Unter dem Strich gab es schon immer Wackelkandidaten unter den Mitarbeitern. Doch wer selbst jetzt noch auf solche „Kräfte“ setzt, läuft Gefahr, bald selbst umzufallen. ■

## Arbeitslose in der Gastronomie und Hotellerie

Zwei Länder, zwei Gesichter: Während die Arbeitslosigkeit in der Branche in Österreich im März 2009 im Vergleich zum Vorjahr um mehr als 22 Prozent anstieg, ging sie in Deutschland sogar knapp zurück.



Quelle: AMS, Arbeitsagentur

Die besten Managementtipps zum Nachlesen auf [www.rollingpin.eu](http://www.rollingpin.eu)

**ROLLING PIN**  
 Die internationale Fachagentur für Karriere & Erfolg in der Gastronomie, Hotellerie und Freizeit  
 JOBS & BUSINESS