Upgrade zum Entrepreneur

Image und Prominenz – diese aktuellen Apartment-Herausforderungen sind auch in puncto Mitarbeitergewinnung das Zünglein an der Waage. Die Branche könnte dabei echte Vorteile gegenüber der Hotellerie haben. Wir sprachen mit dem Marketingexperten Martin Schmitz über Tiefgang, Beziehungsmanagement und Entrepreneurs.

Autor | **Sylvie Konzack**

Herr Schmitz, die Hotellerie und Gastronomie ächzt seit Jahren unter dem Fachkräftemangel. Inwiefern könnte der Apartmentsektor als Teilbereich der Hotellerie davon sogar profitieren?

Ich bin mir sicher, dass der Apartmentsektor profitieren kann, wenn es ihm, salopp gesagt, gelingt, seine Vorteile in die Köpfe zu bringen. Wenn Apartmentbetreiber also die Vorteile auf dem Arbeitsmarkt und bei den Vermittlungsplattformen bekannter machen, insgesamt mehr Wahrnehmung generieren und gemeinsam am Image arbeiten. Vorteile meint hier vor allem die konventionelleren Arbeitszeiten durch den weitgehenden Verzicht von Gastronomie-, Bankett- und Tagungsgeschäft. Ein solcher Effekt ist bereits aus der Gastronomie bekannt: Hier hat sich unter Köchen längst herumgesprochen, dass in der Gemeinschaftsverpflegung, also z. B. in der Betriebsgastronomie, ein Arbeiten ohne Spät- und Wochenendschichten möglich ist. Für Empfangsmitarbeiter gibt es bisher keine bekannte Alternative – und genau hier könnte der Apartmentsektor ansetzen.

Sie sprechen vor allem von einer Marketingoffensive. Was heißt das in Bezug auf eine hauseigene Mitarbeiterstrategie?

Das bedeutet vor allem ein neues Denken. Human Resources (HR) könnte für den Apartmentsektor auf einem weißen Blatt Papier völlig neu konzipiert werden. Das reicht von der reinen Organisation der HR-Prozesse bis hin zu Motivations- und Boni-Systemen.

Es geht darum, an Stellschrauben zu drehen auf der Basis von Fragen, wie: Welche Philosophie, welche Unternehmenskultur herrscht bei uns? Ist diese definiert? Welche Rahmenbedingungen bieten wir als Arbeitgebermarke? Lassen Sie mich ein Beispiel für eine unkonventionelle Boni-Politik anführen: Was wäre, wenn eine Geschäftsführung jeden Monat einen vorab vereinbarten Bonus an alle Mitarbeiter ausschüttet? Und dies nur dann nicht der Fall ist, wenn Gastbewertung oder Weiterempfehlungsrate unter einen Wert fallen, der am Jahresanfang gemeinsam mit den Mitarbeitern vereinbart wurde? Das Boni-Prinzip ist damit auf den Kopf gestellt, und die Mitarbeiter sind besonders nachhaltig motiviert. Denn sie haben sich an den Bonus gewöhnt und tun alles dafür, ihn zu halten.

Das ist ein Beispiel aus dem Bereich Mitarbeiterbindung. Welche Perspektiven bestehen für Apartmentbetreiber bei der Mitarbeiterentwicklung?

Die Möglichkeiten sind auch hier sehr vielfältig, allen voran im Bereich Weiterbildung, der noch immer seitens vieler Personalverantwortlicher unterschätzt wird. Denn wenn auch nicht jeder Mitarbeiter Interesse an Weiterbildung und Weiterentwicklung auf fachlicher wie persönlicher Ebene hat, so geht es primär darum, dennoch ein geeignetes Angebot zu machen. Zudem sind hier Fragen wie Transparenz und Mitbestimmung besonders wichtige Stichworte.

Grundsätzlich sollten Mitarbeiterbindung und -entwicklung mindestens dieselbe Priorität genießen wie die Gewinnung neuen Personals. Denn ein Mitarbeiter, der nicht wechselt und im Idealfall sogar als glaubwürdiger Werbebotschafter fungiert und somit dazu beiträgt, neue Mitarbeiter zu gewinnen, fördert identifikationsstiftende Effekte und senkt nebenbei die oft nicht zu unterschätzenden Recruiting-Investitionen.

Das stellt an den Markt u. a. die Frage, inwiefern es bereits umfangreiche Weiterbildungsmöglichkeiten für Apartmentmitarbeiter gibt und wie speziell die Berufsbilder der Apartmentbranche ausgeprägt und definiert sind.

Absolut. Auch wenn es im Moment ein Nachteil ist, dass die Apartmentbranche im Bereich HR zu wenig als attraktive Al-

Fotos: privat