

Was Mitarbeitende wirklich wollen

Blanca Burri

Im Coaching lernen Arbeitgeber, wie sie mit Employer-Branding für Fachkräfte interessant werden. Was Betriebe von einem Seco-finanzierten Coaching erwarten können, erklären die Coaches Bettina Bülte und Rolf Fröhlicher.

Damit ein Hotel läuft, braucht es gute und zufriedene Mitarbeitende. Sie sind wertvoll. Und wenn sie zufrieden sind, bleiben sie dem Betrieb treu. Ein bewusstes Employer-Branding hilft, gute Fachkräfte zu finden und zu halten. Hotels, die eine Employer-Branding-Strategie umsetzen möchten und ins Coaching-Programm aufgenommen werden, können an einem individuellen Coaching-Programm von HotellerieSuisse mit Unterstützung des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco) teilnehmen. Die beiden Coaches Bettina Bülte und Rolf Fröhlicher erklären, was es für das Coaching braucht und worauf man sich einlässt.

Das Eigenbild stimmt mit dem Fremdbild oft nicht überein

Wenn sich ein Hotelier für ein Coaching entscheidet, muss er vor allem Zeit mitbringen und die Bereitschaft, im Betrieb etwas verändern zu wollen. Das Coaching dauert mindestens vier Monate und ist in verschiedene Phasen unterteilt: kennenlernen, analysieren, Strategie entwerfen, einzelne Massnahmen umsetzen.

In der Analyse wird eruiert, mit welchen Herausforderungen das Hotel zu kämpfen hat. Es kann sein, dass sich zu wenig Fachkräfte für den Betrieb interessieren, die Fluktuation zu hoch ist, Personal fehlt oder sich die falschen Personen bewerben. Je nach Erkenntnis braucht es unterschiedliche Massnahmen. Wenn sich die falschen Personen bewerben, müssen Formulierung und Gestaltung des Stelleninserates oder auch Publikationsform und Medium überprüft werden.

Wenn aber die Fluktuation hoch ist, sollten die Bedürfnisse der Mitarbeitenden erfragt und die Benefits entsprechend angepasst werden. Dies ist meist der Teil, der am meisten Mut braucht, denn die Analyse zeigt nicht selten auf, dass das Eigenbild des Hoteliers nicht mit dem Fremdbild zusammenpasst. «Einige Hoteliers erschrecken ein wenig, wenn sie erfahren, was Mitarbeitende von der Mitarbeiterführung halten», sagt Fröhlicher. Manchmal finden die Angestellten ein System veraltet, das der Hotelier als zeitgemäss einstuft. Heute reichen eine angemessene Entlohnung, eine Einladung zum Weihnachtsessen und ein Weihnachtsgeschenk nicht mehr aus, um Mitarbeitende glücklich zu machen.

Mitarbeitende möchten partnerschaftlich behandelt werden.

Viele Softfaktoren wie Wertschätzung, Entwicklungsmöglichkeiten, Unterstützung bei der Kinderbetreuung, Fehlerkultur, Wochenenddienst, Anstellungsprozente und Weiteres führen zur Zufriedenheit der Arbeitnehmenden in einem Betrieb. «Sind sie zufrieden, erzählen sie im Freundeskreis davon, und es wird einfacher, neue Fachkräfte zu finden», sagt Bettina Bülte.

Eine Strategie entwerfen, umsetzen, hoffen

Bülte entkräftet die weitverbreitete Meinung, dass das tiefe Lohnniveau in der Hotellerie für eine hohe Fluktuation verantwortlich sei. «Der Lohn ist ein Hygienefaktor, der ein Fass zum Überlaufen bringt, aber selten der Hauptgrund.»

Um eine Strategie entwerfen zu können, muss erst erarbeitet werden, wie das Team aussehen soll: jung oder erfahren? Flippig oder klassisch? Denn unterschiedliche Hotelkonzepte verlangen nach unterschiedlichen Menschentypen. In einem Trendlokal können interessante Quereinsteiger bei den Gästen gut ankommen. Im Gault-Millau-Restaurant erwarten sie Fachpersonal mit Ausbildung, Erfahrung und Ehrgeiz. Die Zielgruppe der Mitarbeitenden bestimmt die Art der Stellenausschreibung und die Benefits. Bei einem Familienvater ist vielleicht eine Viertagewoche oder eine Parkmöglichkeit neben dem Betrieb angezeigt. Bei einem Gault-Millau-Koch, dass Restaurantbesuche bei Konkurrenten zu Analyse- und Inspirationszwecken bezahlt werden.

Damit ein Employer-Branding tatsächlich gelingt, müssen die Führungspersonen etwas verändern wollen. Denn es braucht Mut, sich auf die Wünsche der Mitarbeitenden einzulassen. Ebenfalls sind strategisches Denken und Feingefühl gefragt. Was ist man bereit einzugehen, und wo will man weiterfahren wie bisher? Rolf Fröhlicher sagt, was viele Mitarbeitende sich wünschen: «Sie möchten partnerschaftlich behandelt werden.» Man müsse sie ernst nehmen, ihnen zuhören und ihre Ideen umsetzen lassen. Partnerschaftlich heiße auch, dass man transparent über aktuelle Zahlen, Pläne und Herausforderungen informiere und Erfolge gemeinsam feiere. Fröhlicher rät sogar dazu, selbst etwas kürzerzutreten. Damit beweise man Vertrauen.

Tipps für zufriedene Mitarbeitende

Wertschätzung und Anerkennung zeigen

Der Wunsch, gesehen und wahrgenommen zu werden, ist menschlich. Die goldene Regel besagt: Lobe fünfmal, kritisiere einmal. Deshalb gilt es, die Leistung der Mitarbeitenden zu beobachten und zu loben. Erfolge werden ganz grundsätzlich mit dem ganzen Team geteilt und gefeiert.

Bedürfnisse kennen und ernst nehmen

Jeder Mitarbeitende hat andere Bedürfnisse: Weiterentwicklungsdrang, Beförderungswunsch, mehr Freizeit, höherer Lohn, bessere Kinderbetreuung, Anerkennung, regelmässige Freizeit und so weiter. Nicht nur zuhören, sondern bei der Umsetzung Hand bieten.

Weiterentwicklung und Training für alle

Den Mitarbeitenden aller Hierarchiestufen den Zugang zu interner und externer Bildung ermöglichen. Crosstraining einführen (Servicemitarbeitende arbeiten einen Tag in der Küche und umgekehrt).

Die Mitarbeitenden sind Partner

Mitarbeitende möchten heute als Partner behandelt werden. Transparent sein, Zahlen offenlegen, Erfolge und Herausforderungen kommunizieren, Verantwortung abgeben und als Hotelier einen Schritt zurücktreten.

Wie steht es mit der Fehlerkultur?

Wo gearbeitet wird, passieren Fehler. Deshalb braucht es eine Fehlerkultur: 1. Häufige Fehler entdecken. 2. Ursachen finden. 3. Diesen Arbeitsschritt verbessern. 4. Relevante Mitarbeitende informieren. 5. Veränderung überprüfen und nachjustieren.

Quelle: www.htr.ch/story/was-mitarbeitende-wirklich-wollen-35538.html