



# Mitarbeiter finden und binden

**Der Fachkräftemangel im Tourismus ist mittlerweile ein omnipräsentes Thema. Sehr viele Hoteliers und Gastronomen klagen über die schwierige Suche nach kompetentem Personal. Langfristige Strategien helfen, die richtigen Mitarbeiter zu finden und binden.**

**AUTOR: PETER PEER**

**D**er Fachkräftemangel bereitet mittlerweile vielen Hoteliers Kopfzerbrechen. Vor allem in unseren Tourismushochburgen fehlt es an Köchen, Kellnern, Rezeptionisten et cetera. Aber was steckt dahinter? Ist das ein natürlicher Prozess, werden mehr qualifizierte Mitarbeiter gebraucht oder geht die Zahl der ausgebildeten Fachkräfte zurück? Sind es die Rahmenbedingungen unserer Branche? Ist es die mangelnde Bereitschaft der Betriebe, selbst Mitarbeiter auszubilden? Ist das gebotene Entlohnungs- und Bonifikationssystem ein der Zeit entsprechendes? Sind die Arbeitszeitmodelle flexibel genug? Ist der europäische Arbeitsmarkt groß genug, um adäquate Positionen besetzen zu können oder muss eine weitere Arbeitsmarktöffnung in Richtung Nicht-EU-Staaten von-statten gehen?

## Kein Personal, weniger Angebote

Viele Fragen, die sich Unternehmer, HR-Manager und Recruiter zunehmend stellen. Es ist erschreckend, festzustellen, dass manche Hoteliers mittlerweile sogar laut darüber nachdenken, Leistungen und Serviceangebote zu reduzieren, weil es ihnen an geeigneten Fachkräften fehlt. So manches À-la-Carte-Restaurant steht aufgrund von Personalmangel vor der Schließung. Verstärkt werden Dienstleistungen outgesourcet, denn die Arbeitsämter können den Bedarf an Arbeitskräften nicht decken. Waren im März 2018 im Bereich Hotellerie und Gastronomie 36.492 Arbeitslose gemeldet, so stellt sich die Frage, warum wir es nicht schaffen, diese Menschen zu vermitteln. Sind sie nicht vermittelbar oder sind die Rahmenbedingungen der Arbeitsplatzvermitt-

Fotos: elphasgirit - stock.adobe.com, Florian Lechner 2015

lung zu rigide? Jedenfalls wünschen wir uns von der Regierung, dass ehestmöglich Mobilitätsprämien eingeführt werden, damit ein in Wien nicht vermittelbarer Koch vielleicht doch einen Job im Westen annimmt. Ich teile auch die Ansicht von Experten, dass langfristig eine Öffnung des Arbeitsmarktes beispielsweise Richtung Kroatien für die Hotellerie sehr hilfreich wäre.

## Das können wir selbst tun

Bei der Beantwortung der eingangs erwähnten Fragen stoßen wir auf einen wichtigen Faktor – und das ist unser eigenes Engagement. Sehr viele Hoteliers klagen zwar über die Situation, andere aber haben die Situation fest im Griff. Denn wer glaubt, dass ein einfaches Inserat auf einem einschlägigen Mitarbeiter-Suchportal reicht, um gute Mitarbeiter zu finden, ist weit gefehlt. Wenn man sich die Stellenangebote genauer ansieht, dann sind diese inhaltlich praktisch ident.

Erfolgreiche Betriebe machen es nicht 08/15, sondern engagieren professionelle Texter, die ihre Stellenausschreibungen so formulieren, dass sie bei ihren künftigen neuen Mitarbeitern das Gefühl vermitteln, genau dort möchte ich arbeiten. Und die diese Texte auch dort platzieren, wo sich ihre Mitarbeiter auch täglich bewegen: im Social Web, auf Facebook, auf Instagram, auf Snapchat. Generell ist strategisches Mitarbeiter-Marketing ein bei uns noch sehr unterschätztes Thema. Nehmen Sie sich bei der Nase und überlegen Sie, wie viel Geld Sie tatsächlich für Mitarbeiter-Marketing ausgeben. Haben Sie auf Ihrer Homepage einen eigenen Recruiting-Bereich, wo Ihre Mitarbeiter potenziellen neuen Kollegen das Arbeiten in Ihrem Betrieb schmackhaft machen, indem sie tolle Bilder posten und interessante Geschichten aus ihrem Arbeitsalltag erzählen?

Auch das Thema Arbeitszeitflexibilisierung ist längst in der Hotellerie und Gastronomie angekommen. Muss jeder wirklich jeder Mitarbeiter sechs Tage in der Woche arbeiten oder tun es vielleicht auch dreimal zehn Stunden? Viele Hotelbetreiber fragen in den Bewerbungsgesprächen die Kandidaten bereits, wie viele Stunden sie überhaupt arbeiten wollen, denn Work-Life-Balance ist den meisten jungen Menschen heute extrem wichtig. Hier ist sind Flexibilität und Kreativität, etwa bei der Dienstplangestaltung gefragt, um im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten neue Arbeitszeitmodelle zu schaffen. Oft ist auch der Blick von außen der erste Schritt für neue Wege. Daher empfehle ich, in diesem komplexen Bereich auf professionelle Beratung durch Experten zu setzen.

## So binden Sie Ihre Mitarbeiter

Das Finden neuer Mitarbeiter ist ein zentrales Thema, sie zu binden ein noch größeres: dabei geht es darum, im Unternehmen ein Klima zu schaffen, das den Mitarbeitern die Möglichkeit einräumt, Freude an der Arbeit zu haben. Ob moderne Un-

terkünfte, gerechtes Entlohnungssystem, Bonifikationen und Anreizsysteme für besondere Leistungen und außergewöhnliches Engagement.

Eines der wichtigsten Konzepte zur Bindung der Mitarbeiter ist meiner Ansicht nach die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeit und, so es vom Betrieb her möglich ist, auch eine Karriereplanung. Viele Kollegen in unserer Branche sind immer noch der Meinung, dass die Weiterbildung der Beschäftigten sinnlos ist, weil sie irgendwann ohnehin das Unternehmen verlassen.

Dazu eine wahre Begebenheit: Ein Buchhalter fragte seinen Chef: „Ist es sinnvoll, wenn wir in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter investieren, wenn sie ohnehin irgendwann das Unternehmen verlassen? Der Chef antwortet mit einer Gegenfrage: „Was passiert, wenn wir nicht investieren, und die Mitarbeiter bleiben?“

Neben der Ausbildung ist auch der soziale Aspekt nicht zu unterschätzen. Gute und talentierte Mitarbeiter brauchen Ansprache, sie

fordern meist sogar die Aufmerksamkeit des Chefs. Geben Sie ihnen täglich diese Chance. Sprechen Sie mit ihren Mitarbeitern, schenken Sie ihnen ein offenes Ohr, legen Sie gemeinsam konkrete Ziele fest und geben Sie ihnen die Möglichkeit, an Schulungen und Trainings teilzunehmen, um noch besser zu werden und sich in ihrem Betrieb entfalten zu können.

## Eine neue Chance bieten

Zu guter Letzt appelliere ich an die Unternehmer in der Hotellerie und Gastronomie, auch Quereinsteigern eine Chance zu geben und bereit zu sein, diese entsprechend anzulernen und auszubilden (bevor sie in den täglichen Arbeitsprozess integriert werden).

Eine meiner Ansicht wirklich hervorragende Aktivität ist der Tag der Offenen Hoteltüre der ÖHV. Da kann sich wirklich jeder ein Bild von den Arbeitsbedingungen und dem Umgang mit Mitarbeitern in der österreichischen Spitzenhotellerie machen. &

[www.karriere-im-hotel.at](http://www.karriere-im-hotel.at)

## DER AUTOR

Geboren 1957 in Mödling (NÖ), absolvierte Peter Peer seine Ausbildung in der Wiener Hotelfachschule und im Hotel Sacher Wien. Ab 1983 arbeitete Peer bei Accor in mehreren leitenden Funktionen – Hoteldirektor, Schulungsleiter, Directeur Délégué, Vice President Operations Accor Hospitality. 2003 wurde er zum Präsidenten der Österreichischen Hotelierversammlung gewählt. Peter Peer gründete 2011 als eigenständiger Unternehmer die Impuls Hotel Hotelentwicklungs-, -betriebs und -beratungs GmbH.

