

Internes Klima: Sonnig und heiter

Wenn Mitarbeiter echte Begeisterung an den Tag legen, springt der Funke auf die Gäste über. Auf welche Weise die Touristiker ihr Team motivieren können, lesen Sie hier.

Text: Max Silber



Foto: istockphoto.com

Ein motivierter und loyaler Mitarbeiter ist für ein Unternehmen ein Schatz von kaum bezifferbarem Wert, der dem Chef jedoch keineswegs in den Schoß fällt. Nur wer überdurchschnittliches Engagement im Umgang mit Mitarbeitern entwickelt, darf auch mit überdurchschnittlicher Leistung und Treue rechnen. Umgekehrt: Chefs, die nicht bewusst auf den respektvollen Umgang achten, tun sich damit selbst nichts Gutes. Schon wenn ein unzufriedener Angestellter nur Dienst nach Vorschrift macht, ist das dem Betriebserfolg nicht zuträglich. Ganz abgesehen vom Schaden, der entsteht, wenn Abwanderung auf der Tagesordnung steht oder die Mitarbeiter schlecht über ein Unternehmen reden.

Überzeugt vom Job

Anne M. Schüller ist Expertin für Loyalitätsmarketing. Sie weiß: „Mitarbeiterloyalität muss man sich genauso wie Kundenloyalität immer wieder neu verdienen.“ Die Ziele sind die freiwillige Identifikation und emotionale Verbundenheit mit einem Unternehmen ebenso wie hohes Engagement, Freude an der Arbeit und unter-

nehmerisches Handeln – kurzum: Begeisterung für die Sache. Begeisterung ist allerdings eine Emotion, die sich weder erkaufen noch erzwingen lässt. Der monetäre Faktor, sprich Gehalt, spielt zwar eine Rolle, ist jedoch nicht unbedingt ein Motivator, der auf Dauer hält.

Gelebter Teamgeist

„Wenn die Grundzufriedenheit nicht stimmt, lässt diese sich mit Geld nicht erhöhen“, weiß auch Roland Gyger, Direktor des Hotel Schütterhof in Schladming-Rohrmoos. Er ist stolz auf die geringe Mitarbeiterfluktuation in seinem Haus. Die Treue seiner Crew kann Gyger in erster Linie durch gelebten Teamgeist gewinnen. Das entspannte Betriebsklima hält er für einen der wichtigsten Bestandteile der Unternehmensstrategie. „Gewisse Rahmenbedingungen sollten ja eigentlich selbstverständlich sein“, sagt er. Dazu zählen z. B. geregelte Arbeits- und Urlaubszeiten, gut ausgestattete Mitarbeiter-Unterkünfte oder die Möglichkeit, die Annehmlichkeiten eines Betriebs wie z. B. das Spa zu nutzen. Durch den Ganzjahresbetrieb kann er den Faktor Sicherheit gewährleisten. Sämtliche Teammitglieder erhalten überdies die Schladming-Dachstein-Sommercard, um das Urlaubsfeeling der Region auskosten zu können und um ihre Begeisterung an die Gäste weiterzugeben. Wem der Sinn nach Weiterbildung steht, bekommt die Kosten für Schulungen vom Betrieb erstattet.

Es gibt eine Reihe von Begeisterungsfaktoren – solche, für die der Unternehmer in die Tasche greifen muss, und jene, die keinen Cent kosten (siehe Kasten „Motiviert bei der Arbeit“). Zu letzteren zählen etwa ein Maß an Mitbestimmung für jeden Mitarbeiter, das regelmäßige positive Feedback durch den Vorgesetzten oder der transparente Informationsfluss. Loyalität ist auch immer eine Frage der Vor-

bildwirkung: Wenn der Chef seine Mitarbeiter nicht enttäuscht, halten auch sie ihm die Stange. Ebenso liegt es in der Verantwortung des Managements, ständig ein Auge auf das Betriebsklima zu haben und eine Vergiftung durch Machtkämpfe, Mobbing und dergleichen gar nicht erst entstehen zu lassen.

Gesten der Aufmerksamkeit

Hierarchische Unterwerfung hat in einem modernen Betrieb nichts zu suchen. Vielmehr sollte das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter gestärkt werden, das Bewusstsein, dass hier jeder seinen unentbehrlichen Anteil leistet. Die Anerkennung den Mitarbeitern gegenüber schlägt sich zum Beispiel in einem schrittweise erweiterten Entscheidungsspielraum nieder. Klaus Kobjoll, Direktor des mehrfach prämierten Nürnberger Hotels Schindlerhof, zitiert aus seinen Unternehmensgrundsätzen: „Jedes Team-Mitglied erhält die Möglichkeit zur persönlichen und beruflichen Weiterbildung sowie zur individuellen Entfaltung. Unser Motto zur Erreichung unserer Ziele: So viel Individualität wie möglich, so viel Konformität (Übereinstimmung) wie nötig.“ Durch große Entscheidungsspielräume fördert Kobjoll die Kreativität und die schöpferische Kraft seiner „Mitunternehmer“. Auch Fehler sind bedingt erlaubt, wenn Lehren daraus gezogen werden.

In seinem Buch „Wa(h)re Herzlichkeit“ schildert Kobjoll, was er unter Gesten der Aufmerksamkeit versteht: „Es gibt einen Stadtplan von Nürnberg, einen Kneipen-Führer durch die Szenelokale der Stadt sowie Visitenkarten mit der Geschäfts- und Privatanschrift.“ Dazu freuen sich die Neuen über ein traditionelles Nürnberger Bratwurstessen und einen Blumenstrauß. Die Lehrlinge bekommen zusätzlich noch Schultüten mit Berichtsheften, Süßigkeiten und Managementliteratur. ■

Buchtip: Anne M. Schüller: Kundennähe in der Chefetage. Wie Sie Mitarbeiter kundenfokussiert führen. Orell Füssli, Zürich 2008.

Interview



Wenn der Spirit überspringt

Sabine Rohrmoser, Geschäftsführerin von Sabine Rohrmoser Unternehmens- und Personalentwicklung, im Gespräch mit dem bulletin.

bulletin: Begeisterte Mitarbeiter als Kapital. Wie hoch schätzen Sie deren Stellenwert für den betrieblichen Erfolg im Tourismus ein?

Rohrmoser: Das Thema ist keinesfalls zu unterschätzen. Wenn ein inspirierter und positiver Geist im Haus herrscht, überträgt sich das auf die Gäste. Laut Studien beeinflussen sich Gäste- und Mitarbeiterbindung immer gegenseitig. Ein Betrieb mit treuen Mitarbeitern hat also auch treue Gäste.

Wie kann man als Chef oder Manager lernen, sein Team zu motivieren?

Vielfach haben Führungskräfte wenig Bewusstsein darüber, was eigentlich motivierend und was demotivierend wirkt. Fragen Sie sich daher zunächst, wie Sie selbst mit den Menschen umgehen. Wie kommt Ihre Kommunikation an? Sich der eigenen Wirkung auf die Mitarbeiter bewusst zu sein ist der erste Schritt, um diese aktiv motivieren zu können.

Worauf kommt es beim Begeistern vor allem an?

Die Kollegen sollten auf jeden Fall Spaß am Job und generell Freude an der Arbeit als Grundvoraussetzung mitbringen. Die Aufgabe der Führungsperson ist es nun, diese gute Laune bis zum Ende eines Arbeitstages zu erhalten. Das heißt vor allem: Demotivationsfaktoren beseitigen. Das positive Klima beginnt bereits bei den Rahmenbedingungen. Von einer funktionierenden EDV bis zur perfekt ausgestatteten Teeküche sind schon die wichtigsten Wohlfühlfaktoren erfüllt.

Motiviert bei der Arbeit

- Chef als Vorbild: respektvoll im Umgang, zuverlässig, gerecht
- Vertrauensbasis schaffen statt hierarchische Ansprüche durchsetzen
- Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern immer als Dialog
- regelmäßiges Feedback
- der Chef nimmt sich Zeit für jeden Mitarbeiter
- Klarheit in der Kommunikation
- Humor, Offenheit und freundlicher Umgang miteinander als Bestandteil eines positiven Betriebsklimas
- Gemeinschaftsgefühl durch Mitarbeiterfeste, Betriebsausflüge & Co
- Transparenz in der Unternehmensstrategie, regelmäßiger Informationsfluss
- auf Mitbestimmung setzen
- schrittweise mehr Verantwortung für jeden Arbeitsbereich anbieten
- Spielraum und Wahlmöglichkeiten im Aufgabenbereich schaffen
- die Mitarbeiter regelmäßig überraschen und Dank ausdrücken
- Bonussystem für hervorragende Leistungen
- Vermittlung von Sicherheit