

MENSCHEN MÖCHTEN GESEHEN WERDEN

Tourismusexperte Michael Oberhofer spricht mit uns darüber, warum Mitarbeitermotivation jetzt besonders wichtig ist und wie man sein Team durch die Krise führt.

Text Andrea Lichtfuss Fotos Brandnamic, Shutterstock

Ein Schulterklopper, ein Goodie zu Weihnachten und eine Karte zum Geburtstag – damit wurde der Faktor „Mitarbeitermotivation“ lange Zeit abgedeckt. Dass das heute nicht mehr reicht, weiß Michael Oberhofer, Geschäftsführer der Tourismusmarketing-Agentur Brandnamic, aus erster Hand. Im Interview erklärt er, was echte Wertschätzung ausmacht und warum es manchmal wichtig ist, die Karten auf den Tisch zu legen.

TIROLERIN: *Wie kann ich meinen Mitarbeitenden in Zeiten wie diesen Sicherheit vermitteln?*

Michael Oberhofer: Das Wichtigste ist offene, transparente Kommunikation, die inhaltlich sachlich, aber empathisch in der Vermittlung ist. Die Dinge sollen nicht beschönigt werden, es hegt ja keiner die Illusion, dass die Situation rosig ist. Es sollen aber auch mögliche Auswege aufgezeigt, zu ergreifende Maßnahmen offengelegt und deren Notwendigkeit erläutert werden. Gleichzeitig gilt es, den Zusammenhalt zu betonen, es gilt, fair zu handeln und dort, wo es geht, individuelle Lösungen zu finden. In manchen Mitarbeitenden löst die aktuelle Lage mehr Angst aus, andere

können damit leichter umgehen. Wenn ein Unternehmen etwa gezwungen ist, Leute in Lohnausgleich zu schicken, bin ich dafür, dass man auch menschlich handelt. Für wen ist das gerade finanziell und psychologisch schwieriger, wer befindet sich in einer einfacheren Lebenslage? Die Geschäftsführung muss unternehmerisch denken, denn er oder sie trägt die Verantwortung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – Anteilnahme ist jedoch ebenso wichtig. Beide Aspekte müssen sich die Waage halten.

Was wird in der Mitarbeiterkommunikation oft vernachlässigt?

Ich würde sagen, auch in der Mitarbeiterkommunikation wird häufig ein Fehler begangen, der die Kommunikation allgemein erschwert: Wenn nämlich davon ausgegangen wird, dass jede und jeder weiß, was man selbst weiß – einfach, weil man in seinem Bereich so drinsteckt, dass man nicht mehr davon abstrahieren kann. Informationen müssen weitergegeben werden, manchmal muss man sie wiederholt mitteilen, damit sie nicht nur ankommen, sondern auch tatsächlich verstanden und internalisiert werden. Man muss, gerade in größeren Unternehmen, Präsenz zeigen, will man seiner Vorbildfunktion gerecht

werden – und zwar nicht, weil man Vorgesetzte oder Vorgesetzter ist, sondern weil man ein Mensch ist. Wie schon bei der ersten Frage ausgeführt: Kommunikation kann sich nicht als solche bezeichnen, wenn sie nicht authentisch und transparent ist. Man schützt niemanden, indem man Fachwissen oder relevante Informationen für sich behält, am wenigsten sich selbst. Man gibt seinen Mitarbeitenden nichts, wenn man ihnen nicht Freiheit, Kompetenz und Verantwortung lässt. Im Gegenteil: Man verhindert persönliche und fachliche Weiterentwicklung, die dann wiederum dem Unternehmen zugutekommen würde. Dieses Vertrauen – und auch den Zusammenhalt – muss man in der Mitarbeiterkommunikation transportieren.

Was sind typische „Motivationskiller“?

Einem Mitarbeitenden, der ein erwachsener Mensch ist und als solcher behandelt werden möchte, missfällt kaum etwas so sehr wie das Verschweigen von Belangen, die sie oder ihn betreffen, wenn man ihr oder ihm also nicht sagt, was Sache ist, ihm Sachverhalte, Inhalte, Kritik oder Lob nicht direkt mitteilt, sondern sie oder er es über mehrere Ecken erfährt. Eine schlechte



Balance zwischen Kritik und Lob ist demotivierend. Lob zu erteilen vergisst man im Eifer des Arbeitsalltags leider allzu oft, doch das wirkt sich negativ aus: Ein Mensch möchte gesehen werden und Anerkennung erfahren, und zwar nicht nur die Anerkennung seiner Vorgesetzten, sondern auch jene der Kundinnen und Kunden. Daher empfehle ich zum Beispiel immer, positives Kundenfeedback unbedingt weiterzugeben.

Wie lässt sich der Teamgeist meiner Mitarbeitenden stärken?

Teambuilding fängt bereits beim Recruiting an: Fähige Bewerberinnen und Bewerber zeichnen sich nicht nur durch Fachwissen aus, sondern auch durch Team- und Kritikfähigkeit, emotionale Intelligenz, Kommunikationsvermögen. Unsere Mitarbeitenden verfügen über Empathie, sie sind kollegial, weil das für uns ein bedeutendes Kriterium bei der Auswahl ist. Als Unternehmerin und Unternehmer hat man selbst eine Vorbildfunktion, und diese muss man ernst nehmen – das ermöglicht etwa flache Hierarchien, die ihrerseits den Teamgeist fördern. Respektiert wird man für das, was man tut und wie man es tut, wofür man einsteht, nicht für das, was man propagiert. Abgesehen davon gibt es natürlich zahlreiche Teambuilding-Maßnahmen, die man ergreifen kann – etwa die Förderung gemeinsamer Freizeitaktivitäten, räumliche Treffpunkte im Unternehmen, die Förderung teamübergreifender Zusammenarbeit und gegenseitigen

Verständnisses. Das alles gewinnt rasch eine Eigendynamik, bei uns werden viele Freundschaften geschlossen, die Leute treffen sich ständig privat.

Stichwort Employer Branding: Wie werden Mitarbeitende zu Markenbotschafterinnen und Markenbotschaftern?

Das funktioniert im Grunde wie mit der Marke selbst: Nur, wenn Inhalte wirklich gelebt werden, wenn sie Identität repräsentieren und stiften, wenn alle Teile des Ganzen stimmig sind und miteinander interagieren, funktioniert eine Marke. „Mitarbeiter-Branding“ – ein sehr technisches Wort für einen lebendigen, organischen Komplex – ist ja nicht umsonst ein wichtiger Teil einer klugen Markenstrategie. Wobei auch „Strategie“ im Zusammenhang mit Mitarbeitenden ein Wort ist, das mir zu sehr die Taktik betont, wo es doch eben um das Menschliche geht. Wenn es einem Unternehmen gelingt, dass sich die Mitarbeitenden als Teil eines Ganzen, einer Gemeinschaft fühlen – also nicht nur ihren Job gerne machen, ihre Kolleginnen und Kollegen mögen, sondern sich tatsächlich mit allem, wofür eine Firma steht, identifizieren können – dann wird Unternehmenskultur tatsächlich gelebt. Wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter sagen kann: „Ja, das bin ich, das sind meine Werte“, dann wird sie oder er von selbst zur Markenbotschafterin oder zum Markenbotschafter, dann wird die Identität eines Unternehmens ganz selbstverständlich von ihr oder ihm nach außen getragen. ●



Michael Oberhofer ist teilhabender Geschäftsführer der Unternehmensgruppe für Tourismus HMM mit den Agenturen Brandnamic (Brixen) und OMS (Innsbruck) sowie der Softwarefirma Yanovis (Bozen) mit insgesamt über 150 Mitarbeitenden.