



Dem Hotel die Treue

ARBEITGEBERMARKE – Hotels haben derzeit besonders große Schwierigkeiten, Personal zu finden. Um nicht auf der Strecke zu bleiben, müssen sie attraktiv für Mitarbeitende sein. Die Fünf-Tage-Woche, flexible Arbeitszeiten, ein angemessenes Gehalt oder ein Ganzjahresjob sind verlockend. **Noch mehr zählt aber Wertschätzung.**

Deutschhofen – „Arbeitgebermarke: Glaubwürdigkeit nach innen. Stark nach außen“ war der Titel eines vom HGV initiierten Human-Resource-Talks unlängst im Green Luxury Hotel Pfösl in Deutschhofen. Dabei ging es um die Frage, was Hotels tun können und tun müssen, um nicht nur für die Gäste attraktiv zu sein, sondern auch für die Mitarbeitenden, zumal es auch und besonders von diesen abhängt, ob sich Menschen in einem Hause wohlfühlen und ihre Erwartungen erfüllt oder gar übertroffen werden. Eine starke Arbeitgebermarke, die anziehend wirkt und bindet, kann nicht aus dem Boden gestampft werden, sondern entsteht Schritt für Schritt, betont HGV-Vizepräsidentin **Judith Rainer** aus Sexten. Es braucht neben monetären Anreizen und Fringe Benefits sowie Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf viel Information, Gespräche, Förderung und Forderung – und vor allem Anerkennung. Eine Gehaltserhöhung wirkt nur ein paar Wochen oder Monate (oder bis zum Zeitpunkt, wo ein Konkurrent etwas drauflegt), hat ein Unternehmer einmal festgestellt. Wertschätzung und Einbeziehung dagegen wirken langfristig, sie binden und spornen an.

Attraktiv für Mitarbeitende

Der Aufbau und die Pflege von Produktmarken sind seit langer Zeit Thema zahlreicher Lehrveranstaltungen und Sachbücher. Welche Bedeutung Arbeitgebermarken haben, ist erst bewusst geworden, seit der Arbeitsmarkt leer gefegt ist und allenthalben Fachkräfte fehlen. Es hängt auch vom Ruf und

Ich rede mit unseren Leuten mehr als mit unseren Gästen.

Eva Zelger, Hotel Pfösl

vom Ansehen eines Unternehmens ab, ob es ihm gelingt, Mitarbeiter:innen zu finden und zu binden. Große Produktions- oder Großhandelsfirmen haben es diesbezüglich tendenziell etwas leichter als etwa Ferienhotels, die vielfach Saisonstellen anbieten, Sonn- und Feiertagsarbeit erfordern und im Ruf stehen, zu bestimmten Zeiten viele Überstunden zu verlangen.

Aber die Zeiten ändern sich, und die Hotelinhaber:innen passen sich an, um im Bemühen um gute Arbeitskräfte das bessere Ende für sich zu haben. Zu diesen gehört auch das genannte Vier-Sterne-Superior-Hotel Pfösl in Deutschhofen, das über 138 Betten verfügt und nicht nur bei Gästen (Bewertung 9,5 „außergewöhnlich“ auf Booking), sondern auch bei den Mitarbeiter:innen und Mitarbeitern punkten will. Dies ist insofern von Bedeutung, als das Haus im Jahr 2017 durch umfangreiche Investitionen einen Sprung von 30 auf 60 Arbeitskräfte gemacht hat. Deren Rekrutierung, Betreuung und Bindung ist eine Hauptaufgabe in der Führung des Unternehmens geworden, wie **Brigitte und Eva Zelger** sowie **Daniel Mahlknecht** berichten.

Alles beginnt beim Konzept. Dem Zeitgeist und der Notwendigkeit entsprechend haben die drei Hoteliers rund um das Anliegen „Achtsamkeit“ acht Themenfelder festgelegt, die den



Eine Gehaltserhöhung wirkt nur ein paar Wochen oder Monate (oder bis zum Zeitpunkt, wo ein Konkurrent etwas drauflegt). Wertschätzung dagegen wirkt langfristig. Sie bindet und spornet an.

Gästen kommuniziert und mit den Mitarbeiter:innen und Mitarbeitern besprochen werden, damit sie nicht bloß bekannt sind, sondern auch gelebt werden. Umwelt und Luxus scheinen zwar als Widersprüche angelegt zu sein, doch sind sie ein gutes Stück weit vereinbar. Kreislaufwirtschaft, sparsamer Umgang mit Ressourcen, Photovoltaik, eigenes Gemüse und eigene Kräuter, Kultur und Tradition, Biodiversität, Bewegung in freier Natur, Yoga oder Kontakt mit Tieren sind Teil der Philosophie des Hauses. Seit vielen Jahren wird versucht, Hand in Hand mit dem gestiegenen Personalbedarf und angesichts der einseitigen Fluktuation die Arbeitsplatzqualität zu steigern.

Die Entwicklung, sagt Eva Zelger, sei geprägt gewesen von vielen Versuchen mit oftmals positiven, zuweilen aber auch enttäuschenden Ergebnissen. Eine einschneidende Maßnahme war die Einführung eines strategischen Managementsystems zur Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Familienleben, des Audits Familie und Beruf samt diesbezüglicher Zertifizierung. Dies ging Hand in Hand mit der

Neuordnung der Führungsebene (es ergab sich eine Dreierkonstellation) mit Verantwortlichen für jede Abteilung in der zweiten Führungsebene. Auch wurden in Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen Brandnamic die Grundlagen für die Entwicklung einer Arbeitgebermarke erarbeitet. Wichtig dabei ist, dass die Mitarbeiter:innen zum Haus passen, dass sie dessen Geist verinnerlichen und so an die Gäste weitergeben.

Information, Gespräche und gegenseitiges Vertrauen

Die in der ersten Führungsebene für HR zuständige Eva Zelger betont, dass die Entwicklung zu einer Arbeitgebermarke ein langwieriger Prozess ist. Ein zentraler Punkt ist das Gespräch. „Ich rede mit unseren Leuten mehr als mit unseren Gästen. Informationen über Vorgänge oder den Sinn mancher Maßnahmen zu teilen, ist sehr wichtig, denn nur wer informiert wird, ist in der Lage, richtig zu handeln. Oft heißt es, Mitarbeiter:innen und Mitarbeiter sollten persönliche Probleme gewissermaßen am Personaleingang abgeben und nicht in den Arbeitsalltag hineinragen. Aber dies ist Unsinn. Wir können zuweilen auch helfen, private Angelegenheiten zu regeln, und oftmals liegt die Lösung

auch in einer Neuordnung oder Flexibilisierung der Arbeitszeiten oder in der Zuteilung einer neuen Aufgabe. Wir alle brauchen Coaching, Tipps, neue Sichtweisen, und hin und wieder kann auch ich ein Coach sein.“ Von besonderer Bedeutung ist laut Zelger die Unterstützung bei der Persönlichkeitsentwicklung. Und: Wenn ein Arbeitsverhältnis endet, sollte es ein „Auseinandergehen im Guten“ sein.

Beim Aufbau eines guten Rufes als Arbeitgeber geht es aber auch um sehr konkrete Angebote und Bedingungen. Viele Einheimische wünschen sich eine Fünf-Tage-Woche oder flexible Arbeitszeiten und Urlaub nicht ausschließlich dann, wenn das Hotel geschlossen ist. Wer den Mitarbeitenden in diesen Punkten nicht entgegenkommt, hat schlechte Karten. Ausländer:innen dagegen wollen vielfach in der Saison möglichst viel arbeiten, um dann mehrere Wochen in ihren Herkunftsländern verbringen zu können. Und: „Mitarbeiter:innen und Mitarbeiter wollen leisten und erfahren, dass ihre Leistung bemerkt und anerkannt wird. Das Gehalt muss stimmen, aber Geld und Benefits allein sind nicht wirksam. Die Motivation liegt im Miteinander, in der Übernahme von Verantwortung, in Wertschätzung.“ Und wichtig sei auch, dass Arbeitgeber Vorbild sind. Dann sei auch

einmal ein klares Wort („So geht das nicht!“) nicht ein Wort zu viel.

Von zunehmender Bedeutung ist die Bereitstellung von Unterkünften, wobei die Zeiten vorbei sind, als vier Leute in Stockbetten im Tiefparterre schliefen. Ein Hotel muss ansprechende Einzelzimmer anbieten oder Wohnungen bauen bzw. anmieten.

„Im besten Falle führt eine Arbeitgebermarke zu Spontanbewerbungen, was belegt, dass ein Job bei uns begehrt ist“, sagt Daniel Mahlknecht.

Die emotionale Bindung und Wertschätzung

Auch im Fünf-Sterne-Hotel Alpen Testin in Taisten gehört die Bildung einer Arbeitgebermarke seit Jahren zu den wichtigsten Führungsaufgaben, wobei die Wertschätzung, die die Mitarbeiter:innen erfahren, von die

sen als sehr positiv empfunden wird. „Besonders wichtig ist für uns neben der Erfüllung von zentralen Anliegen bezüglich Arbeitszeiten, Entlohnung oder Weiterbildung die interne Kommunikation. Alle müssen wissen, um was es geht und welche Rolle sie beim Gelingen des Ganzen spielen. Zufriedene Mitarbeiter:innen sind dann die Botschafter:innen nach außen; sie machen Werbung für uns als Arbeitgeber“, sagt **Paul Feichter**. Dem Alpen Testin gelingt es auf diese Weise, fast ausschließlich Einheimische für eine Mitarbeit zu gewinnen und im Haus viele Lehrlinge auszubilden (derzeit sind es über zehn).

Das Thema ist längst auch beim HGV angekommen. In unserer Zeit geht es nämlich nicht mehr in erster Linie um sichere Arbeitsplätze, sondern darum, neben den Gästen auch Mitarbeitende von einem Hotel zu begeistern, wie **Barbara Holzer** von der Abteilung Unternehmensberatung des Verbandes betont. Es herrscht Mangel an Arbeitskräften, und die demografischen Daten zeigen, dass sich die Lage noch verschärfen dürfte. Eine auch emotionale Bindung durch Kommunikation und gelebte Werte werde immer wichtiger. Eine Arbeitgebermarke verleiht laut Holzer mehr Sichtbarkeit (dies lässt den Zeiger zugunsten des einen oder anderen ausschlagen), senkt die Fluktuation, bindet Mitarbeiter:innen stärker, steigert die Motivation, verbessert die Positionierung und sorgt für eine positive Wirkung nach außen („in diesem Hotel arbeite ich gerne“) und nach innen. „Wenn Mitarbeitende sagen, dass sie – in welcher betrieblichen Situation auch immer – da sind, um auszudrücken, dass man auf sie zählen kann, dann erwarten sie sich auch, dass der Betrieb für sie da ist, wenn aufgrund einer besonderen Situation Hilfe benötigt wird.“ Als hilfreich bezeichnet Holzer HR-Analysen, HR-Zertifizierungen und Online-Mitarbeiterbefragungen.

Die Hauptziele des Employer Brandings bestehen darin, den Erfolg bei der Anwerbung von Mitarbeitenden zu steigern, die Qualität der Bewerbungen zu steigern und Mitarbeitende zu binden, um die Fluktuation zu senken und Kosten einzusparen. Arbeitgebermarken können dazu beitragen, dass sich mehr Bewerber:innen für ein Unternehmen interessieren und Mitarbeitende länger bleiben, wenn sie einmal eingestellt wurden.

Robert Weißensteiner

©robert@swz.it



Erläuterungen zur Arbeitgebermarke (v. l.): Alexandra Silvestri, Leiterin der HGV-Abteilung People & Culture, HGV-Vizepräsidentin und Vorsitzende der AG JOIN hospitality Judith Rainer, Daniel Mahlknecht sowie Eva und Brigitte Zelger vom Green Luxury Hotel Pfösl in Deutschhofen, und Barbara Holzer, HGV-Unternehmensberatung.