

Fallstudie: Mitarbeiterzufriedenheit in der Hotellerie

Zufriedenheit und Verbesserungspotenzial mit geringem Aufwand sichtbar gemacht

Fühlen sich die Mitarbeitenden wohl? Gibt es Wünsche, die unbekannt sind? Oder Chancen, die zu wenig genutzt werden? Wo verbirgt sich Optimierungspotenzial? Im Artikel «Unzufriedene Mitarbeiter kosten das Unternehmen unnötig Geld» im KMU-Magazin 5/2010 wurden Pilotfirmen gesucht, die ihre Mitarbeiterzufriedenheit messen wollen. Im vorliegenden Artikel nun werden die Erfahrungen der Hotelkette AargauHotels.ch beschrieben.

Claudia Rüttimann
Christian Katz

Die Leitung der AargauHotels.ch hat sich seit Längerem mit Fragen der Mitarbeiterzufriedenheit beschäftigt. Auf der Suche nach einem praxiserprobten und kostengünstigen Tool sind die Verantwortlichen im Juni 2010 im «KMU-Magazin» fündig geworden. Schnell war der eigene Kurztest durchgeführt und die Vorteile waren klar ersichtlich. So stand fest, dass die jährliche Umfrage zum ersten Mal mit einem externen Partner durchgeführt wird – und zwar online.

Das Unternehmen

Die Hotelkette AargauHotels.ch wurde 2005 als Marketinginstrument gegründet und umfasst die Betriebe Hotel Aarau-West AG, Oberentfelden, Hotel Bären Suhr AG, Suhr, die Hotel Lenzburg AG, Lenzburg, die Aarehof Betriebs GmbH, Wildegg, sowie die Hotel Kreuz Suhr GmbH. Diese fünf Hotels werden hauptverantwortlich von Dominik Wyss und Claudia Rüttimann geführt. Weitere Betriebe, die zur Gruppe gehören, sind das Seminarhotel Sempachersee, Nottwil, das Seehotel Hallwil in Beinwil am See und die Hostellerie Rigi

Kaltbad. Diese drei Betriebe werden separat geführt. Da die Distanz zu diesen Betrieben ziemlich gross ist, konzentrieren sich die gemeinsamen HR-Aktivitäten auf die fünf Kernbetriebe um Aarau. Hier sind gesamthaft 123 Mitarbeitende beschäftigt, davon 30 Kadermitarbeitende.

Ablauf der Befragung

Der erste Kontakt erfolgte per E-Mail. Kurz danach fand anfangs Juli ein persönliches Gespräch zwischen der Geschäftsleitung der AargauHotels.ch und Ralph Gerber von HR-aktiv statt. Die verschiedenen Möglichkeiten der Mitarbeiterbefragung (vom Fragebogen bis zu den Auswertungen) sind im Internet ausführlich beschrieben. So können während dem Meeting bereits Details besprochen werden.

1. Organigramm

Da es sich im vorliegenden Projekt um mehrere Hotelbetriebe handelt, wurden die einzelnen Organigramme aus dem Betriebsalltag mit HR-aktiv besprochen und die jeweiligen Führungskräfte und Mitarbeiter gruppiert. Die Organigramme konnten von HR-aktiv problemlos übernommen werden. Die Möglichkeit besteht, die Organigrammstruktur direkt sel-

ber zu erfassen. Im vorliegenden Fall übernahm dies HR-aktiv.

2. Zusatzfragen

Neben den 41 Standardfragen, die in Gruppen eingeteilt sind, können weitere betriebspezifische Fragen eingebaut werden. Bei den AargauHotels.ch besteht eine eigene Schulungslandschaft. Dazu wurden Zusatzfragen formuliert wie: Ich kann das Gehörte/Geschulnete aus dem Schulungsprogramm der Wohlfühlacademy im Alltag anwenden? Ich profitiere von den monatlichen Wohlfühlaktionen der Wohlfühlacademy? Für die Leitung der Betriebe ist es wichtig zu wissen, wie sicher sich die Mitarbeitenden in Bezug auf sexuelle Belästigung fühlen – leider immer wieder ein Thema in Gastronomie und Hotellerie. Daher wurden auch Fragen zu diesem Thema integriert. Beim Formulieren der Fragen wurden die Verantwortlichen von HR-aktiv unterstützt. Dadurch passen die Fragen zugleich zum Bewertungsschema von HR-aktiv.

3. Motivierende Informationen

Nach dem Vorbereitungstreffen wurde die Umfrage im Internet bereitgestellt. Damit fing der Informationsteil an. Die Direktionen der einzelnen Hotels wurden Mitte Juli 2010 per E-Mail informiert, und kurz darauf wurden an den ein-

zelen Informationstafeln die Mitarbeitenden mit den wichtigsten Angaben vertraut gemacht (Ziel, Start, Grob Ablauf der Umfrage). Die Vorlagen von HR-aktiv wurden auf die Bedürfnisse der AargauHotels.ch angepasst und mit dem Firmenlogo ergänzt. Die durch HR-aktiv zur Verfügung gestellten Vorlagen sind ausführlich und in der Praxis leicht anwendbar. Eine persönliche Information wurde an alle Mitarbeitenden mit dem Juli-Lohn verteilt. Im Direktionsmeeting Mitte August wurden dann alle Direktionen mit den Detailinformationen versorgt. Für jede Abteilung wurden die Informationsblätter ausgedruckt und in den jeweiligen Kadersitzungen an die Führungskräfte verteilt. Diese händigten jedem Mitarbeitenden ein persönliches Informationsblatt aus. Darauf werden der Firmen- sowie Gruppencode vermerkt und das genaue Vorgehen erläutert. Es werde darauf hingewiesen, dass die Umfrage am besten online ausgefüllt werden sollte, dass es aber auch möglich ist, beim direkten Vorgesetzten einen Papierfragebogen zu beziehen. Die Fragebogen sind in diversen Sprachen verfügbar.

Ende August fand ein grosser Mitarbeiter-Informationsanlass statt. Dort motivierte die oberste Geschäftsleitung alle Mitarbeitenden, aktiv an der Mitarbeiterumfrage teilzunehmen und vor allem eine ehrliche und kritische Bewertung abzugeben. Die Auswertungsergebnisse sollen anspornen, Gutes weiterhin zu fördern und konkrete Optimierungsmassnahmen in Angriff zu nehmen. Der zeitliche Rahmen der Umfrage vom 1. bis 24. September wurde nochmals erwähnt.

4. Die Umfrage

Rückfragen während der Umfrage gab es nur vereinzelt. Einige Mitarbeitende, die keinen eigenen Computer besitzen und auch am Arbeitsort ohne EDV arbeiten, waren zunächst etwas überfordert, als ihnen erklärt wurde, die Umfrage online durchführen zu können. Nach einer kurzen Einführung gelang es aber auch diesen Mitarbeitenden, die Fragen am PC zu beantworten. Während der Umfrageperiode kann die Geschäftsleitung jederzeit überprüfen, wie viele Mitarbeitende in den einzelnen Gruppen noch

ausstehend sind. So wurde laufend via Aushang an den Infoboards sowie im persönlichen Gespräch mit den Führungskräften motiviert, sich aktiv an der Mitarbeiterumfrage zu beteiligen, um eine möglichst hohe Beteiligungsquote zu erreichen. Kurz nach Abschluss der Umfrage wurde festgestellt, dass aus Versehen eine Gruppe auf null zurückgestellt worden ist. Dies konnte behoben werden und die sieben betroffenen Mitarbeitenden haben sich bereit erklärt, die Fragen nochmals zu beantworten.

Als lobenswert bezeichnet die Geschäftsleitung die konstante und freundliche Betreuung durch HR-aktiv. Alle Fragen wurden kompetent beantwortet, wodurch sich eine Aura der Zufriedenheit und des Vertrauens einstellte. Der Ablauf ist klar und kann einfach kontrolliert werden. Eine grosse Erleichterung ist für die Geschäftsleitung, dass man via Internet von überall her Zugriff auf die aktuellen Daten im System hat. Da an verschiedenen Standorten gearbeitet wird, wurde diese Möglichkeit stark in Anspruch genommen.

Anzeige



SIE SIND UNSER VIP. HAND DRAUF. JEDERZEIT UND ÜBERALL.

Ihre Vorteile auf einen Blick:

- Dienstleistungen mit höchster Qualität
- Voice- & Data-Lösungen nach Mass – Ihr Bedürfnis ist unsere Leidenschaft
- Individuelle Beratung und Realisation – VIP-Betreuung für KMU
- Starke Lösungen für Einkaufsgemeinschaften

Interessiert?

Persönliche Beratung unter +41 58 523 03 03. Wir freuen uns auf Ihren Anruf.

Telecom Liechtenstein (Schweiz) AG

Zürcherstrasse 66
CH-8800 Thalwil



Telecom Liechtenstein. einfacherleben.

www.telecomliechtenstein.ch



5. Ergebnisse und Auswertung

Bei den offenen Fragen wurden mehr ausformulierte Feedbacks erwartet, als eingegangen sind. Dafür waren die konkreten Einträge ehrlich und direkt; so liessen sofort Massnahmen ergreifen. Begeistert sind die Verantwortlichen, dass alle Resultate unmittelbar nach Abschluss der Umfrage zur Verfügung standen. Die Beteiligung war mit 87,8 Prozent zufriedenstellend. Überrascht hat der Vergleich mit anderen Branchen. So ist die Frauenquote im Führungsteam mit 60 Prozent im Vergleich zu 11,3 Prozent hoch. Spannend ist auch die Zahl der im Betrieb zu Führungspersonen aufgestiegenen Mitarbeitenden. Diese Zahl ist fast doppelt so hoch wie in anderen Betrieben und zeigt, dass es sich lohnt, die Talente in den Betrieben zu fördern und an das Unternehmen zu binden. Alle Gruppenresultate wurden an den jeweiligen Jahreszielplanungen mit den Kadermitarbeitenden besprochen. Interessant waren auch die Ergebnisse aus der «Bombenstatistik». Dort ist erkennbar, in welchen Gruppen Fragen mit der tiefstmöglichen Note (Bedeutung: Kündigungsgrund) bewertet wurden. Dies ist ein wichtiges Instrument für die Führung. Natürlich war die Geschäftsleitung erfreut, dass nur wenige «Bomben» anzutreffen waren.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden unter anderem auch in der Hauszeitung darüber informiert, dass die Umfrage abgeschlossen ist und nun alle Mitarbeitenden Zugriff auf ihre Resultate haben. Obwohl die Umfrage anonym ist, werden die Mitarbeitenden motiviert, ihr persönliches Umfrageresultat ausgedruckt an ihr Qualifikationsgespräch mitzubringen. Die jeweils fünf höchsten und fünf tiefsten Werte sind darauf separat ausgewiesen und dienen als gute Gesprächsgrundlage sowie für die Zielvereinbarung.

Verbesserungsmassnahmen

Voraussehbar war, dass die Zufriedenheit steigt, je höher der Posten ist, den man im Betrieb innehat. Denn mit der höheren Position steigt sofort auch der Mitbestimmungsgrad. Ein grosses Ziel ist es, diese Mitbestimmung als Motivationsfaktor auf allen Ebenen vermehrt zu integrieren. Es ist schwierig, über die gesamte Hotelkette hinweg Massnahmen zu ergreifen. Dies wird vor allem im Schulungsbereich und bei den HR-Aktivitäten bzw. Vorgaben möglich sein. Die einzelnen Betriebsleiter haben die Auswertungen genau studiert

◀ Obwohl die Umfrage grundsätzlich anonym ist, werden die Mitarbeitenden motiviert, ihr persönliches Umfrageresultat ausgedruckt an ihr Qualifikationsgespräch mitzubringen.

und bereits einzelne Massnahmen in die Jahreszielplanungen einfließen lassen. Konkrete Beispiele sind: Betriebliche Erfolge vermehrt feiern (auch in den einzelnen Teams), Koordination der Ferienpläne, Stellenbeschreibungen für alle Mitarbeitenden, konsequente Zielvereinbarungen.

Wie es weitergeht

Die Massnahmen werden laufend umgesetzt. Spätestens im Frühjahr 2011 wird die Kontrolle stattfinden, und im Herbst 2011 wird eine weitere Mitarbeiterumfrage durchgeführt. Wichtig ist nun vor allem die frühzeitige interne Kommunikation, damit die Mitarbeitenden aktiv zu Beteiligten werden und die Chancen erkennen, die sich durch die Mitarbeiterbefragung bieten.

Fazit

Die Mitarbeiterzufriedenheit und das eruierte Verbesserungspotenzial wurden mit geringem Aufwand sichtbar. Daraus konnten pragmatische Massnahmen für die kurz- und langfristige Entwicklung abgeleitet werden. ■

Kontakt



Claudia Rüttimann

Hotelière

AargauHotels.ch

Muhenstrasse 58, 5036 Oberentfelden

Tel. 062 737 01 01

info@hotellenzburg.ch

www.aargauhotels.ch



Christian Katz

Partner von HR-aktiv

wissen.org Katz & Partner

Rudwies 17, 9322 Egnach

Tel. 078 603 03 40

katz@wissen.org

www.wissen.org

