

Mein schönstes Projekt



„... und was war bisher Ihr schönstes Projekt?“ – fragte mich unlängst ein Kunde im Erstgespräch. „Das sagt ja immer einiges über Sie als Beraterin und Ihre Besonderheiten aus“ – ergänzte er noch den Grund seiner Frage.

Ich brauchte nicht lange zu überlegen. Projekte, die mir Freude gemacht haben, gibt es ja viele. Eines war aber herausragend: Die Entwicklung und Umsetzung einer völlig neuartigen Personalentwicklung im Hotel Hochschober in Kärnten:

Nachhaltige Personalentwicklung in Saisonhotels galt damals als fast unmöglich: starke Fluktuation, Beschäftigungsbeginn erst ein paar Tage vor dem Aufsperrern und „Stress total“ wenn die Gäste da waren. Wie und wann sollte man da Mitarbeiter schulen? Und wozu, wenn diese ohnehin nach der Saison wieder in einen anderen Betrieb gehen? Eine engagierte Unternehmerfamilie in Kärnten warf diese „Glaubenssätze der Hotelbranche“ über Bord: Gemeinsam entwickelten wir ein umfassendes Schulungskonzept in Form einer „Akademie“ für alle neunzig Mitarbeiter.

Ein „besonderes Hotel“ war das „Hochschober“ auf 1800 Metern Seehöhe auf dem Turrachpass zwischen Kärnten und der Steiermark schon immer: Um auf

diesem Standort erfolgreich zu sein, musste man sich einiges einfallen lassen und gestaltete ideenreiche Freizeitangebote (so z.B. ein Seebad, das auch im Winter einen Teil des zugefrorenen Bergsees auf 30 Grad Badetemperatur aufheizt, eine original türkische Badeanstalt oder ein chinesisches Teehaus ...). Doch die „Hardware“ allein, die Ausstattung, garantiert noch keine vollen Gästebetten. Seit 80 Jahren setzt die Unternehmerfamilie auch auf „Software“, auf das „Goldene Dreieck“ Gast – Mitarbeiter – Führung.

Als Karin Leeb mit Ihrem Partner Martin Klein 2003 die Geschäftsführung von den Eltern übernahm, wollten sie genau diese Stärke durch gezielte und konsequente Mitarbeiterentwicklung ausbauen. Es wurden zwar auch schon früher immer wieder Schulungen organisiert oder einzelne Mitarbeiter auf Kurse geschickt. Was allerdings fehlte, waren aufeinander aufbauende Schulungen vor Ort, welche auch während der Hochsaison ohne großen Aufwand konsequent durchgeführt werden konnten.

Gemeinsam entwickelten wir die „Hochschober-Mitarbeiter-Akademie“. In dem für die Branche beispiellosen Projekt verfolgte man ehrgeizige Ziele: Durch Stärkung des Selbstwerts und der Kommunikations- und Teamfähigkeit aller

Mitarbeiter wollten wir vor allem das menschliche Miteinander im Betrieb verbessern. Darüber hinaus sollte die Akademie aber auch qualitativ hohe fachliche Weiterbildung und unternehmensspezifisches Wissen vermitteln.

Nur drei Monate nach der ersten Sitzung mit einem kleinen Projektteam konnte das Konzept den Mitarbeitern vorgestellt werden:

Die Angebote der Mitarbeiterakademie bestehen seither aus vier Säulen:

1. Seminare für „Beziehungsmanager“

Gute Beziehungen zu den Gästen und ein wertschätzender Umgang im Team sind Basis dafür, dass die Atmosphäre im Hause stimmt und die Gäste sich wohlfühlen. Dazu entwickelten wir eine dreiteilige Seminarreihe: Teil I ist ein Persönlichkeitstraining mit den Schwerpunkten „Selbstwert“ und „Beziehungen gestalten durch Kommunikation“. Im Teil II, der als Outdoortraining in Kooperation mit Outdoorleadership, Bad Goisern durchgeführt wurde, geht es vor allem um die Beziehungen im Team, um bessere Zusammenarbeit der Abteilungen und die Fähigkeit, Konflikte im Team konstruktiv zu lösen.

Diese beiden Seminare besuchen alle Mitarbeiter. Um Vorurteile abzubauen, sind in diesen Gruppen jeweils Mitarbeiter aller Abteilungen vertreten.

Beziehungsmanager III war ein Seminar für die AbteilungsleiterInnen, in dem sie sich bewusst mit der Gestaltung ihrer Beziehung zur Unternehmensführung und als Führungskräfte zu den Mitarbeitern auseinandersetzen konnten. In der Folge werden seither Coachings für die AbteilungsleiterInnen angeboten.

2. Fachtrainings

Für die fachlichen Schulungen nützt man in der Mitarbeiterakademie vor allem das vorhandene, fundierte Knowhow der erfahrenen Mitarbeiter: Aus deren Kreis wurde ein internes Trainerteam zusammengestellt, das in Train-the-Trainer-Kursen und mit didaktischer Unterstützung Trainingseinheiten von 60 bis 90 Minuten zu ausgewählten Fachthemen erarbeitete. Während der Saison koordiniert die Ausbildungsverantwortliche, Andrea Scherer, derartige Module in allen Abteilungen: Die internen Trainer vermitteln eine große Bandbreite an Wissen: Die Hausdame hält Vorträge über Reinigungsmittel oder über Hausstaubmilben, der Küchenchef über Gerätekunde oder ausgewählte Rezepte,

die Rezeptionistin über freundlichen Empfang.

3. Hochschoberkunde

Neben den fachlichen Modulen wird auch großer Wert auf die Orts- und Regionalkenntnisse der Mitarbeitenden gelegt. Da die meisten nicht auf der Turrach aufgewachsen sind, erhalten neue Mitarbeiter ein mehrtägiges Intensivtraining vor dem Saisonstart, wo sie nicht nur das Hotel sondern auch die Umgebung, die Ausflugsziele und die Biobauern, welche heimische Produkte für das Frühstücksbuffet liefern, kennen lernen können.

4. Persönlichkeitsentwicklung und kreative Freizeitgestaltung

Um als Arbeitgeber attraktiv zu sein, werden auch attraktive Freizeitangebote mit Lernfaktor eingebaut: So können die Mitarbeiter in Ihrer Freizeit einen Italienischkurs, Tai Chi-Übungen, Berufsmaturavorbereitung oder Computerkurse belegen – alles ohne großen Aufwand direkt im Hause. Was macht gerade dieses Projekt für mich als Beraterin zum „schönsten Projekt“? Ich habe dabei erlebt:

1. Die Entwicklungsarbeit hat nachhaltig gewirkt

Die Mitarbeiterakademie ist nicht nur eine fixe Einrichtung im Hochschober, die sich innerbetrieblich bewährt hat: Schon drei Jahre nach der Einführung der Akademie konnte man an mehreren Kennzahlen (geringere Fluktuation, Beständigkeit der Abteilungsleiter, Gästezufriedenheit, ...) ablesen, dass dieses Projekt auch wirtschaftlich ein Erfolg war. Daher wurde es auch mit dem Constantinus-Beraterpreis ausgezeichnet.

2. Nutzen für andere Menschen

Die Persönlichkeitsseminare halfen vielen Mitarbeitern, die noch nie Gelegenheit hatten, ein Seminar zu besuchen, in ihrer persönlichen Entwicklung. Noch heute, wenn ich hin und wieder als Gast das Hotel besuche, begrüßen mich Mitarbeiter und erzählen von ihrer persönlichen Entwicklung und was ihnen die Angebote der Akademie gebracht haben. Für viele waren die Seminare eine völlig neue Erfahrung. Ich habe selten so viel Dankbarkeit und Wertschätzung von Seminarteilnehmern erlebt.

3. Begeisterung, Vertrauen und Mut des

Kunden

Die gesamte Zusammenarbeit mit dem jungen Unternehmerpaar war geprägt von einer begeisterten Vision, gegenseitigem Vertrauen und mutigen, unkonventionellen Entscheidungen. Dieses Klima erlaubte uns, im Projektteam kreative Ideen zu spinnen, spornte zu Höchstleistungen an und half auch kritische Phasen im Projekt zu überwinden.

4. Effiziente Arbeit im Team

Unser Projektteam bestand aus drei Trainern und der internen Projektleiterin. Die erarbeiteten Konzepte wurden dann mit der Unternehmerfamilie und einigen erfahrenen Mitarbeitern in der Steuerungsgruppe diskutiert und zügig entschieden. Diese Form der Zusammenarbeit erlebte ich als sehr effizient und bereichernd.

5. Unterstützung zu einem eigenständigen

Weg

Eineinhalb Jahre waren meine Kollegen und ich noch stark in der Umsetzung als Trainer engagiert. Seither ist die Akademie ein „Selbstläufer“: Interne Trainer haben unsere Arbeit übernommen. Die Personal- und Organisationsentwicklung im Unternehmen hat ihren festen Platz und wird von einer engagierten Mitarbeiterin betreut.

6. Wertorientierung – Mitarbeiter als

geschätzte Ressource

Ich stamme selbst aus einem Tourismusbetrieb und habe erlebt, wie verrufen diese Branche für ihre Art der Mitarbeiterführung war – zum Teil leider zu Recht. In diesem Hotel war es möglich, eine wertschätzende und völlig andere Art des Umgangs mit Mitarbeitern mitzugestalten.

Das Besondere daran: Jeder kann sich weiterentwickeln, lernen und auch das eigene Knowhow weitergeben – egal ob Zimmermädchen, Masseur, Barman oder Hausmeister. Das Hochschobler wurde zum oft prämierten Vorzeigebetrieb. Es machte Spaß, diesen neuen Weg mitgestalten zu können.

Der Kunde, der mich unlängst mein schönstes Projekt beschreiben ließ, hatte recht: Durch meine Erklärung, warum es für mich so wertvoll war, habe ich wahrscheinlich sehr viel über mich erzählt.

Marianne Grobner