

Mit Lorenz Bönicke\* sprach Petra Wälti-Symanzik

## «Damit war für mich die klassische Karriere als Hoteldirektor vom Tisch»

*Eine verpatzte Physikmaturanote, die Skipisten in St. Moritz und das St. Jakobsstadion in Basel – das sind die Stationen auf dem Weg in die Personalarbeit. Lorenz Bönicke hat als HR Business Partner vor allem mit Menschen zu tun.*

*Lorenz Bönicke, Sie haben vor fünf Jahren die Hotelfachschule in Luzern als Dipl. Hotelier/Restaurateur HF abgeschlossen. Warum führen Sie heute kein Hotel?*

Nach dem dritten Semester an der Hotelfachschule habe ich beim Catering-Unternehmen im St. Jakobsstadion in Basel, dem «Joggeli», ein Praktikum im Bereich HR absolviert. Schon dieser erste Kontakt mit den vielfältigen HR-Disziplinen hat bei mir Appetit auf mehr geweckt und ich spielte zum ersten Mal mit dem Gedanken, nach Abschluss der HF im Personalwesen zu arbeiten. Schon ein halbes Jahr später, ich war mitten im vierten Semester, wurde mir die Position als Personalleiter beim schon erwähnten Caterer im Flussballstadion angeboten. Ein absoluter Glücksfall – konnte ich doch auf einen Schlag die Verantwortung für ca. 60 Mitarbeitende übernehmen und ging in dieser Aufgabe völlig auf. Damit war für mich die klassische Karriere als Food & Beverage Manager resp. Hoteldirektor vom Tisch.

*Wie entstand der Wunsch, nach der Matura in die Tourismusbranche zu gehen?*

Nach der mathematisch-naturwissenschaftlichen Matur haben sich viele meiner damaligen Klassenkameraden für ein eher technisch-mathematisch ausgerichtetes Studium entschieden. Ich erinnere mich gut an meine mündliche Physikmatur: Nach einer gefühlten Ewigkeit erlöste mich der Prüfungsexperte mit den Worten: «Wenn man so heisst, sollte man DAS wenigstens wissen...» (Ich hätte in einer Problemstellung die Lorentz-Kraft identifizieren sollen).

Spätestens nach der daraus resultierenden Note war für mich klar, dass mein Weg nicht über ein technisches Hochschulstudium führen würde. Im Anschluss an das Gymnasium hatte ich dann als Skilehrer in St. Moritz viele Berührungspunkte mit der Hotellerie und dem Tourismus. So entschied ich mich für eine Ausbildung in diesem Bereich und trug mich in die lange Warteliste der Schweizerischen Hotelfachschule in Luzern ein.

*Sie arbeiten aktuell als HR Business Partner bei RICOH SCHWEIZAG. Wie sieht ein normaler Arbeitstag aus?*

Einen normalen Arbeitstag gibt es bei mir nicht – das macht meinen Beruf auch so spannend. Natürlich versuche ich soweit wie möglich, den Tag zu strukturieren und den Prioritäten entsprechend zu gestalten. Ich starte morgens sehr früh mit der Erledigung von administrativen Pendenzen. So kann ich mir während der «normalen Bürozeiten» Zeit für Beratungsgespräche, Meetings, Projektaufgaben und die Berufsbildung nehmen. Oft werde ich auch spontan für die Mediation bei Konflikten oder als neutraler Moderator bei schwierigen Situationen angefragt. Als wichtigen Bestandteil meines Tages sehe ich den permanenten Austausch mit meinen Ansprechpartner/innen aus der Linie. Nur so kann ich das Tagesgeschäft verstehen und mich wirklich als HR-Partner der Linie positionieren.

*Was ist Ihnen bei der Arbeit im Personalbereich am wichtigsten?*

Meiner Meinung nach ist seriöse und bei den Mitarbeitenden wertvoll wahrgenommene Personalarbeit nur dann möglich, wenn man eine positive und wertschätzende Haltung gegenüber den Menschen hat, und dies unabhängig von Hierarchie und beruflicher Stellung. Ebenfalls wichtig ist die Extrovertiertheit des Geschäftsbereiches HR. Ein HR-Verantwortlicher, der sich hinter Papier, Reglementen und Administration verschanzte, kann nur schwer den Puls bei den Leuten fühlen und sich kaum für die Aspekte eines modernen HR-Verständnisses bei der Linie Gehör verschaffen.

*Eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit bewirkt eine höhere Arbeitsproduktivität. Ist das so?*

Zwar kann ich an dieser Stelle keine Empirie vorlegen, die diese Aussage beweisen resp. widerlegen würde. Ich bin jedoch fest davon überzeugt, dass zufriedene Mitarbeitende massgeblich zum Erfolg eines Unternehmens beitragen. Sei dies z.B.

durch höhere Arbeitsproduktivität, innovative Ideen oder schonenden Umgang mit Ressourcen.

*Wann ist ein Mitarbeiter zufrieden?*

Zufriedenheit ist natürlich sehr individuell und jeder Mitarbeitende möchte unterschiedliche Bedürfnisse befriedigt haben. Anerkennung und Wertschätzung sind ganz wichtige Faktoren, um zufriedene Mitarbeitende im Unternehmen zu haben und zu halten. Doch was unter Anerkennung und Wertschätzung verstanden wird, differenziert je nach Branche, Unternehmenskultur und Vorgesetzten.

*Was können Sie in Ihrem Unternehmen dafür tun?*

Es gibt keine Universalrezepte für eine zufriedene Belegschaft. Mit einem qualitativ hochstehenden, schnellen und verlässlichen Service für meine Anspruchsgruppen kann ich sicherlich einen Beitrag leisten. In der Hotelfachschule sind der Dienstleistungsgedanke und die Kundenorientierung die Basis aller Tätigkeiten. Diese Eigenschaften schätzen auch meine Ansprechpartner.

*Zu Ihren Aufgaben gehört auch die Beratung von Führungskräften. Was zeichnet eine gute Führungskraft aus?*

Darüber sind ganze Bücher geschrieben worden ... meine persönlichen Favoriten sind:

*Entscheidungs- und Umsetzungsfreude:* Ich habe viele Führungskräfte erlebt, die zwar tolle Luftschlösser zeichnen und kreieren konnten, schlussendlich aber kaum etwas bewegt haben.

*Authentizität:* Eine gute Führungskraft zeichnet sich durch das Bewusstsein der eigenen Stärken wie auch Defizite aus. Führungskräfte die jederzeit eine Lösung in Petto haben, wirken auf mich unglaublich.

*Bescheidenheit/Grossmut:* In meinen Augen lenkt und steuert eine gute Führungskraft geschickt aus der zweiten Reihe, steht aber beim Sturm auf der Kommandobrücke – spread the fame and take the blame!

*Wie führen Sie selbst?*

In meiner jetzigen Funktion bin ich, abgesehen von meinem Berufbildungsmandat,



**\* Steckbrief**

Name: Lorenz Bönicke  
 Jahrgang: 1975  
 Nationalität: Schweiz  
 Wohnort: Binz ZH  
 ODEC-Mitglied: seit 2006

*Aktuelle berufliche Tätigkeit:*  
 HR Business Partner bei RICOH SCHWEIZ AG, Wallisellen

*Curriculum vitae:*  
 ▶ 2011 Fachhochschule Nordwestschweiz, FHNW, Olten; MAS in Human Resource Management  
 ▶ 2009 Zürich KV Business School; HR-Fachmann mit eidg. Fachausweis  
 ▶ 2007/08 Management Business Track, UC Berkeley USA; International Diploma

Program (vergleichbar mit einem CAS in Business Administration & Finance)  
 ▶ 2006 Schweizerische Hotelfachschule Luzern; Dipl. Hotelier/Restaurateur HF/SHL

nicht in einer eigentlichen Führungsposition. Doch mein Führungsverhalten ist stark delegativ ausgeprägt. Ich gehe von einer hohen Eigenverantwortung resp. -motivation meiner Teamkollegen/innen aus und fühle mich in der Rolle des beratenden und unterstützenden Leaders wohl. Je nach Anspruchsgruppe ist diese Haltung eine Gratwanderung. Bei der Berufsbildung und Führung von Lernenden bekomme ich oft die Grenzen meines Führungsstils aufgezeigt.

Der Göttinger Neurobiologe Gerald Hüther meint, eine gute Führungskraft sollte die innere Haltung eines Mitarbeiters positiv beeinflussen. Da kann ich Gerald Hüther nur zustimmen. Positiv beeinflussen heisst für mich vor allem, Unzufriedenheitsfaktoren (so genannte Hygienefaktoren) weitgehend zu mindern, bestenfalls auszuschliessen und individuell zu erkennen, mit welchen Massnahmen die Mitarbeitenden positiv zu stimulieren sind. Eine gute Führungskraft sollte demnach vor allem die Arbeitsumgebung und -bedingungen so gestalten, dass sich die Mitarbeitenden bestmöglich entfalten können.

*Gibt es Nachhaltigkeit im Personalwesen? Worin äussert sich diese?*

Nachhaltigkeit wurde zu einem inflationären Begriff gemacht: Jede/r und alles muss nachhaltig sein ... Ein modernes Personalwesen sollte primär einen messbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

*Sie koordinieren die Berufsbildung im Unternehmen. Worauf achten Sie da?*

Die Berufsbildung ist bei der RICOH SCHWEIZ AG eine relativ junge Disziplin.

Ich konnte das Ausbildungskonzept und die flankierenden Programme von Grund auf gestalten. Dabei war mir besonders wichtig, dass die Ausbildungsverantwortlichen aus den einzelnen Fachbereichen von Anfang an miteinbezogen wurden. Das Ausbildungsteam ist sehr heterogen zusammengesetzt, um eine möglichst ausgewogene und vielseitige Berufslehre zu garantieren. Unsere Aufgabe sehe ich in erster Linie beim Schaffen von optimalen Bedingungen und Plattformen für eine lehrreiche und vielseitige Ausbildung – die Hauptverantwortung für den Erfolg sehe ich bei den Lernenden selber; sie sind grundsätzlich ihres Glückes eigener Schmied.

*Seit Abschluss der Hotelfachschule waren Sie Jahr für Jahr in Aus- resp. Weiterbildungen, zuletzt an der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten. Was kommt als Nächstes?*

Nach dem Abschluss des MAS in Human Resource Management gönne ich mir in Sachen Weiterbildung eine kurze «Verschnaufpause» – jedoch steht auf meiner Wunschliste die sprachliche Weiterbildung ganz oben: Japanisch und ein Brush-up in Englisch. Allerdings empfinde ich Weiterbildung nicht nur als klar definierten Kurs oder Lehrgang über einen bestimmten Zeitraum, sondern ich versuche tagtäglich Feedbacks und andere Meinungen zu meiner Weiterbildung/-entwicklung zu nutzen.

*Bleibt neben Job und Weiterbildung noch Zeit für Sie, Familie, Freunde, Aktivitäten?*

Leider hatte und habe ich zuwenig Zeit für mich, die Familie und meine Freunde.

Allerdings bin ich zu einem grossen Teil auch selber daran schuld; ich arbeite sehr gerne und kann viel Kraft aus meiner Berufstätigkeit schöpfen.

*Wo sind Ihre Energiequellen?*

Durch meine Verbindung zu Japan reise ich relativ häufig ins Land der aufgehenden Sonne. Jedes Mal tauche ich in eine völlig andere, immer noch weitgehend unbekannte Welt ein und kann meine Batterien wieder aufladen. Es muss aber nicht immer eine Reise in ferne Länder sein; ein gutes Glas Rotwein mit frischem Brot im Freundes- und Familienkreis oder Joggen in der Natur sind ebenfalls wertvolle Energiequellen.

*Ihr Bezug zum ODEC?*

Durch den ODEC bin ich mit einer Japanerin verheiratet ... Ernsthaft: Der ODEC hat mir die Weiterbildung an der UC Berkeley in Kalifornien ermöglicht. Zugelassen wurde nur, wer mindestens einen Bachelor-Abschluss vorweisen konnte. Durch den internationalen Verbandstitel «Professional Bachelor ODEC» konnte ich diese Hürde elegant überspringen und habe während dieses Zusatzstudiums meine Frau, welche im gleichen Programm war, kennen gelernt.

*Was bedeutet dieser internationale kompatible Titel für die Absolventen Hotelier/Restaurateur HF?*

2006 war es für mich eher schwierig, die Wertigkeit meines HF-Abschlusses international darzulegen und anerkennen zu lassen. Durch den Verbandstitel kann man sich nun auch an Aus- und Weiterbildungsinstituten ausserhalb der Schweiz und Europa positionieren. Inwiefern der Titel Absolventen von Höheren Fachschulen in Hotellerie und Tourismus als Sprungbrett für eine internationale Karriere nützlich ist, kann ich nicht beurteilen. Durch meine Erfahrung in den Vereinigten Staaten weiss ich, dass Absolventen mit einem Professional Bachelor auch international den Vergleich nicht scheuen müssen. Der Verbandstitel steht für eine qualitativ hochstehende und kompetitive Ausbildung.

*Die Welt wäre besser, wenn...*

...die so genannt einfachen Dinge wieder mehr und bewusster geschätzt würden.

Das Interview wurde schriftlich geführt