

# Aktivhotel Apendorf

## Gute Leute anziehen und entwickeln



Von Sonja Dietz

**Der Fachkräftemangel trifft Österreichs Hotellerie hart. Das Aktivhotel Apendorf in Sankt Johann suchte daher in Krisenzeiten nach neuen Wegen im Personalmarketing. Mit nachhaltigem Erfolg!**

Das Hotelgewerbe hat es aktuell alles andere als leicht: Zwischen 2010 und 2016 gingen allein bei den Lehrlingen die Beschäftigtenzahlen um 31,4 Prozent zurück. Das geht aus einer aktuellen Erhebung der Wirtschaftskammer Österreich hervor. Auch erfahrenes Personal ist in der letzten Zeit rar und rarer geworden.

„Die Branche hat darunter massiv zu leiden“, sagt Sylvia Unterkofler, Chefin des Aktivhotels Apendorf in Sankt Johann. Wobei die Probleme ein Stück weit hausgemacht sind, wie sie durchaus selbstkritisch anmerkt. Denn der schlechte Ruf, der der Branche lange Zeit vorausseilte, hält bis heute nach – auch wenn sich die Bedingungen vielerorts gebessert haben. Längst wurden Schichten auf verträgliche Zeiten angepasst. Auch Überstunden gehören nicht mehr zum Standard und werden eins zu eins vergütet.

Im Aktivhotel Apendorf war das seit jeher Gang und Gäbe. Dennoch bekam das Haus das schlechte Image der Branche in den letzten Jahren mit voller Wucht zu spüren. „Wir mussten und müssen hart darum kämp-

fen, dass dieser Ruf nicht auf uns abfärbt“, sagt Unterkofler. Ansonsten bestehe kaum eine Chance, gutes Personal zu rekrutieren. „Heute, da die guten Bewerber zehn bis 20 Jobangebote bekommen, müssen wir unsere Arbeitgeberstärken hervorheben und nach außen tragen.“

An dieser Stelle haperte es allerdings. Zwar verzeichnete das Aktivhotel schon immer eine vergleichsweise geringe Fluktuationsrate und blickte in den eigenen vier Wänden vorwiegend in sichtlich zufriedene Mitarbeitergesichter. Dennoch blieben Bewerber mehr und mehr aus.

Das galt es zu ändern. Den Anfang machte die anonyme Mitarbeiterbefragung eines unabhängigen Anbieters. Sie bestätigte schwarz auf weiß, was die Geschäftsleitung schon immer vermutet hatte. „Wir hatten einen Zufriedenheitsindex von 96 Prozent und waren sehr angetan von diesem Ergebnis. Das war eine tolle Bestätigung.“

Das kommt nicht von ungefähr. **Denn das Aktivhotel investierte schon immer nicht nur in**

**das Wohlbefinden seiner Gäste, sondern auch in das des Personals.** Zum Beispiel darf jeder Mitarbeiter zu den Öffnungszeiten im Hotel wohnen. Eine „all inclusive“-Verpflegung on top: Frühstück, Mittagessen und Abendessen sind gratis und unterscheiden sich nicht von dem Angebot für die Gäste. Jede Abteilung geht mit allen Mitarbeitern mindestens einmal täglich gemeinsam essen. Es wird diskutiert, gelacht oder gestritten und es werden Neuigkeiten ausgetauscht.

Letztes empfindet Unterkofler als besonders wichtig: Dass es unter den Mitarbeitern menschelt. „Da ist diese besondere Verbindung bei uns, die sich nicht in Worte fassen lässt. Dieses familiäre Gefühl, das unseren Gästen den Aufenthalt angenehm macht.“

Tatsächlich: Auf dem unabhängigen Bewertungsportal Holidaycheck finden sich fast nur Stimmen, die das Hotel und seine Mannschaft in höchsten Tönen loben. Von „einer herzlichen Atmosphäre“, einem „hervorragenden Service“ ist die Rede und von Mitarbeitern, die „super freundlich“ sind und „bei Fragen immer die richtige Antwort parat“ haben.

Während große Konzerne ausgeklügelte Strategien austüfeln, um solche Bewertungen zu bekommen, verlässt man sich im Aktivhotel

## SYLVIA UNTERKOFLER: GANZ DIREKT GEFRAGT

**Wie wichtig ist Personalarbeit für den Erfolg eines Unternehmens?**

Die Personalarbeit ist in unserer Branche einer der wichtigsten Einflussfaktoren für den Unternehmenserfolg. Unsere Gäste fühlen sich aufgrund der herzlichen Atmosphäre, die wir und unsere Mitarbeiter ausstrahlen, so richtig wohl im Urlaub. Das geben sie auch so an die Bekannten und Freunde oder im Internet auf diversen Bewertungsplattformen weiter.

**Woran erkennen Sie gute Personalarbeit?**

Einerseits an der Zufriedenheit der Mitarbeiter und andererseits an der Dauer des Dienstverhältnisses. So haben wir viele Mitarbeiter, die seit fünf, zehn oder 20 Jahren bei uns sind.

**Welche Rolle sollte HR im Unternehmen einnehmen?**

Eine zentrale Rolle! Wenn man das Glück hat und mit tollen Mitarbeitern arbeiten kann, ist der halbe Erfolg des Unternehmens schon gesichert. Darüber hinaus erleichtert ein gutes HR-Management die tägliche Arbeit, reduziert Stress und Ungeheimheiten und spart allen viele Nerven.

**Was sind die wichtigsten Aufgaben von HR?**

Eine gute Vertrauenskultur im Betrieb zu installieren. Wir vertrauen unseren Mitarbeitern, dass sie den täglichen Herausforderungen gewachsen sind. Hat man das geschafft, muss man die Mitarbeiter motivieren können und für gute Stimmung im Team sorgen.

**Welche Kompetenzen müssen HR-Manager mitbringen?**

HR-Manager gibt es bei uns nicht. Als Chef muss man ein gutes Gespür für die Menschen haben. Oft lassen sich Konflikte schon

früh erkennen, weil man einen Mitarbeiter nach dem Wohlbefinden fragt. Aber das ist einem kleineren Betrieb einfach, da wir fast täglich mit unseren Mitarbeitern persönlichen Kontakt haben.

**Welche Personalthemen werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen?**

Ich denke, dass wir unsere Mitarbeiter mit monetären Anreizen immer weniger locken können. Gute Verdienstmöglichkeit bietet auch die Konkurrenz. In Zukunft werden wir gute Mitarbeiter mit anderen Vorzügen finden und binden müssen: einem guten Image, einem guten Betriebsklima, eine optimale Work-Life-Balance durch flexible Arbeitszeiten und der respektvolle Umgang untereinander. Wir sehen unsere Rolle in Vorstellungsgesprächen mittlerweile umgekehrt: Wir als Aktivhotel Apendorf stellen uns bei den Mitarbeitern vor und nicht die Mitarbeiter sich bei uns.

Alpendorf in Sankt Johann eher aufs Bauchgefühl. „Einfach mal Danke sagen für eine tolle Leistung, das geht in unserer hektischen Zeit so oft unter. Deshalb überreicht mein Mann jeden Monat jedem Mitarbeiter seinen Gehaltzettel persönlich und bedankt sich für die tolle Arbeit“, nennt Unterkofler Beispiele. „Bei uns zählen keine Hierarchien, sondern jeder Mitarbeiter ist gleich viel wert, egal ob Koch, Küchenchef, Zimmermädchen oder Chef oder Chefin.“

Wohl wahr: Als kürzlich der Abwäscher ausfiel, sprang kurzerhand der Chef ein. Eine Aktion, die ihm den Titel als „bestangezogener Tellerwäscher“ einbrachte, lacht Sylvia Unterkofler. „Das ist unser Verständnis von Teambuilding: Wer Hilfe braucht, dem wird sie gegeben.“

Soweit, so gut. Doch was in der Belegschaft und bei Kunden längst angekommen war, erreichte potenzielle Bewerber offensichtlich ganz und gar nicht. „Nach der Befragung war unsere Mission klar: Wir müssen unsere besondere Kultur besser, intensiver und transparenter nach außen transportieren.“

Seitdem setzt das Aktivhotel im Personalmarketing viel stärker auf den persönlichen

Kontakt zum Bewerber. So erlebt dieser den besonderen Spirit hautnah. Schulklassen werden zum Beispiel eingeladen, um sich bei Führungen durchs ganze Haus ein Bild zu machen. Auch die Teilnahme an Gastro-Jobbörsen gehört inzwischen zum Pflichtprogramm.

„Unser Ziel ist es, unseren guten Ruf durch unsere Persönlichkeit so intensiv nach außen zu tragen, dass sich neue Mitarbeiter für uns entscheiden, ohne sich weitere Häuser anschauen zu wollen“, so Sylvia Unterkofler.

„Unsere Message ist, dass wir viel Wert auf die Mitarbeiter legen, weil wir wissen, dass unser Erfolg eins zu eins von ihnen abhängt.“

Das Hotel sieht die Gastronomie als Hardware an, die zwar auch stimmen und ohne Makel daherkommen muss. Doch die Seele des Hauses ist der einzelne Mitarbeiter. Dessen Zufriedenheit ist in ihren Augen erfolgsentscheidend. Denn sie überträgt sich eins zu eins auf die Gäste.

Logisch: Eine Bar kann noch so gut ausgestattet sein, meint Unterkofler, ist der Barkeeper ein unwirscher Zeitgenosse, wird das die Gäste kaum bewegen, wieder zu kommen. Hat er hingegen ein Lächeln auf den Lippen

und einen freundlichen Spruch auf Lager, verleiht er dem Ambiente Seele. Ein Prinzip, das sich auch auf alle weiteren Bereiche eines Hotels übertragen lässt: Empfang, Restaurant, Zimmerservice.

Umso mehr legt das Inhaberpaar Unterkofler bei der Mitarbeiterauswahl Wert darauf, dass es auf zwischenmenschlicher Ebene passt. „Alle anderen Qualifikationen können draufgeschult werden, aber das Wesen einer Person lässt sich nicht verändern.“ Also bekommen auch Quereinsteiger ihre Chance, wenn sie sich im Bewerbungsgespräch und nach einem Probearbeitstag als vielversprechende Kandidaten entpuppen. Die heutige Restaurantleiterin ist ein Beispiel für dieses unbürokratische Vorgehen. Mit gezielter Personalentwicklung hat sich die gelernte Bürokratie nach und nach zur Führungskraft in der Gastronomie hochgearbeitet. Unterkofler spricht von einem Glücksfall für beide Seiten. Von diesen gibt es inzwischen mehrere im Aktivhotel. Und: Sie sprechen sich offensichtlich nach und nach in Bewerberkreisen herum. Das ist sogar messbar. Erstmals sucht der Betrieb für die Wintersaison nur einen Mitarbeiter. In den Jahren davor waren es stets zehn. Die Personalmarketing-Strategie trägt also erste Früchte.