



Bachelor-Thesis

Zur Erlangung des akademischen Grades Bachelor of Arts

Der Mitarbeiter als Erfolgsfaktor

Besondere Anforderungen an das Personalmanagement in einem jungen mittelständischen Unternehmen der Dienstleistungs-Sportbranche am Beispiel des AbenteuerParks Potsdam. IST-Analyse und perspektivische Betrachtung.

The employee being a factor of success

Special demands on human resource management in a young middle-class company using the example of Abenteuerpark Potsdam. Established in service-and sport industry. Actual state analysis and long-term view

eingereicht von:

Udo Nachtigal Matrikelnr. 21145 Seminargruppe: AM06wS2-B

eingereicht am 28. August 2010

Erstprüfer: Prof. Dr. phil. Ludwig Hilmer

Zweitprüfer: Katrin Krzewina

Inhaltsverzeichnis	Seite
1. Vorwort	4
2. Zielstellung	4
3. Kletterwald allgemein	5
3.1 Begriffserklärung	5
3.2 Geschichte	7
4. Abenteuerpark Potsdam	8
4.1 Aufbau	8
4.1.1 Kletterwald	9
4.1.2 Eventbereich	9
4.1.3 Bistro	10
4.2 Hierarchie	10
5. Personalmanagement im AbenteuerPark Potsdam	11
5.1 Wozu Personalmanagement?	12
5.2 Personal- und Personalbedarfsplanung	13
5.3 Personalbeschaffung und –Auswahl	14
5.4 Personaleinsatz	16
5.5 Personalentwicklung	19
5.6 Personalführung	20
5.6.1 Wie funktioniert Führung?	20
5.6.2 Kommunikation als Instrument der Führung	25
5.6.3 Wie wird geführt?	26
5.6.4 Was kann schiefgehen? Höchststrafe für Unternehmen	30
6. Analyse und perspektivische Betrachtung des AbenteuerPark	31
6.1 Instrumente der Datenerhebung	31
6.1.1 Persönliches Interview	32
6.1.2 Beobachtung	32
6.1.3 Mitarbeiterbefragung	32
6.1.3.1 Formeller Aufbau	32
6.1.3.2 Inhaltlicher Aufbau	34
6.2 Ist-Analyse: Stärken und Schwächen	38
6.2.1 Stärken	39
6.2.2 Schwächen	47
6.3 Perspektivische Analyse :Möglichkeiten und Gefahren	56
6.3.1 Möglichkeiten	56

6.3.2 Gefahren	57
7. Schlussfolgerung	59
8. Schlusswort	60
I. Abkürzungsverzeichnis	61
II. Literaturverzeichnis	61
III. Tabellenverzeichnis und Diagrammverzeichnis	63
IV. Anhang	80
V. Selbstständigkeitserklärung	84

1. Vorwort

In den letzten Jahren haben sich zahlreiche Kletterwälder in Deutschland auf dem Markt etabliert. Die Branche boomt. Jetzt gilt es sich auf dem Markt gegenüber den anderen Teilnehmern durchzusetzen. Möglichkeiten sich von anderen Unternehmen abzusetzen gibt es einige. Entweder man versucht der günstigste Anbieter zu sein, durch außergewöhnliche Attraktionen auf sich aufmerksam zu machen oder mit der Qualität des angebotenen Produkts zu überzeugen. Wenn wir den Weg der Qualität wählen, positioniert sich gerade im Dienstleistungssektor der Mitarbeiter in den Mittelpunkt des Interesses. Er hat direkten Kundenkontakt. Vermittelt dem Besucher den ersten Eindruck und begleitet ihn im Laufe des Aufenthalts im Unternehmen. Zudem erledigt jegliche Aufgaben im Arbeitsalltag, verkörpert den Ideenpool für innovative Arbeitsabläufe und Neuerungen und bildet das Gesicht und den Charakter eines Unternehmens. Man könnte sagen das Unternehmen steht und fällt mit der Leistung seiner Mitarbeiter. Drum gilt es diese zu pflegen. Die Aufgabe übernimmt das Personalmanagement. Ein Instrument zur Organisation, Weiterbildung, Sicherung und Verbesserung von Personal. Das Personalmanagement soll im Verlauf dieser Arbeit deshalb näher unter Augenschein genommen werden. Und zwar an einem Unternehmen, welches sich auf dem Markt der Freizeitsport- und Dienstleistungsbranche befindet. Die Rede ist vom AbenteuerPark Potsdam, einem Kletterwald im Raum Potsdam. Die folgende Arbeit soll herausstellen, inwieweit das Personalmanagement seine Aufgaben erfüllt und an welchen Stellen noch Nachholbedarf bei dem Umgang und der Nutzung des eigenen Personals besteht.

2. Zielstellung

Die Arbeit macht es sich zur Aufgabe, das Personalmanagement des AbenteuerPark Potsdam näher zu untersuchen. Sie soll den Ist-Zustand beschreiben, diesen analysieren und perspektivische Betrachtungen hervorbringen. Hier stellt sich die Frage: Inwieweit lässt sich das junge

mittelständische Unternehmen, der AbenteuerPark Potsdam, im Bereich des Personalmanagements, im speziellen der Mitarbeiterführung, optimieren. Herausstellung von Stärken und Schwächen, sowie Möglichkeiten und Gefahren.

3. Kletterwald Allgemein

3.1 Begriffserklärung

In diesem Abschnitt werden Begriffe beschrieben, die zum einen für das Erfassen von Kletteranlagen, sowie für das Verständnis des Aufbaus des AbenteuerParks Potsdam relevant sind.

Outdoor: Als Outdoor-Aktivitäten bezeichnet man Freizeitaktivitäten in der Natur. In unserem Beispiel ist es hauptsächlich die Tätigkeit des Kletterns, an in Baumwipfeln errichteten Parcours.

Parcours: „Parcours“ kommt aus dem Französischen und bedeutet soviel wie Strecke. Diese Strecke besteht aus mehreren, aufeinander folgenden Hindernissen. Ein Parcours im Kletterwald besteht im Durchschnitt aus 10 bis 20 einzelne Elemente. Diese Elemente sind zwischen zwei Plattformen befestigt, welche an einen Baum oder Mast angebracht sind. Ein Parcours kann unterschiedliche Entfernungen zum Boden haben. Eine Spanne von zwei bis zwölf Metern ist in einem Kletterwald nicht ungewöhnlich.

Kletterwald: Der Begriff Kletterwald ist nicht einheitlich definiert. So werden Kletterwälder auch oft als Klettergarten, Kletterpark, Seilgarten oder Waldseilgarten bezeichnet. In dieser Arbeit wird ausschließlich der Begriff Kletterwald benutzt. Ein Kletterwald besteht aus einem oder mehreren Parcours. Diese Parcours werden in einen vorhandenen, lebenden Baumbestand befestigt. Somit ist jeder Kletterwald für sich einzigartig, da er in schon bestehende Waldsysteme individuell eingebaut wird. Meist werden verschieden schwere Parcours angeboten, um für jeden Anspruch etwas bieten zu können. So könnten die Parcours zum Beispiel von Einsteiger bis Experte gestaffelt sein. Ein Parcours besteht aus mehreren, aufeinander folgenden Elementen. Diese Elemente werden hauptsächlich zwischen zwei Bäumen aufgebaut. Es ist auch denkbar, aushilfsweise Pfähle zu nutzen, welche anstelle des Baumes, als End- oder Startpunkt dienen. Kletterwälder sind touristisch orientiert. Das heißt, Sie sind darauf angelegt, der Masse an Kunden, ein individuelles oder in einer kleineren Gruppe angelegtes Klettererlebnis zu ermöglichen.

Hochseilgarten: Ein Hochseilgarten wird entweder künstlich, mit Zuhilfenahme von Holzmasten, oder vergleichbar mit einem Kletterwald in schon bestehende Baumbestände eingebaut. Es sind einzelne Elemente, die von den Teilnehmern „erklettert“ werden. Diese Elemente erfordern jedoch einen höheren Aufwand für die Kletterer. Sie agieren hier im Team. Planung, Sicherung und das Klettern übernehmen die Teilnehmer in Eigenverantwortung. Unterstützt werden Sie durch einen oder mehreren Trainern. Nur die Teamarbeit führt unter Zuhilfenahme der Anweisungen des Trainers zum Erfolg. Genutzt wird dieser Bereich beispielsweise zur Verbesserung der Chemie in der Arbeits-oder Lerngruppe.

Niedrigseilgarten: Im Niedrigseilgarten werden Hinderniselemente in geringer Höhe zwischen Bäumen oder Pfählen installiert. Diese Hindernisse werden im Team bewältigt. Auf Grund der geringen Höhe, findet die Personensicherung durch Spotting¹ der anderen Teilnehmer statt. Meist dient diese Installation als Vorbereitung auf den Hochseilgarten und wird somit dem Teameventbereich mit angeschlossen. Ein Trainer zur professionellen Anleitung ist hier, wie auch im Hochseilgartenbereich Pflicht.

Waldrallye: Eine Waldrallye setzt sich aus verschiedenen Stationen zusammen. Diese Stationen könnten beispielsweise Bogenschießen, Hochseilgartenelemente und Outdoor-Spiele, wie Wettsägen und Wettnageleinschlagen enthalten. Hier gilt es in Teams gegeneinander anzutreten. Der Spaßfaktor und die Teamarbeit stehen hier im Vordergrund.

Incentive: Als Incentive bezeichnet man Veranstaltungen von Unternehmen mit Anreizcharakter. So werden Betriebsausflüge beispielsweise als Incentive geplant. Diese Firmenveranstaltungen gehen über die üblichen Spaß- und Geselligkeitsziele hinaus. Sie sollen nachhaltig wirken. Ziel ist zum Beispiel die Förderung von Mitarbeitermotivation, des Teamgeistes und der Moral innerhalb eines Unternehmens.²

¹ Sicherung von Personen auf niedrigen Kletterelementen durch Teammitglieder. Die Hände werden in geringem Abstand zur zu sichernden Person gehalten.

² vgl.: <http://de.wikipedia.org/wiki/Incentive#Incentive-Events>

3.2 Geschichte

Dieses Kapitel erläutert, so kurz wie möglich, die Entstehungsgeschichte von Kletterwäldern. Es soll dem Leser einen historischen Hintergrund geben, jedoch nicht zu weit ausschweifen.

Erziehung und Militär: 1875 wurde der erste Seilgarten in Frankreich errichtet. Dieser Urseilgarten diente jedoch eher der körperlichen Stärkung, als des Erlebnisses Klettern. In diesem Sinne wurden auch während des zweiten Weltkrieges Seilgärten eingesetzt. Das britische Militär nutzte die Hindernisparcours zum Training der körperlichen Fitness während des 2. Weltkrieges. Etwa zur gleichen Zeit (1941) setzte Kurt Hahn, der Reformpädagoge Deutschlands, Seilgärten als erlebnispädagogisches Element ein. Die erzieherische Wirksamkeit durch das Klettern im Team wurden Bestandteil seiner Outward-Bound³-Schulen. In den USA der 60er Jahre finden sich Seilgärten als zentrales Element in Outdoor-Seminaren wieder. Nach diesem Vorbild entstehen nun auch in Deutschland zahlreiche erlebnispädagogischen Kletterwälder beziehungsweise Hochseilgärten.

Kommerzielles Klettern: Der Beginn des betreuten Baumkletterns findet in den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts in Frankreich statt. Zu dieser Zeit wurden die ersten Seiltechniken beim Baumklettern angewendet und seitdem stetig weiterentwickelt. Es folgte, im Jahre 1989, die Gründung des Vereins les Accrobranchés, welcher die erste öffentlich kommerzielle Tätigkeit des Baumkletterns initiierte. Einer der ersten Vorläufer des dauerhaften Kletterwaldes, der bis heute bestehende Kletterwald "Le Fort des Russes", entstand 1989 in der Region Jura, im Osten Frankreichs, an der Grenze zur Schweiz. Der erste Kletterwald, wie er heute existiert, wurde 1995 im französischen Alpengebiet in Serre-Chevallier erbaut. Zunächst entstanden die meisten dieser Kletterwälder hauptsächlich in den Bergregionen, als Ersatz für den Wintersport während der Sommermonate.

Explosion in Deutschland: Die ersten Kletterwälder Deutschlands entstanden nahezu zeitgleich 2004 in Pöhl/Sachsen und in Immenstaad /Baden-

³ Kurzschulen Hahnscher Prägung, in denen Kinder aus sozial völlig unterschiedlichen Schichten 4 Wochen lang mit- und voneinander lernen. Diese Kurzschulen fanden in freier Natur statt

Württemberg⁴. Seit diesem Zeitpunkt gab es eine explosionsartige Vermehrung von Kletterwäldern. Zum heutigen Zeitpunkt sind es bereits 244 Kletterwälder Deutschlandweit⁵. Doch damit ist der Markt noch nicht gesättigt. In Deutschland entstehen noch immer Kletterwälder. Diese sind vor allem touristisch geprägt.

4. AbenteuerPark Potsdam

Der AbenteuerPark Potsdam ist ein noch sehr junges mittelständisches Unternehmen mit Sitz in Potsdam. Nach dreijähriger Konzeption und Vorbereitung wurde auf dem Telegrafenberg in Potsdam im März 2008 der AbenteuerPark Potsdam eröffnet. Das Unternehmen hat seinen Platz im Sport- und Freizeitsegment der Outdoor-Branche. In den ersten Jahren des Bestehens wurden bereits eindrucksvolle Auszeichnungen erlangt. So hat der Betrieb die Auszeichnung des Gründerchampions 2009 im Land Brandenburg erhalten. Darüber hinaus hat die Homepage den Website-Award Berlin-Brandenburg 2010 gewonnen. Der AbenteuerPark ist in die Gruppe der Kletterwälder einzuordnen. Kletterwälder werden auch als Klettergärten, Kletterparks, Seilgärten oder Waldseilgärten bezeichnet. Ziel ist es das „Erlebnis Klettern“ für den Kunden leicht konsumierbar anzubieten. Mit 150 Kletterelementen und einer Gesamtlänge von 1,7 Kilometern verfügt der Abenteuerpark über den größten Kletterwald mit einem durchlaufenden Sicherheitssystem in Europa. Neben zehn Parcours mit bis zu zwölf Metern Höhe gibt es einen separaten Teamtrainingsbereich mit einem Hochseilgarten, einem Niedrigseilgarten und weiteren Eventflächen für Firmen und Vereine. Ergänzend sind erlebnisorientierte Teamangebote wie Bogenschießen, Seilbrückenbau, Waldrallyes und Outdoor-Spiele buchbar. In der ersten Saison wurden ganze 55.000 Besucher empfangen. Die Prämierung als GründerChampion 2009 würdigte diesen Erfolg.

4.1 Aufbau

In diesem Abschnitt werden die einzelnen Arbeitsbereiche des AbenteuerParks beschrieben.

⁴ Bezug nehmend auf Aussage von Christian Wolf (siehe Quellen)

⁵ vgl.: <http://www.kletterparks.info/>

4.1.1 Kletterwald

Der Kletterwald besteht aus 10 Parcours, die sich aus 150 Elementen auf insgesamt 1,7 km Länge erstrecken. Schwierigkeiten von Anfänger bis Experte können hier vom Kunden bewältigt werden. Der Betrieb im Kletterwald bildet das Hauptgeschäft des AbenteuerParks. Die Besonderheit im AbenteuerPark Potsdam ist das durchgehende Sicherheitssystem, welches dem Kunden eine bestmögliche Sicherung gewährt. Standardmäßig ist es üblich, dass sich der Kletterer zwischen zwei Elementen, mittels zwei Karabiner, selbständig vom Sicherheitsseil abkoppelt. Dies bürdet hohe Gefahren vor einem Sturz aus den Bäumen. Mittels des durchlaufenden Sicherheitssystems ist das im AbenteuerPark Potsdam nicht der Fall. Die Bearbeitung der anfallenden Aufgaben im Kletterwald übernehmen die ParkRanger⁶. Der ParkRanger übernimmt die Aufgaben der Einweisung des Kunden, die Überwachung des Kletterwaldes sowie Rettungen im Kletterwald und persönliche Ranger-Führungen auf Anfrage.⁷

4.1.2 Eventbereich

Der Team- und Eventbereich umfasst die Organisation und Durchsetzung von Firmenincentives⁸. Die Verantwortlichen für diesen Bereich, sind die Firmenkundenbetreuer. Sie beraten Unternehmen bezüglich der Umsetzung von verschiedensten Teamevents, schreiben Angebote, sind für die Buchung von Team-Trainern⁹ zuständig und kommunizieren die Abläufe (Catering, Teamaktionen, Personal) an den Park beziehungsweise die Parkmanager. Bei den Teamevents lassen sich verschiedenste Bausteine zu individuelle Events gestalten. Zu den Bausteinen gehören: Hochseilgarten, Niedrigseilgarten, Bogenschießen, Waldralleys, Orientierungstouren, Seilbrücken- und Katapultbau, Geschicklichkeitsspiele, der Kletterwald, anspruchsvolle Caterings und Präsentationen über Beamer im hauseigenen Riesen-Tentipi¹⁰. Aus diesen Einzel-

⁶ Mitarbeiter im Bereich Kletterwald

⁷ Vgl.: <http://abenteuerpark.de>

⁸ Aktion um nachhaltige, teambildende Effekte unter den Mitarbeitern eines Unternehmens zu erzielen

⁹ Ausgebildetes Personal des APP zur Betreuung von Eventkunden

¹⁰ Großes Indianerzelt zur Unterbringung von Kundschaft

Bausteinen stellt die Firmenkundenbetreuung in Absprache mit dem Kunden ein individueller Event zusammen. Auch finden vereinzelt Sonderveranstaltungen statt, welche von den Firmenkundenbetreuern koordiniert werden.¹¹ Die Durchsetzung von Aktivitäten am Kunden übernimmt der Team-Trainer. Team-Trainer werden nach Bedarf eingesetzt. Erst wenn Anfragen durch Firmenkunden an den Teambereich entstehen, wird an den Team-Trainer herangegangen. Er begleitet die Gruppe bei der Durchführung, der in diesem Abschnitt genannten Event-Bausteine.

4.1.3 Bistro

Das Waldbistro sorgt für die Verpflegung der Laufkundschaft, für die Reservierung und Gestaltung von Tischen (z.B. für einen Kindergeburtstag), sowie für die Vorbereitung und Durchführung der Caterings für die Eventkunden¹². Letzterer Punkt Bedarf einer engen Zusammenarbeit mit dem Eventbereich. Die Sonnenterasse mit dem dazugehörigen Tentipi dienen als Veranstaltungsort für unsere Kunden.

4.2 Hierarchie

Der AbenteuerPark Potsdam verfügt über eine flache, geradlinige Hierarchie. Der Park ist in verschiedene Arbeitsbereiche geteilt. Jeder Bereich hat eine gewisse Anzahl von Führungspersonal, welches für die Organisation und Koordinierung zuständig ist. Darunter befinden sich die „zu führenden Mitarbeiter“. Im Arbeitsbereich Kletterwald ist der Parkmanager beispielsweise für die Leitung der ParkRanger zuständig. Den Bereichsleitern weisungsbefugt, stehen der Geschäftsführer und der Assistent der Geschäftsführung, darüber. Die

¹¹ Vgl.: <http://abenteuerpark.de>

¹² Unternehmenskunden, welche Tagesevents buchen

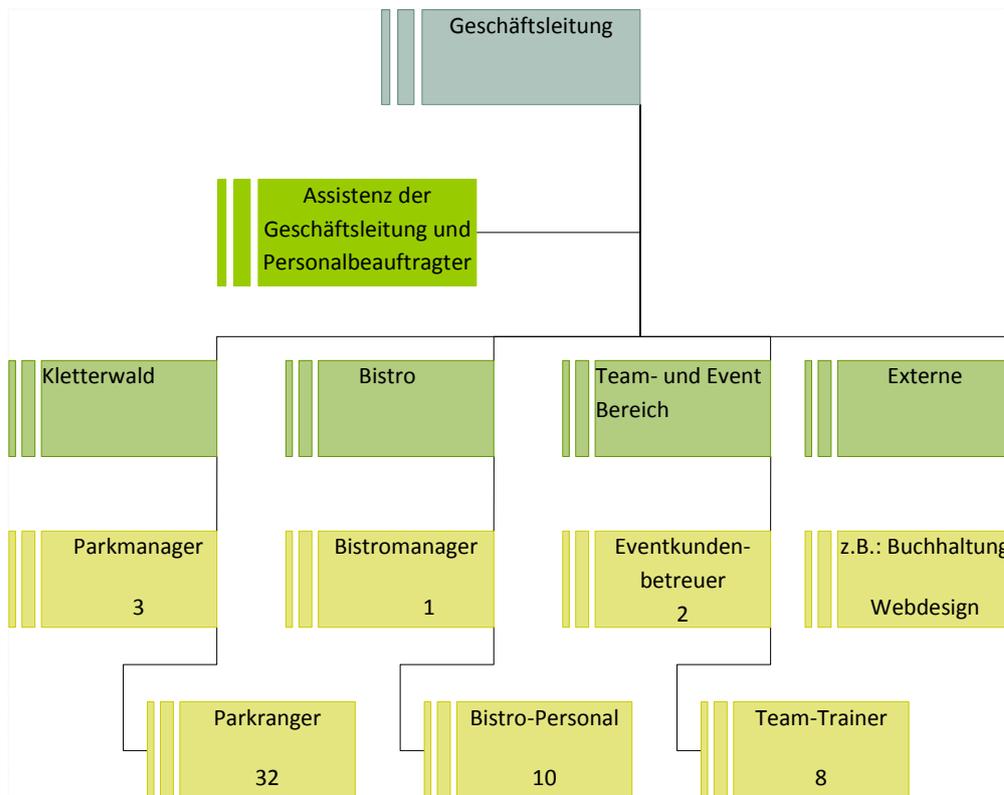


Abbildung 1. Hierarchie-Organigramm

Geschäftsleitung gibt die strategischen Ziele aus. Die Assistenz der Geschäftsleitung ist für die Umsetzung der Ziele im Unternehmen und für das Personalmanagement zuständig. *Abbildung 1* verbildlicht die Hierarchie zum besseren Verständnis.

5. Personalmanagement im AbenteuerPark Potsdam

Der AbenteuerPark Potsdam ist ein sehr junges Unternehmen. Mit der Eröffnung im März 2008 sind erst zweieinhalb Jahre vergangen. Das heißt auch, das Personalwesen befindet sich noch in der Entwicklung. Ganz davon abgesehen, das das Personalmanagement nie an einem Ziel der absoluten Perfektion ankommt. Es wird sich immer mit der Zeit, das heißt mit gesellschaftlichen, wirtschaftlichen oder technologischen Neuerungen verändern müssen. Diese Arbeit soll den IST-Zustand beleuchten und eine perspektivische Möglichkeit aufzeigen, das Zusammenspiel zwischen Unternehmen und Mitarbeiter zu optimieren. Folgende

Kapitel beleuchten die Einzelnen Bereiche des allgemeinen Personalmanagements, Bezug nehmend auf die Durchführung im AbenteuerPark.

5.1 Wozu Personalmanagement?

Wozu eigentlich Personalmanagement? Regelt sich das nicht von allein? Die Einstellung des Personals wird per Ausschreibung erledigt. Die Einführung in den neuen Arbeitsplatz übernimmt das Führungspersonal und mit der Routine spielt sich das alles ein. Die Motivation muss schon vom Arbeitnehmer selbst kommen. Schließlich wird er dafür bezahlt! Eigentlich geht es nur um die pünktliche Entlohnung. Eher ein Verwaltungsakt. Personalmanagement, ein Selbstläufer... Unternehmen mit dieser Einstellung lassen Wettbewerbsvorteile auf der Strecke. Auch kleinere Unternehmen brauchen ein intelligentes Personalmanagement. Anforderungen an Qualität und Quantität ändern sich auf lange Sicht. Um darauf im Vorhinein reagieren zu können, muss langfristige Planung stattfinden. Personal ausgebildet werden. Personal weitergebildet werden. Personal eingestellt werden. Personal entlassen werden. Doch wer passt zu meinem Unternehmen oder passt dieses Unternehmen zum Arbeitnehmer? Die Gesellschaft verändert sich. Und damit ihre Werte. Es gibt eine Entwicklung von der Wohlstandsgesellschaft zu einer eher kritischen und differenzierten Gesellschaft. Kreativität, Autonomie und Selbstverwirklichung gewinnen gegenüber den Pflichtwerten wie Disziplin, Fleiß- und Pflichterfüllung einen immer höheren Stellenwert.¹³ Der Arbeitnehmer wird anspruchsvoller. Um diese steigenden Ansprüche zu erfüllen Bedarf es im Unternehmen an einem oder mehreren Personalbeauftragten, die auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter reagieren oder Ihnen ein Ohr schenken. Mitarbeiter wollen mitentscheiden, das Gefühl von Wichtigkeit im Unternehmen haben und vielleicht auch selbst etwas am Arbeitsplatz verändern können. Zudem sollte das kreative und schöpferische Potenzial der Unternehmensressource Mensch genutzt werden. Das Schlüsselwort heißt Kommunikation. Durch eine funktionierende betriebliche Kommunikation werden Probleme meist schon im Ansatz gelöst, Arbeitsabläufe verbessert und ein Gefühl der Mitsprache für alle im Unternehmen gesichert. Die Umsetzung all dessen kann Personalmanagement liefern. Folgende Punkte werden dies im Detail aufzeigen.

¹³ Vgl.: Bühner (2005) Seite 25

5.2 Personal- und Personalbedarfsplanung

Die Personalbedarfsplanung hat den Soll-Personalbestand zu ermitteln. Dabei sind die Quantität, sowie die Qualität zu berücksichtigen. Mit anderen Worten: Wie viel Personal wird benötigt und welche Kriterien müssen erfüllt werden, um dem Arbeitsanspruch gerecht zu werden. Auch beinhaltet es Personal zeitlich und räumlich exakt nach Bedarf aufzustellen.¹⁴

Im dritten Jahr nach der Eröffnung des APP hat sich ein gewisser Stamm an Mitarbeitern gebildet. Dieser Personalstamm entwickelte sich anfangs hauptsächlich in Eigendynamik. Die Gründer Mauro Buttler und Wolfgang Bünten akquirierten die ersten Mitarbeiter im Bekannten- und Freundeskreis. In der Zeit des Aufbaus der Anlage wurden unter anderem Personen angesprochen, die sich für die Baumaßnahmen in der Albert-Einstein-Straße interessierten. Sie wurden über den Bau eines Kletterwaldes informiert und mögliche Arbeitsplätze in Aussicht gestellt. Mundpropaganda begann stattzufinden. Gerade an der Universität Potsdam fand die Aussicht auf eine Arbeit in der Sport- und Freizeitbranche hohen Anklang. Bis zur Eröffnung, im März 2008, hatte sich mit diesem eher unkonventionellen Mittel ein ausreichender Pool an Mithelfern für den APP gebildet. Die Bedarfsplanung ging von einem Personalbedarfswert von 20 Personen aus. Zur Zeit der Eröffnung bestand der Personalpool aus 27 Personen. Bis auf eine Festanstellung, aus Gründen von europäischen Subventionen, wurden ausschließlich Mini-Jobber und Freiberufler beschäftigt. Da niemand genau wusste wie das Geschäft Kletterwald anlaufen würde, konnte somit, durch Vermeidung von hohen Fixkosten, das Risiko einer falschen Personalbedarfsplanung gesenkt werden. Mitarbeiter werden auf Bedarf eingesetzt. Wenn kein Bedarf besteht, entstehen auch keine weiteren Kosten durch Personallöhne und Gehälter. Nach der Eröffnung stellte sich ziemlich schnell heraus, dass mehr Personal benötigt würde. Die Besucherzahlen überstiegen die Erwartungen. Im ersten Monat (März) kommen rund 3500 Besucher. Im April sind es schon rund 5000. Dieser Ansturm an Kunden ist mit 27 Mitarbeitern nicht mehr zu stemmen. Es folgt eine Personalunterdeckung¹⁵, die eine Erhöhung der Arbeitsleistung durch Mehrarbeit bedingt. Diese Mehrarbeit kann nicht

¹⁴ Vgl.: Stelzer Rothe, Hohmeister (2001), S.46

¹⁵ Netto-Personalbedarf wird unterschritten. Es sind weniger Arbeitnehmer vorhanden als Arbeit zu verrichten ist.

permanent von Mitarbeitern erbracht werden. Dies führt Anfang Mai zur Ausbildung neuer ParkRanger. Die Ausbildung übernehmen erfahrene Team-Trainer, die schon länger in der Branche aktiv sind. So wächst der Mitarbeiterpool auf 40 Personen an. Diese Erfahrung bringt die Betreiber der Anlage zur Erkenntnis, den Mitarbeiterstamm immer weiter anwachsen zu lassen, um im ausreichenden Maße Personal nach Bedarf stellen zu können. Es wird ein Reservebedarf¹⁶ festgestellt und darauf reagiert. Im Juli sind es schon 70 Mitarbeiter. An diesem Beispiel ist zu erkennen, dass Personalbedarfsplanung ohne Erfahrung in dieser Dienstleistungs-Sportbranche schwer zu realisieren ist. Selbst die Branche steckt noch in den Kinderschuhen. Fremde Erfahrungswerte aus anderen Kletterwäldern waren nur spärlich vorhanden. Anstelle der Planung des Bedarfs entsteht eine Reaktion auf die Umstände und Entwicklungen. Der Prozess des „Learning bei Doing“ sollte in der Folgezeit eine stabilere Planung des Mitarbeiterbedarfs schaffen.

5.3 Personalbeschaffung und –Auswahl

Personalbeschaffung hat die Aufgabe geeignete Bewerber für ein Unternehmen zu beschaffen. Die Bewerber sollen Kriterien erfüllen, die für die Anforderungen am jeweiligen Arbeitsplatz dienlich sind. Die Erstellung von Ausschreibungen, sowie die anschließende Entscheidung über eine Einstellung der Bewerberin oder des Bewerbers gehören zu diesem Aufgabengebiet.¹⁷

Der AbenteuerPark Potsdam schreibt seine Stellen hauptsächlich auf der Homepage aus. Hier werden verschiedene Stellen und deren Voraussetzung an den Bewerber veröffentlicht. So sieht die Ausschreibung für den ParkRanger wie folgt aus:

ParkRanger (m/w)

Sie möchten eng mit Kunden arbeiten. Sie sind sportlich fit, höhentauglich und absolut „wetterfest“. Als ParkRanger sind Sie bei uns „ganz nah dran“ am Kundengeschehen. Sie sind der erste Ansprechpartner für unsere Kunden, unterstützen sie am Boden und in der Höhe. Sie helfen beim Anziehen der Ausrüstung, weisen unsere Kunden ein und geben Hilfestellungen in den Parcours.

¹⁶ Mitarbeiterbedarf zur Kompensierung von Mitarbeiterausfällen, sowie unerwarteten Anforderungssteigerungen im Arbeitsbetrieb

¹⁷ Vgl.: Stelzer Rothe, Hohmeister (2001), S.58

Voraussetzungen:

- Liebe zum Klettern und Interesse an der Outdoor-Freizeit-Industrie
- Starke Kunden- und Serviceorientierung
- Teamfähigkeit
- Selbständige freundliche Arbeitsweise
- Sicherheitsverständnis
- Sportlichkeit
- Absolute Höhentauglichkeit
- Zeitliche Flexibilität, vor allem am Wochenende
- Belastbarkeit
- Erste-Hilfe-Nachweis
- Erste Erfahrungen in einem der folgenden Bereiche: Klettern, Kinder- und Schulklassenbetreuung, Trainer oder Übungsleiter, Erlebnispädagogik, Kundenmanagement und ähnlichem
- Gern auch als Minijob, Saisonkraft oder 400-Euro-Job¹⁸

Auf die Stellenanzeige erfolgt das Senden der Bewerbungsunterlagen per Post oder E-Mail. Nach einem persönlichen Gespräch an der zukünftigen Arbeitsstelle, entscheidet der Personalbeauftragte über Einstellung und den Zeitraum der Arbeitsaufnahme. Da es sich hier um eine Tätigkeit als Saisonkraft handelt (von März bis Oktober), werden neue Kräfte vorzugsweise im Frühjahr eingestellt. Dadurch ist gesichert, dass das neue Personal alle Auffrischungen und Weiterbildungen am Anfang der Saison in Anspruch nehmen kann und auf dem neusten betrieblichen Stand in die neue Saison geht. Dieses System der Personalbeschaffung ist sehr passiv. Der Bewerber kommt mit dem Aufruf der Homepage auf den Arbeitgeber zu. Um den Kreis der möglichen, vielleicht auch besser qualifizierten Arbeitnehmer zu vergrößern, sollten weitere Anzeigen geschaltet werden. Laut den angegebenen Kriterien können geeignete Plattformen gefunden werden. So zum Beispiel in Kletterforen. Hier ist das Interesse am Klettern im Vorhinein vorhanden. Grundkenntnisse, wie Knotenkunde¹⁹, Art des Klettermaterials und Verhalten beim Sichern und Retten, sind mit höherer Wahrscheinlichkeit gegeben als bei Intuitivbewerbungen. Eine

¹⁸ Auszug: <http://abenteuerpark.de/UeberUns/Jobs/>

¹⁹ Lehre von der Herstellung, Unterscheidung und Anwendung von Knoten

weitere Möglichkeit wäre die Bekanntmachung an der Universität Potsdam. Sportstudenten erfüllen höchstwahrscheinlich die Anforderungen Sportlichkeit und körperliche Belastbarkeit. Dieses aktive Vorgehen erhöht die Wahrscheinlichkeit qualitativ gute Mitarbeiter zu akquirieren und somit die Qualität der Mitarbeiter zu erhöhen.

5.4 Personaleinsatz

Der Personaleinsatz schließt sich der Personalbeschaffung an. Es beschreibt die räumliche und zeitliche Zuordnung des Personals auf verfügbare Stellen. Qualitäts- und Quantitätsansprüche müssen gewahrt werden.²⁰

Der Personaleinsatz im APP ist sehr flexibel gestaltet. Es gibt einen Pool an Festangestellten, die den Grundstock des Personals stellen. Diese sind vor allem die Bereichsleiter und Manager des AbenteuerParks. Alle weiteren Mitarbeiter werden vom APP nach Bedarf gebucht. Der Ablauf sieht wie folgt aus. Jeder Mitarbeiter bekommt Zugriff auf eine Tabelle mit Verfügbarkeiten für den folgenden Monat. Diese Tabelle befindet sich Online und ist somit immer auf dem neusten Stand. Für jeden Tag des Monats kann der Arbeitnehmer festhalten, in welchem Rahmen er verfügbar ist. Wenn Bedarf nach Personal besteht wird er über dieses System gebucht. Die Buchung erfolgt durch eine Grünunterlegung des Tages in der Reihe des Mitarbeiters. *Abbildung 2* verbildlicht dies.

August		So	Mo	Die	Mi	Do	Fr	Sa
Name Mitarbeiter	Bereich	1	2	3	4	5	6	7
XXXXXXXXXX	APB	g	x	x	g	v	v	g
XXXXXXXXXX	APB	v	g	g	v	g	-	-
XXXXXXXXXX	APM	U	g	g	g	8:30-E	g	8:30-E
XXXXXXXXXX	APM	frei	U	U	U	U	U	frei
XXXXXXXXXX	APM	8:30-E	8:30-E	8:30-E	8:30-E	8:30-E	8:30-E	8:30-E
XXXXXXXXXX	APM	frei	frei	8:30-E	8:30-E	9:30-E	frei	frei
XXXXXXXXXX	APR	x	x	x	x	x	x	x
XXXXXXXXXX	APR	x	x	x	x	x	x	x
XXXXXXXXXX	APR	g	g	g	g	g	g	x
XXXXXXXXXX	APR	v	v	g	g	g	x	x
XXXXXXXXXX	APR	v	g	v	v	v	10-E	x
XXXXXXXXXX	APR	g	g	g	g	g	g	g
g= ganztags		v= vormittag		U= Urlaub		APB=Bistro		APR=Ranger
x= nicht verfügbar		n= nachmittag		E=Ende		APM=Manager		APF=Firmen

Abbildung 2. Verfügbarkeitstabelle

~ Vgl.: <http://de.wikipedia.org/wiki/Personaleinsatz>

Dieses moderne System des Personaleinsatzes hat verschiedene Vorteile. Zum einen erleichtert es die Aufgabe des Personalbeauftragten, da die Mitarbeiter Ihre Verfügbarkeiten eigenständig eintragen und diese nicht erfragt werden müssen. Des Weiteren sorgt eine flexible Arbeitsplanung für mehr Zufriedenheit des Mitarbeiters. Er kann in Eigenverantwortung seine Arbeitszeiten gestalten und hat eine vollständige Transparenz. Dasselbe System findet im Teambereich statt. Da die Firmenevents nicht täglich stattfinden, werden hier nur die Tage und Zeiten gelistet an denen ein Trainerbedarf besteht.

Durch den gekonnten Personaleinsatz lassen sich die Beziehung und Motivation des Mitarbeiters zur ausgeführten Tätigkeit verbessern. Beständiger Einsatz des Personals an gleicher Stelle, mit gleichen Kompetenzen und Aufgaben kann schnell demotivierend wirken. Die intrinsische Arbeitsmotivation²¹ sinkt. Der Arbeitnehmer will als vollständiger Mensch gesehen werden und nicht als bestimmter Arbeitsablauf. Um dies zu gewähren gilt es folgende Punkte in den Personaleinsatzprozess einzubauen. Arbeitserweiterung, Arbeitsbereicherung und Arbeitsplatzwechsel²² sind hierbei die Schlagwörter.

Die **Arbeitserweiterung** bedeutet, dem Mitarbeiter neue Aufgaben zuzuteilen, die seine Tätigkeit bereichern. Ziel ist es die Monotonie am Arbeitsplatz zu verringern. Hierbei muss beachtet werden, dass natürlich nicht nur Arbeit hinzukommen darf. Eine Überforderung soll nicht der Effekt sein. Eine gesunde Umsetzung dieser Anforderung sind im AbenteuerPark Potsdam vorhanden. So gibt es für den ParkRanger verschiedene Aufgabenbereiche, die zu erfüllen sind. Diese bestehen aus Arbeit an der Kasse und Gurtausgabe, Sicherheitseinweisung der Kunden in die Abläufe beim „Erklettern“ der Parcours, die Aufsicht in der Kletteranlage und die tägliche Kontrolle der Parcours auf Gefahren und Schäden. Für die Firmenkundenbetreuer kann die aktive Kundenakquise eine Erweiterung der Arbeitstätigkeit darstellen. Zum jetzigen Zeitpunkt findet die Kundengewinnung hauptsächlich passiv statt. Der potenzielle Kunde wird zwar über Beiträge in Zeitungen, Auftritten bei Veranstaltungen und Auslage von Flyern informiert, jedoch tritt er im Endeffekt selbst an den APP heran. Gezieltes Ansprechen von Unternehmen auf dem Weg der E-Mail oder eines Telefonats kann die Nachfrage

²¹ Motivation zur Arbeit, die von innen heraus, aus dem eigenen Bedürfnis entsteht

²² Vgl.: <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/personaleinsatz/personaleinsatz.htm>

nach Teamevents verbessern. Doch gerade im Bereich der Eventkundenbetreuung ist die Gefahr der zu hohen Beanspruchung groß. Die Personalstärke von zwei Eventkundenbetreuern kann zu schnell überstrapaziert werden. Weshalb eine aktive Kundenakquise nur durch Personalaufstockung oder durch die Verlagerung in Auftragschwächere Zeiten²³ umsetzbar scheint. Für die Team-Trainer besteht die Arbeitserweiterung in der Durchführung von verschiedenen Aktionen im Team-Bereich. So sind Aktionen im Hochseilgarten, die Betreuung von Orientierungstouren und Waldrallyes sowie Durchführung von Klassenabenteuern möglich. Auch der Einsatz im Kletterwald kann wahrgenommen werden. Da die Team-Events unregelmäßig stattfinden, sollte keine Monotonie aufkommen. Darüber hinaus ist jede zu betreuende Event-Gruppe in Punkto Eigendynamik und Prioritäten bei der Nachhaltigkeit²⁴ unterschiedlich.

Die **Arbeitsbereicherung** beschreibt den Hinzugewinn von Verantwortung und Kompetenzen von Mitarbeitern in einem Arbeitsbereich. Der Mitarbeiter wächst mit seinen Anforderungen. Umsetzung findet das System der Arbeitsbereicherung im Bereich Kletterwald für die ParkRanger. Hier besteht die Praxis des verschiedenen Levels von Mitarbeitern. Sie ist in drei Gruppen gestaffelt. Der Level eins ParkRanger hat die Kompetenz zur Durchführung von Einweisungen und der Aufsicht im Kletterwald. Der Level zwei ParkRanger kann darüber hinaus Rettungen²⁵ durchführen. Der Level drei ParkRanger ist im Stande die Leitung des Kletterwaldes zu übernehmen. Die verschiedenen Levels können durch Erfahrung und Weiterbildungen erreicht werden. Dieser selbst erarbeitete Kompetenzgewinn motiviert den Mitarbeiter seine Tätigkeit so gut wie möglich zu vollziehen und hat den positiven Effekt der Wissensweitergabe von höheren zu niedrigen Levels.

Der **Arbeitsplatzwechsel** ist selbsterklärend und beschreibt den Wechsel zwischen verschiedenen Arbeitsbereichen. Ein gewünschter Effekt ist der Monotonie am eingearbeiteten Platz zu entkommen, andere Bereiche einzusehen und ein Gefühl für einen größeren Teil des Unternehmens zu bekommen. Der Bereichsblindheit²⁶

²³ Zum Saisonbeginn im März oder Saisonende im November

²⁴ Verschiedene Zielsetzungen wie Teamchemie, Spaß, Kennenlernen, etc.

²⁵ Abseilen von Kunden aus den Parcours, zum Beispiel bei auftretender Höhenangst

²⁶ Eingeschränkte Sichtweise durch einseitigen Einsatz im Betrieb

wird damit entgegengewirkt. Die Möglichkeit besteht auch im APP. So sind Team-Trainer und vereinzelt Bistroangestellte auch im Kletterwald tätig. Es bleibt jedoch zu bezweifeln, dass in einem so übersichtlichen Unternehmen ein gewinnbringender Effekt erzielt wird. In größeren Unternehmen, mit einer langen Betriebszugehörigkeit macht diese Maßnahme sicherlich Sinn. Doch in unserem Beispiel, bei einer hohen Anzahl von Studenten, die die Tätigkeit eher als Nebenverdienst sehen, führt die Maßnahme wohl am ehesten zu Verwirrung und einen Verlust von Produktivität. Ständige Einarbeitungsphasen hindern den reibungslosen Arbeitsablauf wohl eher.

5.5 Personalentwicklung

Personalentwicklung umfasst all die Maßnahmen, die auf eine Veränderung der Qualifikationen von Arbeitskräften abzielen²⁷. Weiterbildungen und Lehrmaßnahmen zur Verbesserung der Arbeitskraft oder als Reaktion auf veränderte Umstände, wie zum Beispiel technologischer Fortschritt, werden in diesem Bereich behandelt.

Es finden verschiedene Maßnahmen zur Personalentwicklung im APP statt. Zum einen, werden die Team-Trainer jährlich durch eine Auffrischung neu geschult. Die Durchführung von angebotenen Aktionen des Teambereiches wird besprochen. Sicherungstechniken werden geprobt, Abläufe kommuniziert und die Durchführung in der Gruppe nachempfunden. Die Auffrischung wird durch einen erfahrenen Trainer übernommen. Selbiges geschieht im Bereich des Kletterwaldes. Neues Ranger-Personal wird ausgebildet und die Ältere Belegschaft aufgefrischt. Neuerungen, wie Höhensicherungsgeräte²⁸, neue Parcours und veränderte Preise werden kommuniziert. Mit dem Start in die Saison muss jeder Mitarbeiter auf demselben Grundstand sein.

Außerdem finden nach Bedarf Ausbildungen zum Sicherheitsmanager nach Standarts der IAPA²⁹ statt. Einheitliche Standards in Bezug auf Sicherheit, Organisation und Mitarbeiterführung in AbenteuerParks werden dem Teilnehmer

²⁷ Vgl.: Stelzer Rothe, Hohmeister (2001), S.153

²⁸ Zur Rettung aus der Höhe benötigte Vorrichtung

²⁹ International Adventure Park Association : Dachverband zur Herausbildung von einheitlichen Standards hinsichtlich Bau, Betrieb und Ausbildung in Kletterwäldern

hier vermittelt.³⁰ Eine einheitliche Ausbildung oder Auffrischung in den Bereichen Bistro und Firmenkundenbetreuung ist nicht gegeben. Auch die Weiterbildung von Führungskräften im Bereich Mitarbeiterführung wird vernachlässigt. Mit Führungskräften sind hier verschiedene Mitarbeiter angesprochen. Im Bereich Kletterwald sind das die Parkmanager, die für die Führung der ParkRanger verantwortlich sind. Im Bereich Bistro die/der Hauptverantwortliche, welche/r für die Bistroangestellten verantwortlich ist. Im Teambereich die Eventkundenbetreuer, mit der Aufgabe die Team-Trainer zu organisieren und zu informieren. Nicht zu vergessen das Personalmanagement selbst, das keinerlei Weiterbildungsmaßnahmen genießt.

5.6 Personalführung

Personalführung beschreibt die Umsetzung von Unternehmenszielen durch eine zielorientiert bewusste Beeinflussung der Mitarbeiter durch Ihre Vorgesetzten.³¹ So knapp die Beschreibung zur Personalführung klingt, desto komplexer ist Sie. Denn hier geht es darum eine Beziehung zwischen Unternehmern, Führungskräften und Mitarbeitern zu schaffen. Eine Beziehung zwischen verschiedensten Individuen, die über längere Zeit, im Sinne eines gemeinsamen Ziels miteinander arbeiten. Die Erhaltung und Verbesserung Ihres Arbeitsplatzes. Um dieses Ziel für alle Beschäftigten eines Unternehmens zu gewähren, muss man sich zu allen erst folgenden Fragen stellen:

20

5.6.1 Wie funktioniert Führung?

Führung soll informieren, kommunizieren, kooperieren, beurteilen, entwickeln, entscheiden und motivieren.³² Das Ziel ist die Beeinflussung des Verhaltens der im Unternehmen beschäftigten Personen zur Steigerung der Produktivität oder Leistungsbereitschaft. Es soll Anreiz geschaffen werden, nach dem der Mitarbeiter von allein, seine Aufgaben qualitativ hochwertig erfüllt. Er soll ein selbstständiges Streben oder Wollen zur Ablieferung einer guten Arbeit entwickeln. Dies erreicht der Führende durch Motivierung. Moderne Personalführung sieht diese Tätigkeit

³⁰ Vgl.: <http://www.iapa.cc/>

³¹ Vgl.: <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/personalfuehrung/personalfuehrung.htm>

³² Vgl.: Vgl.: Stelzer Rothe, Hohmeister (2001), S.127

als Hauptfeld der Aufgaben der Personalführung. Hier gilt es zuerst den Begriff Motivation zu klären. Die **Grundlage der Motivation** sind individuelle Bedürfnisse. Aus dem Streben des Menschen, seine Bedürfnisse zu befriedigen, resultieren Verhaltensbereitschaften, die als Motive bezeichnet werden. Mit Motiv wird alles bezeichnet, was eine zielgerichtete Handlung in Gang setzt. Motivation ist ein Sammelbegriff für viele Umgangssprachliche Ausdrücke, wie zum Beispiel Trieb, Drang, Streben und Wollen.³³ Bezugnehmend auf die Bedürfnishierarchie von Maslow (1977)³⁴ sind das folgende:

1. Physiologische Bedürfnisse:

Grundbedürfnisse des Organismus nach Sauerstoff, Nahrung, Getränken, Ruhe, Schlaf, Sexualität;

2. Sicherheitsbedürfnisse:

Sicherheit vor physischer Existenzbedrohung,
Arbeitsplatz ohne hohes Verletzungsrisiko, Gesundheit, gesicherter Arbeitsplatz/
Einkommen, stabile Umwelt;

3. Soziale Bedürfnisse / Bindungen:

Wunsch nach Gruppenzugehörigkeit und
Geselligkeit, nach Freundschaft und Zuneigung sowie nach gutem Arbeitsklima;

4. Bedürfnis nach Wertschätzung / Selbstachtung:

Streben nach Selbstachtung
oder Selbstwertschätzung, Anerkennung durch andere, hohes soziales Ansehen,
Macht, Prestige, Lob und Anerkennung für geleistete Arbeit;

5. Bedürfnis nach Selbstverwirklichung:

Streben nach Erfüllung des Selbst-
Konzeptes, Kreativität, Verwirklichung der eigenen Möglichkeiten, Einbringen
eigener Vorstellungen und Verbesserungen am Arbeitsplatz

Aus diesen Bedürfnissen entstehen Motive. Motive die den Mitarbeiter zu seiner Leistung veranlassen, sind Intrinsische³⁵ und Extrinsische³⁶ Motive. Motivationen

³³ Vgl.: Nicole Müller (2005)

³⁴ Amerikanischer Psychologe

³⁵ Der Mensch interessiert sich für das, was er selbst tut. Er handelt aus eigenem Antrieb. Es besteht eine Motivation von innen heraus.

³⁶ Der Mensch wird für seine Tätigkeit belohnt. Es besteht eine Motivation von außen.

von Innen sowie von Außen gehen bei einer Handlung meist „Hand in Hand“. So lässt sich beispielsweise in der Handlung des Besuches eines Fitnesscenters zweierlei erkennen. Zum einen „Die Freude an der Bewegung“, als intrinsisches Motiv und zum Anderen „Die Anerkennung durch Freunde“, als extrinsisches Motiv. Auf den Arbeitsplatz bezogen, erstellte Frederick Herzberg³⁷ 1959 die Zwei-Faktoren-Theorie. Laut Herzberg gibt es zwei Einflussgrößen, die die Arbeitsmotivation bestimmen. Zum einen die Hygienefaktoren, welche vergleichbar mit extrinsischer Motivation ist. Und zum anderen die Motivatoren, die die intrinsische Motivation widerspiegeln. Die Zuständigkeit dieser Faktoren beschreibt Herzberg wie folgt. Hygienefaktoren erschaffen „Unzufriedenheit“, beziehungsweise „Nicht-Unzufriedenheit“. Motivatoren hingegen erschaffen „Zufriedenheit“ oder „Nicht Zufriedenheit“.³⁸

Durch Hygienefaktoren kann also keine Zufriedenheit entstehen. Sie kann nur „Nicht Unzufrieden“ machen. Was jedoch der Grundstein für Zufriedenheit ist. Motivatoren sind in der Lage „Zufriedenheit“ zu schaffen. An einem einfachen Beispiel lässt sich das verständlich erklären. Ein niedriger Lohn kann unzufrieden machen, jedoch ist die Zufriedenheit von Angestellten durch Lohn nicht

Hygienefaktoren: (extrinsisch)

- Unternehmenspolitik
- Qualität der Personalführung
- Arbeitsbeziehungen
- Arbeitsbedingungen und Arbeitsplatzsicherheit
- Gehalt

Motivatoren: (intrinsisch)

- Leistungserfolg
- Anerkennung der Arbeit
- Verantwortung
- Aufstiegs- und Entfaltungsmöglichkeiten

unbegrenzt steigerbar. Die Abbildung 1 verbildlicht die Feststellung Herzbergs. Die linke Seite beschreibt die Hygienefaktoren. Die rechte Seite beschreibt die Motivatoren. Die Skala am unteren Bildrand beschreibt die Unzufriedenheit, beziehungsweise die Zufriedenheit (von links nach rechts) die erreicht wird. Bestmögliches Ergebnis der Hygienefaktoren liegt also bei Null. Hier ist absolute Nicht-Unzufriedenheit hergestellt. Der Mitarbeiter fühlt sich gleichgültig und findet keinen Grund sich zu beschweren.

³⁷ US-amerikanischer Professor der Arbeitswissenschaft (1923- 2000)

³⁸ http://de.wikipedia.org/wiki/Zwei-Faktoren-Theorie_%28Herzberg%29

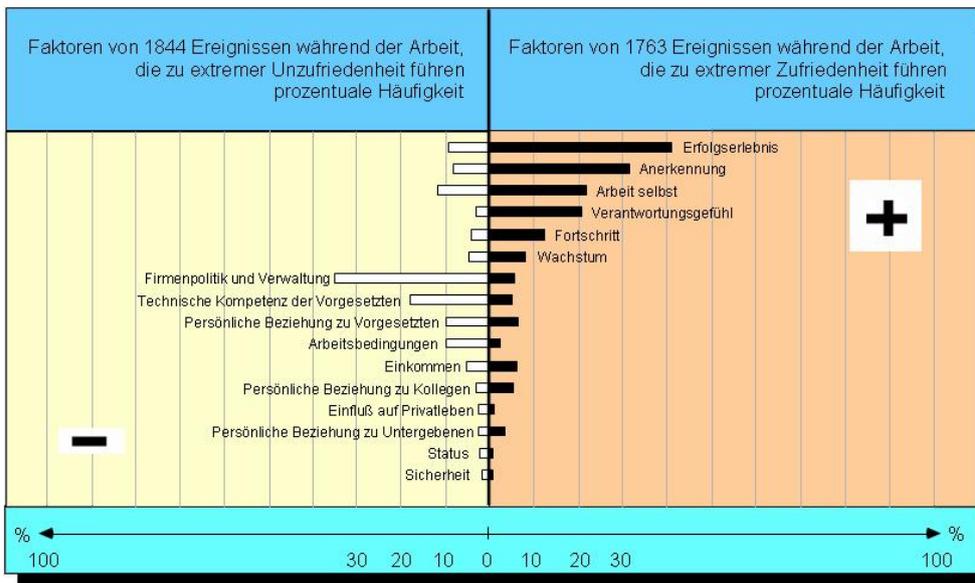


Abbildung 3: 2- Faktoren-Theorie Herzbergs

Wenn nun Motivatoren wirken, ist der Mitarbeiter vollkommen zufrieden. Dieser Idealfall wird in der Realität nicht vorkommen. Nur der Wille des Unternehmens, so nah wie möglich in diese Richtung zu kommen ist entscheidend. Dazu beitragen kann geschultes Führungspersonal. Der gezielte Einsatz von bestimmten Befähigungen motiviert Mitarbeiter ungemein. Um diese Aufgabe erfolgreich anzugehen bedarf es vier Hauptkompetenzen besonders. Überzeugungskraft, Zielorientierung, Feedback- und Kritikfähigkeit sowie Einfühlungsvermögen.³⁹ Die Fähigkeit der Einflussnahme auf das Denken und Handeln anderer wird als Überzeugungskraft beschrieben.⁴⁰ Was **Überzeugungskraft** erreichen soll, ist das sich die Mitarbeiter mit einer Sache identifizieren. Die Sache kann das Unternehmen an sich sein oder auch ein bestimmtes Arbeitsprojekt. Um den Mitarbeiter für eine Sache zu gewinnen braucht es einer verständlichen, transparenten Argumentation. Die bedeutet zum einen Hintergründe und Vorhaben zu übermitteln. Doch auch das „Zuhören“ spielt eine wichtige Rolle. Nur wenn Sie die Argumente Ihres Gegenübers gehört haben, können Sie darauf eingehen. Auch ein Perspektivwechsel in die Situation des Mitarbeiters ist sehr hilfreich. Aus welcher Sicht nimmt er die Dinge wahr und welchen Nutzen und welche Ziele verfolgt er. Wobei wir bei Fähigkeit zwei sind:

³⁹ Vgl.: Rainer Niermeyer (2007) S.11

⁴⁰ Vgl.: Rainer Niermeyer (2006) S.73

Die Zielsetzung. Kein Wind ist demjenigen günstig, der nicht weiß, wohin er segeln will.⁴¹ Um eine Motivation im Arbeitnehmer zu erwecken braucht es Ziele. Wenn er nicht weiß, warum er etwas macht, ergibt die Tätigkeit schnell keinen Sinn mehr. Das Erreichen von Zielen hingegen schafft Motivation. Umso schwerer das erreichte Ziel, desto größer ist die geschaffene Motivation. Jedoch dürfen keine Unerreichbaren Ziele gesteckt werden. Dies hat den gegenteiligen Effekt. Eine ausgewogene Mischung aus leicht erreichbaren Zielen und höheren Anforderungen bringt den Mitarbeiter auf „Hochtouren“. **Feedback- und Kritikfähigkeit** beschreibt den Austausch von Rückmeldungen über bestimmte Verhaltensweisen. Diese können negativ und positiv ausfallen. Beide Möglichkeiten sind fähig zu motivieren. Wichtig ist nicht aus dem Bauch heraus Kritik zu üben. Es sollte im Vorhinein ab gewägt werden, welchen Effekt die Kritik zur Folge hat. Als letzte Fähigkeit ist das **Einfühlungsvermögen** zu nennen. Als einführender Mensch wird derjenige beschrieben, der in der Lage ist andere Menschen richtig einzuschätzen und zu verstehen. Denn nur wer das Verhalten von Anderen versteht und darauf eine angemessene Reaktion zeigt, wird Mitarbeiter im gegenseitigen Interesse führen können. Eine Führungsperson sollte sich fragen welche der vier Fähigkeiten in ausreichendem Maße vorhanden sind und kontinuierlich an der Verbesserung derer arbeiten. Ist die Führungsperson in diesen Punkten sehr leistungsfähig, ist ein großer Schritt zum motivierten Mitarbeiter getan. Trotz der Auflistung der vier Führungskompetenzen, muss uns klar sein, dass es nicht „Die“ Eigenschaft, die das Führen absolut erfolgreich umsetzt. Diese Fähigkeiten sind lediglich fördernd. Die vollständige Beeinflussung der **Motivation des Mitarbeiters** ist dem Vorgesetzten nicht gegeben. Er kann nur von außen auf eine Person wirken. Das heißt sie kann anregen, begeistern, delegieren, ermutigen oder Freiräume schaffen. Der Führende baut sozusagen eine fruchtbare Umgebung auf um Ziele zu erreichen und die Produktivität zu steigern. Im besten Fall wirkt diese Handlung auf die Intrinsische Motivation des Mitarbeiters. Wenn der Arbeitnehmer aus sich selbst den Drang verspürt seine Tätigkeit im Unternehmen so gut wie möglich zu absolvieren, ist die Personalführung am Ziel seiner Arbeit.

⁴¹ Zitat: Michel Eyquem de Montaigne, französischer Humanist (1533 - 1592)

5.6.2 Kommunikation als Instrument der Führung

Kommunikation ist das Fundament auf dem Führung aufbaut. Sobald mindestens zwei Menschen aufeinandertreffen findet Sie statt. Das erste Axiom⁴² Paul Wazlawiks: „Man kann nicht nicht kommunizieren“ beschreibt dies treffend.

Da nach Wazlawik durchgängig Kommunikation stattfindet, muss man diese also nicht erst erschaffen. Sie besteht allgegenwärtig und bedarf ausschließlich geregelter Strukturen, um sie konstruktiv einzusetzen. Um eine funktionierende Kommunikation zu sichern, braucht es zu aller Erst eine Konstruktion. Man könnte auch sagen einer **Hierarchie der Kommunikation**. Über diese jeder Mitarbeiter, zu jeder Zeit, alle nötigen Informationen erhält. Dadurch werden Arbeitsabläufe, Richtlinien, Anweisungen, Ziele des Unternehmens und Verhaltensregeln verständlich. Wichtig ist eine klare, nachvollziehbare Struktur. Jeder Mitarbeiter muss sich dieser bewusst sein und sie gewissenhaft umsetzen. Dabei ist es von großer Bedeutung, dass aufeinander aufbauende Ebenen nicht umgangen werden.

Ein weiterer Punkt ist die **Vollständigkeit von Informationsübermittlung**. Hinter jeder Anweisung muss ein nachvollziehbareres Argument stehen. Kein Mitarbeiter, wird Befehle nur befolgen, ohne sich Gedanken über den Hintergrund zu machen. Wenn dieser Hintergrund nicht ausreichend beschrieben ist, können falsche Auffassungen entstehen und für Unruhe im Unternehmen sorgen. So kann die Anweisung lauten: „ Bitte nutze zum Abspülen des Geschirrs das Waschbecken.“ Der Hintergrund, dass die Spülmaschine defekt ist und Wasser austritt wird verschwiegen. Der Mitarbeiter sucht nach dem Hintergrund dieser Anweisung. Ein falscher Rückschluss könnte sein:

- Der Vorgesetzte will mich nur bestrafen, weil wir im Vorhinein eine Meinungsverschiedenheit hatten.
- Der Vorgesetzte hält mich nicht für fähig genug die Maschine zu bedienen.

Selbst bei dieser eher unwichtigen Anweisung kann also Unmut entstehen. Wie sind dann die Folgen, wenn ein Mitarbeiter ohne Begründung nach Hause geschickt wird oder in einen ungeliebten Arbeitsbereich zugeteilt wird? Trotz

⁴² Grundsatz einer Theorie

vielleicht nachvollziehbarer Hintergründe können durch schlechte Informationsübermittlung Spannungen entstehen.

Ein wichtiges Instrument der betrieblichen Kommunikation ist die **Mitarbeiterversammlung**. Zu dieser Versammlung sind alle Arbeitnehmer, sowie die Arbeitgeber zu einem bestimmten Termin einzuberufen. Wichtige Fragen, Verbesserungsvorschläge, Arbeitsabläufe, Ideen, Probleme und weitere Angelegenheiten bezüglich des täglichen Arbeitsvorganges werden hier besprochen. Diese Zusammenkunft ist von höchster Wichtigkeit, da es nur hier die Möglichkeit gibt im gesamten Team, ohne Ablenkung durch Arbeit miteinander zu sprechen und sich untereinander auszutauschen. Es entstehen einige positive Effekte für Personalführung sowie Personal.

Zur Durchführung gibt es nur ein Paar Regeln:

1. Alle Teilnehmer sind gleichwertig.
2. Es spricht immer nur einer.
3. Aussagen müssen argumentativ unterlegt werden.

Die Durchführung von Mitarbeiterversammlungen fand in den Jahren 2008 bis 2009 kontinuierlich statt. In der laufenden Saison 2010 finden bis zum jetzigen Zeitpunkt keine statt. Ein wichtiges Instrument des Personalmanagements ist nicht im Einsatz.

Eine ähnliche Maßnahme ist die **Zusammenkunft des Managements** zu einem bestimmten Zeitpunkt im Unternehmen. Als Management im AbenteuerPark sind die Geschäftsleitung und die Bereichsmanager angesprochen. Ziel dieses Treffens sind Absprachen bezüglich der anstehenden Aufgaben, Ziele und Vorgehensweisen. Die Manager informieren Ihr unterstelltes Personal über die besprochenen Themen und verkünden Ziele. Eine strukturierte und strategische Planung mit festen Zielvorgaben macht Erfolg messbar. Das Erreichen von ausgegebenen Zielen motiviert Führungspersonal sowie Mitarbeiter. Vorstellbar wäre eine wöchentliche oder monatliche Zusammenkunft.

5.6.3 Wie wird geführt?

In diesem Kapitel behandeln wir den Führungsstil. Ziel ist es den idealsten Führungsstil eines jungen modernen Unternehmens zu finden. Es gibt verschiedene Führungsstile, die zur Auswahl stehen. Ich möchte in diesem Kapitel

nur auf eine Art näher eingehen. Nach längerer Recherche sollte sich dieser als optimal für verschiedene Arbeitssituationen herausstellen. Die Rede ist vom Reifegradmodell der Führung nach Hersey/Blanchard. Dieser vereint situationsbedingt verschiedene Konzepte der Führung durch einen Vorgesetzten. Ob das Führungsverhalten aufgabenorientiert oder beziehungsorientiert ausgeprägt ist, hängt von dem Reifegrad des Geführten ab. Der Reifegrad ergibt sich aus der Erfahrung, der Ausbildung und des Wissensstandes des Mitarbeiters bezüglich der durchzuführenden Arbeit. Die Anwendung der Führungsstile verläuft von autoritär⁴³ (bei geringem/keinem Reifegrad des Mitarbeiters) zu integrativ⁴⁴, über partizipativ⁴⁵, bis zum kooperativen⁴⁶/delegierenden Führungsstil (bei höchstem Reifegrad des Mitarbeiters).

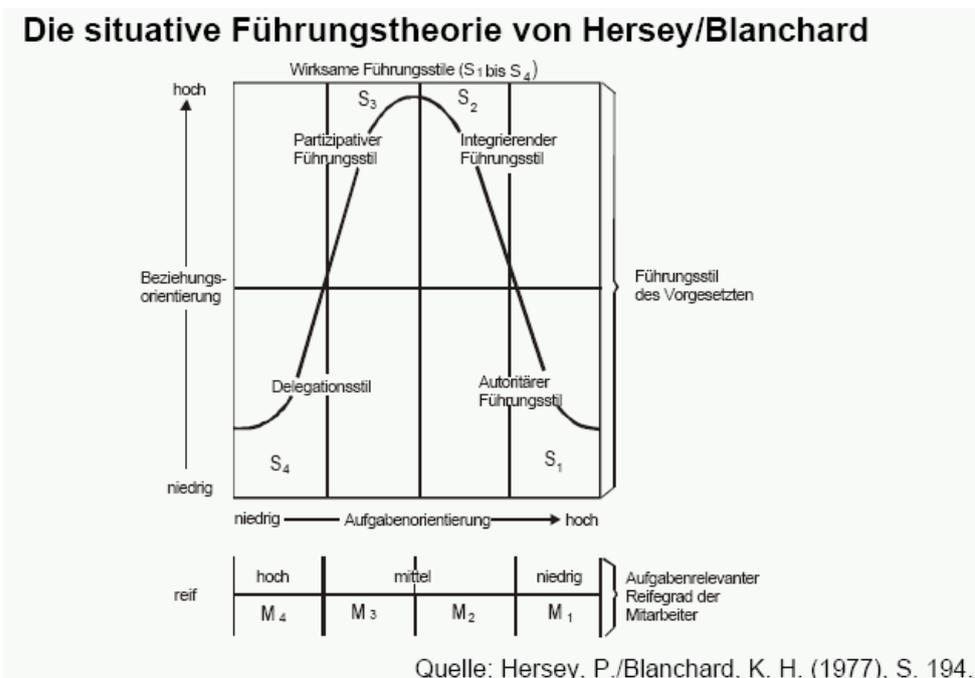


Abbildung 4. Das Reifegradmodell der Führung von Hersey/Blanchard (1977)

⁴³ Vorgesetzter entscheidet ohne Konsultation der Mitarbeiter

⁴⁴ Entscheidungen werden vom Vorgesetzten getroffen, Mitarbeiter kann seine Meinung dazu äußern

⁴⁵ Der Mitarbeiter entwickelt Vorschläge zu Arbeitsvorgängen, der Vorgesetzte wählt aus

⁴⁶ Der Mitarbeiter entscheidet nach Aufgabenübergabe selbst, der Vorgesetzte koordiniert

- **M1:** Mitarbeiter, die Verantwortung weder übernehmen wollen noch können
- **M2:** Mitarbeiter, die zwar Verantwortung übernehmen wollen, aber noch nicht können
- **M3:** Mitarbeiter, die zwar Verantwortung übernehmen können, aber nicht wollen
- **M4:** Mitarbeiter, die sowohl Verantwortung übernehmen wollen als auch können

Je nach Reifegrad ist ein unterschiedlicher Führungsstil notwendig:

- **S1 (unterweisen):** erfordert ein starkes aufgabenbezogenes Verhalten des Vorgesetzten unter genauen Vorgaben und Leistungskontrolle
- **S2 (verkaufen):** macht eine direkte Führung bei gleichzeitiger sozio-emotionaler Unterstützung des Mitarbeiters erforderlich
- **S3(partizipieren):** starke Beziehungsorientierung durch aktive Beteiligung des Mitarbeiters an Entscheidungen.
- **S4(delegieren):** die Aufgaben können vollständig an den Mitarbeiter delegiert werden

Dieses Modell geht davon aus, dass es nicht den „geeignetsten“ Führungsstil gibt. Je nach Situation und Mitarbeiter sind verschiedene Führungsarten angebracht. So ist es verständlich, dass der Mitarbeiter mit sehr geringem Reifegrad (wenig bis gar keine Erfahrung) eine autoritäre Führung benötigt. Also jemanden der ihm alles sagt, was er zu tun hat. So wird er sehr aufgabenorientiert in die Arbeit eingeführt. Ein höherer Reifegrad erfordert nicht mehr so viel Autorität. Hier ist eine höhere Beziehungsorientierung angebracht. Der Mitarbeiter bringt sich aktiv in die Entscheidungen ein. Sobald der Geführte den höchstmöglichen Reifegrad erreicht, sinkt die Aufgaben- sowie Beziehungsorientierung auf ein Minimum. Der Vorgesetzte muss dann nur noch delegieren. Die Durchführung der Arbeit sowie die zu treffenden Entscheidungen übernimmt der Geführte eigenständig. Dieses System hat den Vorteil, dass individuell auf den Mitarbeiter eingegangen wird. Dieser durchläuft eine Art Ausbildung am Arbeitsplatz und erntet als Belohnung mehr Verantwortung und die Möglichkeit zu individuellen Entscheidungen. Durch diese Methode findet systematische Personalentwicklung statt.

Der AbenteuerPark Potsdam hat keinen festgelegten Führungsstil. Jedoch zeigt die Durchführung Parallelen. Der integrierte und partizipierte Führungsstil wird meiner subjektiven Einschätzung nach erfolgreich durchgeführt. So erlangt der

ParkRanger im Kletterwald mit steigender Erfahrung auch mehr Verantwortung. Er wird zudem durch ein Levelsystem (*Kapitel 5.5: Personalentwicklung: Arbeitsbereicherung*) nach außen hin als erfahrener Mitarbeiter erkennbar. Kollegen mit einem geringeren Reifegrad finden schnell einen Ansprechpartner für Hilfestellungen und eine klare Struktur der Rangordnung wird hergestellt. Ausbaufähig sind, im Vergleich zur situativen Führungstheorie von Hersey und Blanchard (siehe oben), der autoritäre Führungsstil und der Delegationsstil.

Neue Mitarbeiter (braucht Autorität) brauchen klare, strukturierte Anweisungen um Arbeitsabläufe in Fleisch und Blut übergehen zu lassen. Und das ,in Abhängigkeit zur Lernfähigkeit des Angestellten, über einen längeren Zeitraum. Diesen Zeitraum muss der direkte Vorgesetzte einschätzen. Ein zu früher Übergang in die eigenverantwortliche Wahrnehmung des Arbeitsalltags kann zu Unsicherheit des Angestellten führen. Fehler sind somit sehr wahrscheinlich. Ab einem bestimmten Zeitpunkt sollte der Mitarbeiter selbst eine höhere Verantwortung einfordern. Ist dies nicht der Fall muss der Vorgesetzte deutlich kommunizieren, dass es an der Zeit ist mehr Verantwortung zu übernehmen. Der Übergang muss nachvollziehbar für den Mitarbeiter sein.

Auf der anderen Seite brauchen **Kollegen mit dem höchsten Reifegrad** (Delegation ist ausreichend) das Gefühl der völligen Eigenverantwortung. Einzig die Übermittlung der Arbeitsaufgabe ist hier vom Vorgesetzten gefordert. Danach wird diese eigenständig und individuell erfüllt. Wichtig ist hier nur die Erreichung des ausgegebenen Ziels. Wie dieser Weg aussieht ist dem Mitarbeiter des höchsten Reifegrads selbst überlassen. Natürlich gelten bei der Umsetzung die Rahmenbedingungen (zum Beispiel Sicherheitsanweisungen) des Unternehmens. Man spricht dem Mitarbeiter somit sein vollstes Vertrauen aus. Dieses sollte nicht durch Einmischung des Vorgesetzten wieder zerstört werden. Wenn der Mitarbeiter Hilfestellungen braucht wird er darauf aufmerksam machen.

In den letzten beiden Führungsstilen zeigt der AbenteuerPark noch Schwächen. Am Anfang der Entwicklung braucht es mehr Autorität und am Ende der Entwicklung weniger Einmischung. Diese Einschätzung ist aus der Beobachtung entstanden. Sie ist sehr subjektiv. Ob sich diese Meinung bestätigt, wird sich in der Auswertung des Mitarbeiterbogens zeigen.

5.6.4 Was kann schief gehen? - Höchststrafe für das Unternehmen

Die Art der Personalführung kann in zwei verschiedene Richtungen führen. Entweder in eine positive, in der der Mitarbeiter zufrieden und motiviert der geforderten Arbeit nachgeht. In diesem Fall ist es dem Menschen ein inneres Bedürfnis dem Unternehmen seine volle Leistungsfähigkeit entgegen zu bringen. Oder Sie kann den Arbeitnehmer unzufrieden stimmen und Frustrieren. In diesem Fall besteht die Gefahr der „Inneren Kündigung“ oder der vertraglichen Kündigung. Bei der Inneren Kündigung wird nicht der Arbeitsvertrag, sondern der „psychologische Vertrag“ gekündigt. Es ist ein persönlicher Zustand des Mitarbeiters, bei dem er sich aus der Arbeitsumgebung durch Verweigerung von Eigeninitiative und Einsatzbereitschaft im Unternehmen entfernt. Auf die Frage was „Innere Kündigung“ sei, antwortete ein Teilnehmer eines Mitarbeiterseminars treffend: „Ich werde die täglich anfallende Routinearbeit erledigen, mich nicht mehr aufregen über das, was im Unternehmen passiert, pünktlich erscheinen, aber vor allem pünktlich nach Hause gehen und mich meinem Privatleben, das heißt meiner Familie und meinem Hobby widmen“.⁴⁷ Dies ist der fatalste Fall für ein Unternehmen. Ein Mitarbeiter, der gleich einem Roboter, Anweisungen befolgt, aber kein weiteres Engagement zeigt. Der Verlust einer der wichtigsten Ressourcen eines Betriebs. Die Ressource des innovativen, kreativen, mitdenkenden Teilhabers am Unternehmen. Die Entstehung der „Inneren Kündigung“ aus der Sicht des Mitarbeiters:

30

Schritt 1: Die Arbeitssituation wird subjektiv „diagnostiziert“. Fällt diese Bewertung positiv aus, fühlt sich der Mitarbeiter wohl und wird sich für die gestellten Ziele engagieren. Er wird seine Fähigkeiten und Potenziale zur Verfügung stellen.

Schritt 2: Fällt die Bewertung negativ aus, wird er nach Möglichkeiten suchen die Situation zu beeinflussen oder zu verändern. Die Schlussfolgerung ist entweder das Bestehen einer veränderbaren Situation oder dass er keine Beeinflussungschancen wahrnimmt.

Schritt 3: Für den Fall das der Mitarbeiter die Möglichkeit einer Veränderung sieht, wird er jetzt seine Bedürfnisse und Erwartungen artikulieren. Diese übermittelte Unzufriedenheit (an eine Führungsperson) ist ein Zeichen von

⁴⁷ Von Ralf D. Brinkmann, Kurt H. Stapf (2005), S. 14

Motivation und Engagement. Denn er möchte etwas verändern. Man spricht hier von konstruktiver Unzufriedenheit.

Schritt 4: Stößt die konstruktive Unzufriedenheit mehrmals auf kein Gehör durch den Vorgesetzten und findet keine Veränderung statt, schlägt diese zu resignative Unzufriedenheit um. Im Extremfall hat dies die „Innere Kündigung“ zur Folge oder den Entschluss zur Kündigung, also Fluktuation.⁴⁸

6. Analyse und perspektivische Betrachtung des AbenteuerParks

Im folgenden Kapitel wird eine Ist-Analyse des AbenteuerParks Potsdam durchgeführt und darauf aufbauend eine perspektivische Betrachtung vorgenommen. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen zur Optimierung der Arbeitsprozesse und -Rahmenbedingungen bezüglich des Personalmanagements dienen. Die Durchführung ist angelehnt an eine SWOT-Analyse⁴⁹. In diesem Fall wird dieses Instrument jedoch nicht zur Markt- oder Konkurrenzanalyse genutzt. Es wird angewandt auf die derzeitige Durchführung des Personalmanagements. Ziel ist es Gefahren zu erkennen, Schwächen auszubessern, Möglichkeiten zu nutzen und Stärken beizubehalten oder gar noch weiter zu optimieren. Die Herausstellung von Stärken und Schwächen bildet die Ist-Analyse. Zur perspektivischen Betrachtung werden Gefahren und Möglichkeiten erläutert.

31

6.1 Instrumente der Datenerhebung

Zur Feststellung der Ist-Situation wird ausschließlich auf Primärdatenerhebung zurückgegriffen. Dies bedeutet alle gewonnenen Daten wurden speziell für die Zwecke dieser Untersuchung erstmalig zusammengetragen und es wurde nicht auf vorhandene Daten zurückgegriffen. Die Vorteile der Primärdatenerhebung liegen in der hohen Aktualität und des hohen Zielbezugs der gewonnenen Information. Als Nachteil lässt sich ein hoher Zeitaufwand nennen, der für diese Zwecke gern in Kauf genommen wird⁵⁰. Folgende Instrumente wurden verwendet: Persönliches Interview, Beobachtung und Mitarbeiterbefragung. Die folgenden Punkte erläutern die Nutzung dieser Instrumente näher.

⁴⁸ Vgl.: Gerhard Comelli, Lutz von Rosenstiel (2003)

⁴⁹ Ermittlung von Stärken, Schwächen, Möglichkeiten und Gefahren in einem Betrieb

⁵⁰ Vgl.: Meißner (2004) S. 24

6.1.1 Persönliches Interview mit dem Assistenten der Geschäftsführung Christian Wolf

Zur besseren Einschätzung der gegenwärtigen Situation im AbenteuerPark, bezüglich des Personalmanagements, wird auf Erkenntnisse aus einem persönlichen Interview mit Christian Wolf zurückgegriffen. Er ist zuständig für das Personalwesen und seit Beginn der Eröffnung des Parks im Unternehmen beschäftigt. Seine Ansichten, Erfahrungen und Detailinformationen über den Park werden in die Ist-Situation sowie Ist-Analyse einfließen. Das Interview wurde in einer unstrukturierten, freien Form durchgeführt. So dass sich das Gespräch entwickeln konnte und nicht starr nach Punkten abgearbeitet wird. Die daraus geschlossenen Erkenntnisse, sowie Aussagen werden mit dem Verweis auf dieses Gespräch gekennzeichnet.

6.1.2 Beobachtung

Durch die eigene Beschäftigung im AbenteuerPark Potsdam über einem Zeitraum von anderthalb Jahren, werden auch eigene Beobachtungen mit in die Auswertung einfließen. Da diese naturgemäß sehr subjektiv sind, werden sie ausschließlich angewandt, wenn Sie durch Fakten aus der Mitarbeiterbefragung oder anderen objektiven Quellen zu untermauern sind.

32

6.1.3 Mitarbeiterbefragung

Die Mitarbeiterbefragung bildet das Hauptinstrument der Datenerhebung. Die gewonnenen statistischen Daten, sind wegweisend für die Auswertung. Unterstützt werden diese durch die persönliche Beobachtung, sowie dem persönlichen Interview. 30 Mitarbeiter nahmen an der Befragung teil. Bei einer Belegschaft von rund 60 Personen sind das 50 % der Mitarbeiter des AbenteuerPark Potsdam. Durch den Einsatz des Personals nach Bedarf, sind nicht immer alle potenziellen Arbeitnehmer in einem gewissen Zeitraum erreichbar. Die Befragung fand über einen Zeitraum von zwei Wochen statt (06.08.-20.08.2010).

6.1.3.1 Formeller Aufbau

Es wurde die Methode der Befragung gewählt, um ein Meinungsbild über das Empfinden der derzeitigen Arbeitssituation im AbenteuerPark Potsdam aus der Sicht der Mitarbeiter zu ermitteln. Bei der Befragung wird zwischen dem

persönlichen oder telefonischen Interview und der schriftlichen Befragung unterschieden. In dieser Arbeit wurde die schriftliche Befragung gewählt. Grund hierfür ist die Möglichkeit die Befragung ohne Anwesenheit des Initiators durchführen zu können. Da, durch die flexible Arbeitszeitgestaltung, eine tägliche Anwesenheit von Nöten wäre, um jeden Mitarbeiter erreichen zu können. Zudem haben bei dieser Art der Befragung die Ansichten und Merkmale des Interviewers keinen Einfluss auf die befragten Personen. Zudem bleibt für die Beantwortung der Fragen genug Zeit um sie zu überdenken und nach bestem Gewissen beantworten zu können. Es gibt keinen Zeitdruck der unbewusst auf den Befragten ausgeübt wird.⁵¹ Der Aufbau des Fragebogens ist als standardisiert zu beschreiben. Jeder Teilnehmer bekommt die gleichen Fragen, in gleicher Reihenfolge, mit den gleichen Antwortmöglichkeiten zur Beantwortung. Es werden hauptsächlich geschlossene Fragen genutzt. Die Antwortmöglichkeiten beschränken sich hier auf vorgegebene Kategorien oder Skalen. Der Vorteil besteht in der unkomplizierten, schnellen Beantwortungsmöglichkeit des Befragten, dem geringen Aufwand bei der Auswertung und der höheren Durchführung- und Auswertungsobjektivität. Bei den geschlossenen Fragen sind keine individuellen Antwortmöglichkeiten erwünscht, da entweder keine andere Kategorie möglich ist oder nach einer Bewertung gefragt wird. Darüber hinaus wird die halboffene Frage genutzt. Diese hat die Eigenschaften einer geschlossenen Frage zuzüglich einer individuellen Antwortmöglichkeit in der Kategorie „Sonstiges“, um vielleicht nicht bedachte Kategorien nicht auszuschließen.

Auch die offene Frage wird bei der vorgestellten Mitarbeiterbefragung genutzt. Sie lässt dem Befragten alle Möglichkeiten zur Beantwortung, um individuelle Vorstellungen und Ideen aufnehmen zu können. Hat jedoch den Nachteil des höheren Zeitaufwandes bei der Auswertung, sowie die Gefahr der Falschinterpretation des Auswertenden.⁵²

⁵¹ Vgl.: Vgl.: Andreas Diekmann (2008) S. 514

⁵² vgl. Diekmann 2008,478f

6.1.4 Inhaltlicher Aufbau

Der entwickelte Mitarbeiterfragebogen⁵³ ist voll standardisiert. Er enthält vorwiegend geschlossene Fragen, fünf halboffene Fragen und zwei offene Fragen. Die geschlossenen Fragen ermöglichen eine schnelle unkomplizierte Antwortmöglichkeit. Mit Hilfe der halboffenen Fragen werden nicht bedachte Kategorien der Antwortmöglichkeiten mit eingespeist. Die offene Fragestellung ermöglicht dem Mitarbeiter eine individuelle Stellungnahme. Die Mischung aus diesen verschiedenen Fragen, sorgt zum einen für eine abwechslungsreiche Bearbeitung des Bogens, um den Befragten nicht zu langweilen. Stellungnahmen werden genau so in Betracht gezogen, wie durch eine Skala gesteuerte Einschätzungen. Es wurde auf eine übersichtliche Gestaltung und eine eindeutige Fragestellung geachtet, sodass der Fragebogen eigenständig und ohne Nachfragen auszufüllen ist.

Vor der Bearbeitung des Bogens, werden alle Mitarbeiter des Parks über die Hintergründe der Befragung informiert. Zum einen wurde jeder Arbeitnehmer per E-Mail angeschrieben. Personal, welches tagtäglich im AbenteuerPark wurde vor Ort in die Materie eingeführt, sodass sie bei Fragen zur Beantwortung beratend Hilfestellungen geben können. Zudem gibt es einen Aushang in der Nähe der Bögen. Dieser kann im *Anhang 1*. nachgelesen werden.

⁵³ Vgl.: Anhang Nr.2

Mitarbeiterbefragung 2010



1. Allgemeine Fragen

1.1 Wie alt sind Sie?

Unter 20 Jahre 20-30 Jahre über 30 Jahre

1.1 In welchem Bereich arbeiten Sie?

Kletterwald Bistro Teambereich Sonstiges

1.2 Welches Arbeitsverhältnis besteht zwischen Ihnen und dem AbenteuerPark Potsdam?

Festanstellung Freiberuflich 400,-€ Basis

Praktikant Sonstiges: _____

1.3 Welche Motivation haben Sie im AbenteuerPark Potsdam zu arbeiten?

Geld verdienen Beschäftigung Erfahrung in der Branche sammeln

Gesellschaft Klettern als Hobby Sonstiges: _____

Abbildung 5 Allgemeiner Teil der Befragung

Der Fragebogen beginnt mit vier allgemeinen Fragen. Frage 1.1 bestimmt die Altersgruppe, in der sich die Person befindet. Es wurde bewusst nicht nach dem konkreten Alter gefragt. Der Grund dafür ist die Sicherung der Anonymität. Zwar wird den Mitarbeitern absolute Diskretion und Anonymität zugesichert, doch das Gefühl der Nachweisbarkeit der Identität kann bleiben. Die Folge ist eine verzerrte Beantwortung durch Soziale Erwünschtheit⁵⁴. Frage 1.2 dient zur Erfassung des Arbeitsbereiches. Später können hieraus statistische Zusammenhänge ermittelt werden. Eine Auswertungsfrage könnte sein: „Gibt es einen Unterschied bei den verschiedenen Arbeitsbereichen bezüglich der Arbeitsauffassung?“. Denselben Zweck der statistischen Auswertung bezüglich des Arbeitsverhältnisses übernimmt Frage 1.3. Letzte Frage (1.4) im Allgemeinen Teil ist die Frage nach der Motivation. Mit diesem Teil wird die Grobe Identität der Person festgehalten. Nach diesen Gesichtspunkten können einzelne Gruppen ausgewertet werden. Es werden im Verlauf der Befragung keine weiteren spezifischen Merkmale zur Person erfragt.

Die Fragen 2-6 sind ausschließlich geschlossene Fragen. Auf die Frage: „Wie empfinden Sie Ihre Arbeitssituation in Bezug auf folgende Merkmale?“, werden Statements vorgegeben, die auf einer Ratingskala eingestuft werden sollen. Die

⁵⁴ Sozial erwünschte Antworten durch Angst vor Verurteilung, vgl.: Bortz, Döring (2006)

Merkmale können wie folgt beurteilt werden: „Sehr Gut/ Ziemlich Gut/ Mittelmäßig/ Eher Schlecht/ Sehr Schlecht“. Dieses Mittel macht eine unkomplizierte Auswertung und Vergleichbarkeit der Ergebnisse möglich.⁵⁵ Auf die einzelnen Beurteilungen von Merkmalen eines Fragekomplexes folgt eine Gesamteinstufung. Bei der Fragestellung: “Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit diesem Bereich?”, sind folgende Einstufungsmöglichkeiten wählbar: Sehr Zufrieden/ Zufrieden/ Mittelmäßig/ Unzufrieden/ Sehr Unzufrieden. Diese dienen der Einschätzung des zuvor abgefragten Fragekomplexes durch den Bewertenden. Das Mittel des Gesamteindrucks dient der Unterstützung oder Relativierung der einzelnen Ergebnisse einer Fragekategorie. Als Beispiel für die Fragen 2-6 steht Frage 2. In diesem Fall werden bestimmte Merkmale des Bereichs: „Arbeitsaufgaben und Arbeitsanforderungen“ durch den Bearbeiter bewertet (Abbildung 6).

2. Arbeitsaufgaben und Arbeitsanforderungen					
Wie empfinden Sie Ihre Arbeitssituation in Bezug auf folgende Merkmale?	Sehr gut	Ziemlich gut	Mittelmäßig	Eher schlecht	Sehr schlecht
Zeitdruck	<input type="checkbox"/>				
Beanspruchung (körperlich sowie geistig)	<input type="checkbox"/>				
Verantwortung (z.B. Material, Personal, Kunden)	<input type="checkbox"/>				
Flexibilität bei den Arbeitszeiten	<input type="checkbox"/>				
Einflussmöglichkeiten bei Problemen am Arbeitsplatz	<input type="checkbox"/>				
Abwechslung bei den Aufgaben	<input type="checkbox"/>				
Zusammenarbeit mit Arbeitskollegen	<input type="checkbox"/>				
Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit diesem Bereich?					
Sehr zufrieden <input type="checkbox"/> zufrieden <input type="checkbox"/> mittelmäßig <input type="checkbox"/> unzufrieden <input type="checkbox"/> sehr unzufrieden <input type="checkbox"/>					

Abbildung 6 Arbeitsaufgabe und Arbeitsanforderung

Frage 7 arbeitet ebenfalls mit der Methode der Ratingskala. In diesem Fall soll der Mitarbeiter jedoch seine eigene Arbeitsauffassung anhand von Tätigkeiten und dessen Einstufung von „Sehr wichtig“ bis „Nicht wichtig“ beurteilen. Mit Hilfe dieser Frage wird die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber den zu verrichtenden Aufgaben im APP geprüft. Es handelt sich hier um eine halboffene Frage, da die Möglichkeit besteht ein eigenes Merkmal, welches für wichtig erachtet wird, einzutragen.

⁵⁵ Vgl.: *Andreas Diekmann* (2008):S. 472

7. Arbeitsauffassung

Wie wichtig empfinden Sie folgende Punkte in Bezug auf Ihre Tätigkeit im AbenteuerPark	Sehr wichtig	Wichtig	Mittelmäßig	Eher unwichtig	Nicht wichtig
Freundlichkeit gegenüber dem Kunden	<input type="checkbox"/>				
Sauberkeit gesamte Anlage	<input type="checkbox"/>				
Organisation der Abläufe /Anleitung der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>				
Sicherheit in der Anlage	<input type="checkbox"/>				
Beratung des Kunden	<input type="checkbox"/>				
Arbeit im Team	<input type="checkbox"/>				
Eigeninitiative zeigen zu dürfen	<input type="checkbox"/>				
Verkaufsförderung (der Produkte des APP)	<input type="checkbox"/>				
Sonstiges, das Sie für sehr wichtig erachten: _____					

Abbildung 7 Arbeitsauffassung

Anhand der Frage 8.1 wird die erwartete verbleibende Arbeitstätigkeit erfragt. Aus den gewonnenen Daten kann auf den Personalabgang (Fluktuation) in der nächsten Zeit geschlossen werden. Bei einer hohen Wahrscheinlichkeit an Abgängen, kann durch gezielte Mitarbeiterakquise frühzeitig Abhilfe geschaffen werden.

8.1 Wie lange möchten Sie im AbenteuerPark Potsdam beschäftigt bleiben?

So lange wie möglich <input type="checkbox"/>	auf unbestimmte Zeit <input type="checkbox"/>	so lange ich studiere <input type="checkbox"/>
nur noch diese Saison <input type="checkbox"/>	bis ich eine andere Stelle finde <input type="checkbox"/>	gar nicht mehr <input type="checkbox"/>

37

Abbildung 8 Perspektive

Die beiden folgenden Punkte, erfragen mit welchen Gegebenheiten der Mitarbeiter zufrieden, sowie unzufrieden ist. Die Antwortmöglichkeiten bleiben bei beiden Fragen dieselben. Die zu wählenden Punkte sind im Laufe der Ratingskalen von Frage zwei bis sechs schon einmal gestellt worden. Hier wird das erhaltene Ergebnis nochmals abgesichert.

8.2 Womit sind Sie im AbenteuerPark so zufrieden wie es momentan ist?

Bezahlung <input type="checkbox"/>	Mitarbeiterversammlungen <input type="checkbox"/>	Arbeitsklima <input type="checkbox"/>
Arbeitszeiten <input type="checkbox"/>	Weiter-und Ausbildungen <input type="checkbox"/>	Verantwortung <input type="checkbox"/>
Kommunikation <input type="checkbox"/>	Personalführung <input type="checkbox"/>	
sonstiges: _____		
8.3 Was sollte im AbenteuerPark verändert werden?		
Bezahlung <input type="checkbox"/>	Mitarbeiterversammlungen <input type="checkbox"/>	Arbeitsklima <input type="checkbox"/>
Arbeitszeiten <input type="checkbox"/>	Weiter-und Ausbildungen <input type="checkbox"/>	Verantwortung <input type="checkbox"/>
Kommunikation <input type="checkbox"/>	Personalführung <input type="checkbox"/>	
sonstiges: _____		

Abbildung 9 Was soll verändert werden, was bleiben?

Den Abschluss bilden zwei offene Fragen. Sie bauen auf Frage 8.3 nach der Unzufriedenheit auf. Falls der Mitarbeiter mit einem Umstand im Park nicht zufrieden sein sollte, hat er hier die Chance Lösungsvorschläge vorzubringen. Außerdem kann er Möglichkeiten aufzuweisen, wie er selbst dazu beitragen kann (siehe Abbildung 10).

8.4 Welchen Lösungsvorschlag haben Sie, wenn eine Veränderung erwünscht ist.
8.5 Wie können und wollen Sie sich einbringen, um Verbesserungen bezüglich der Arbeit im Abenteuerpark zu erwirken?

Abbildung 10 Lösungsvorschläge und persönliche Einbringung

Für die Auswertung und Analyse wird das Programm SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) angewendet. Dies bietet die Möglichkeit, die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung einzeln und gemeinsam zu analysieren und anhand von Häufigkeits- und Kreuztabellen Zusammenhänge darzustellen.

6.2 Ist-Analyse: Stärken und Schwächen

Die Herausstellung von Stärken und Schwächen grundieren aus den Erkenntnissen der Mitarbeiterbefragung, der eigenen Beobachtung und dem persönlichen Interview mit dem Verantwortlichen für das Personalwesen des AbenteuerParks Potsdam.

6.2.1 Stärken

Als überaus positiv ist das **Betriebsklima** herauszustellen. Dies wird durch die Resultate der Mitarbeiterbefragung belegt. So antworten 80 % der Teilnehmer auf die Frage nach dem Arbeitsklima im Team mit „sehr gut“ bis „ziemlich gut“ (siehe Diagramm 1). Die Antwortmöglichkeit „eher schlecht“ wird nur ein Mal gewählt.

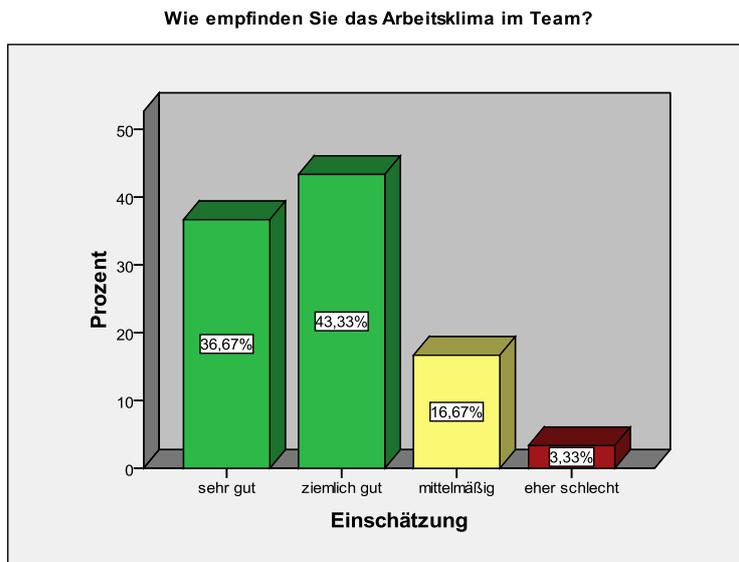


Diagramm 1 Arbeitsklima

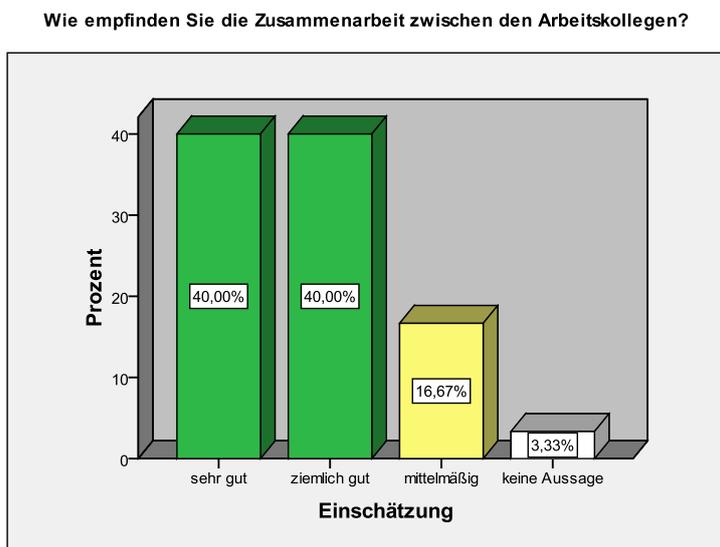


Diagramm 2 Zusammenarbeit zwischen den Arbeitskollegen

Ein fast identisches Bild ergibt sich bei der Frage nach der Zusammenarbeit im Team. Auch hier äußern sich 80 % ausschließlich positiv. Negative

Antwortmöglichkeiten werden sogar vollständig ausgeschlossen (Diagramm 2).
Dieses Bild bestätigt sich in den folgenden Diagrammen (Diagramm 3 und 4)

Wie empfinden Sie die gegenseitige Unterstützung unter den Arbeitskollegen?

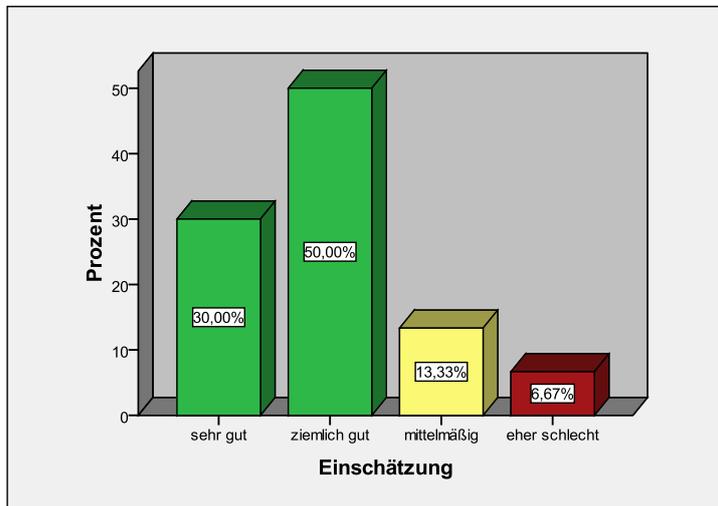


Diagramm 3 Unterstützung unter Arbeitskollegen

Wie empfinden Sie die Konfliktbewältigung unter den Arbeitskollegen?

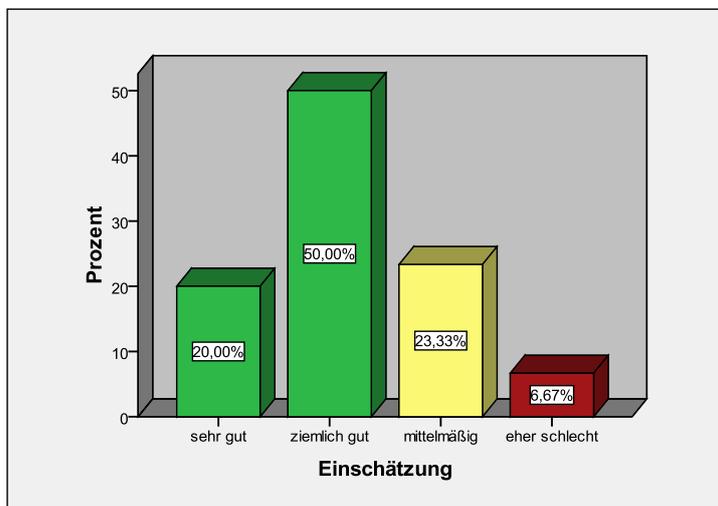


Diagramm 4 Konfliktbewältigung unter Arbeitskollegen

Zur Bestätigung der Einzelfragen dient die Gesamtbetrachtung des Fragenkomplexes Betriebsklima. Auch hier wird der Bereich überwiegend positiv bewertet (Diagr.5).

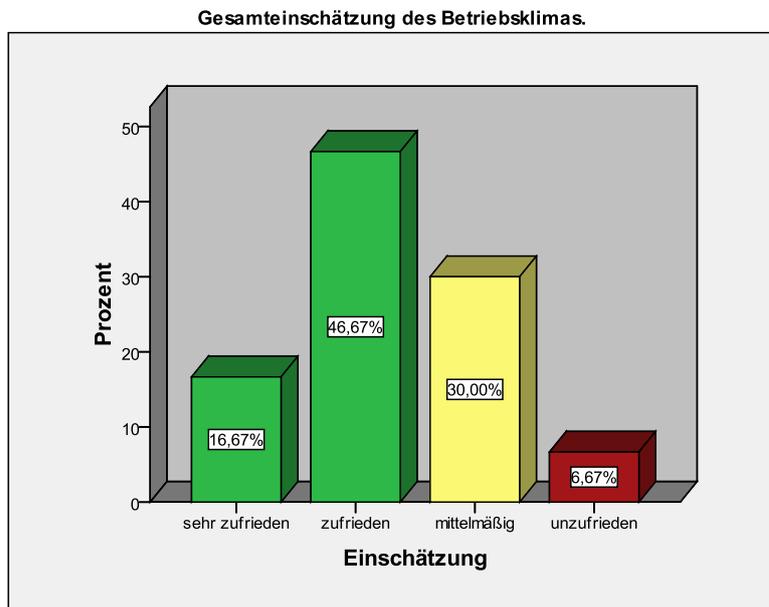
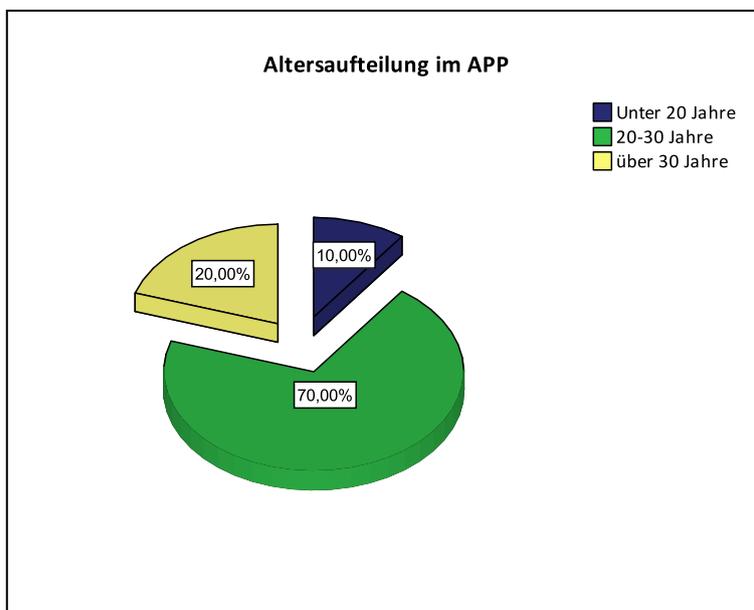


Diagramm 5 Betriebsklima

Der Eindruck, der sich aus der eigenen Beobachtung entwickelt hat reflektiert sich in der Mitarbeiterbefragung. Die Einstellung der Mitarbeiter zueinander ist sehr kooperativ und konstruktiv. Auch der Umgang miteinander ist überwiegend freundlich und entspannt.

Diagramm 6 Betriebsklima



Die Freizeit nach der Arbeit wird nicht selten mit einander verbracht. Die Mitarbeiter stehen demzufolge in einem sehr guten Verhältnis zueinander. Ein Grund hierfür

ist die verhältnismäßig junge Struktur des Unternehmens. 70 % der Arbeitnehmer

sind im Alter von 20-30 Jahre. Sie befinden sich in einem vergleichbaren Lebensabschnitt. Der Fakt des zusammen arbeitens in einem jungen dynamischen Team scheint die Arbeitnehmer zufrieden zustellen. Dies bedeutet einen sehr aussichtsreichen Nährboden für eine gute Arbeitsleistung. Diese Sichtweise wird auch von Christian Wolf unterstützt. Er sieht die Hauptmotivation zur Arbeit für die Mitarbeiter gerade in der Arbeit mit einem jungen Team. Aus seiner Sicht gehören die Gesellschaft und das daraus entstehende Arbeitsklima im AbenteuerPark zur Hauptmotivation der Arbeitnehmer. Dem nachrangig ist die Bezahlung. Die Aussage möchte ich weitestgehend stützen. Laut Maslow (Kapitel 5.6.1) ist zwar das Sicherheitsbedürfnis des Einkommens dem sozialen Bedürfnis der Geselligkeit und der Gruppenzugehörigkeit überzuordnen. Das bedeutet es Bedarf erst der Sicherung des Einkommens, bevor soziale Aspekte eine Rolle spielen. Jedoch sobald eine gewisse Einkommenssicherung besteht, sei sie auch nicht zufriedenstellend, gilt das hauptsächliche Interesse dem nächst höheren Bedürfnis. In diesem Fall der sozialen Kontakte im Arbeitsumfeld. Dies widerspricht dem Resultat der Mitarbeiterumfrage. Hier steht die Motivation der Bezahlung mit 38 % eindeutig an erster Stelle (siehe Diagramm 7). Natürliche ist der allgemeine Beweggrund zur Arbeit die Existenzsicherung also die Bezahlung.

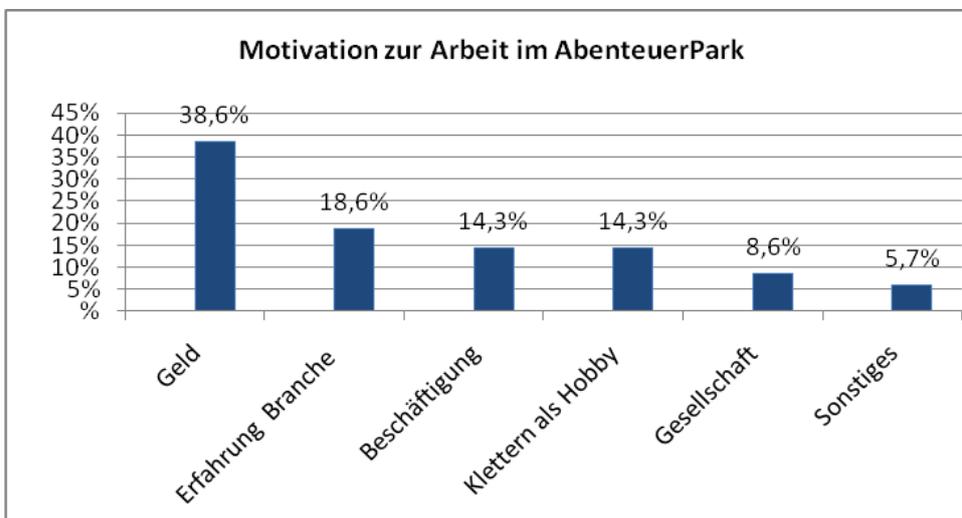


Diagramm 7 Motivation zur Arbeit

, Jedoch kann jeder Arbeitnehmer entscheiden wie er sein Geld verdient. Es steht jedem Mitarbeiter frei seinen Unterhalt auch bei einer anderen Tätigkeit, wie zum Beispiel an der Kasse eines Discounters, zu verdienen. Da das Resultat der Frage nach der Motivation im AbenteuerPark Potsdam zu arbeiten, zum einen den

Ergebnissen zum Bereich Betriebsklima der Mitarbeiterbefragung (*Diagramm 1-5*) widerspricht und zum anderen meiner persönlichen Beobachtung und Christian Wolfs Einschätzung nicht konform geht, räume ich einen Fehler bei der Erstellung des Fragebogens ein. So sollte die ursprüngliche Frage 1.4: „Welche Motivation haben Sie im AbenteuerPark Potsdam zu arbeiten?“ wohl eher so lauten: „Aus welchen Motiven arbeiten Sie im AbenteuerPark Potsdam anstatt in einem anderen Unternehmen?“. Die Ergebnisse würden sich meiner Meinung nach stark voneinander differenzieren.

Eine weitere Stärke des AbenteuerParks ist die flexible Gestaltung der Arbeitszeiten. Diese wird über eine Plattform geregelt, die für jeden Mitarbeiter über das Internet zu erreichen ist (Vgl.: Kapitel 6.3 Personaleinsatz). Jeder Mitarbeiter kann hier zu jeder Zeit seine Verfügbarkeiten bekannt geben. Die Buchung erfolgt dann durch das Personalmanagement. Somit kann jeder Arbeitnehmer seine Arbeitszeiten individuell und in Eigenverantwortung gestalten. Eine hohe Transparenz, durch die Offenlegung aller Verfügbarkeiten der Mitarbeiter, sowie die hohe Aktualität der übermittelten Information, führen zu einer sehr guten Beurteilung des Personals (siehe Diagramm 8).

Wie empfinden Sie Flexibilität der Arbeitszeiten?

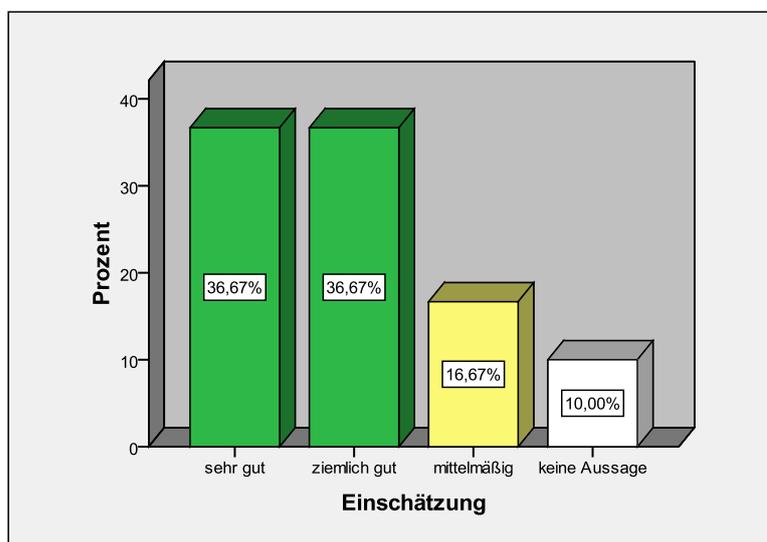


Diagramm 8 Flexibilität der Arbeitszeiten

Über 73 % des Personals geben diesem Merkmal eine positive Bewertung. Es findet keine negative Bewertung statt. Durchführbar wird dieses System durch zwei Gegebenheiten. Zum einen dem, verhältnismäßig großen Pool an

Mitarbeitern. Dieser beinhaltet zum jetzigen Zeitpunkt circa 60 Personen (Stand August 2010). Dadurch ist es für den Park möglich flexibel, nach Bedarf zu planen, ohne in Personalnot zu geraten. Und zum anderen durch die Art der Arbeitsverhältnisse mit dem AbenteuerPark (siehe Diagramm 9). Hier ist ersichtlich, dass die Arbeitnehmer hauptsächlich freiberuflich oder auf 400€ Basis arbeiten. Sie können variabel eingesetzt werden. Dies erlaubt einen hohen Spielraum für die Personaleinsatzplanung. Nur ein geringer Teil an Festanstellungen ist vorhanden. Dieser Teil bildet sich vor allem aus dem Führungspersonal. Mit Führungspersonal sind die Bereichsmanager wie Parkmanager, Event- und Kundenbetreuer und die Bistrohauptverantwortlichen angesprochen. Sie werden täglich eingesetzt um den Arbeitsalltag zu führen und zu organisieren. Dies ist ein sehr modernes Personaleinsatzsystem, das in diesem sehr jungen und dynamischen Team hohen Zuspruch findet.

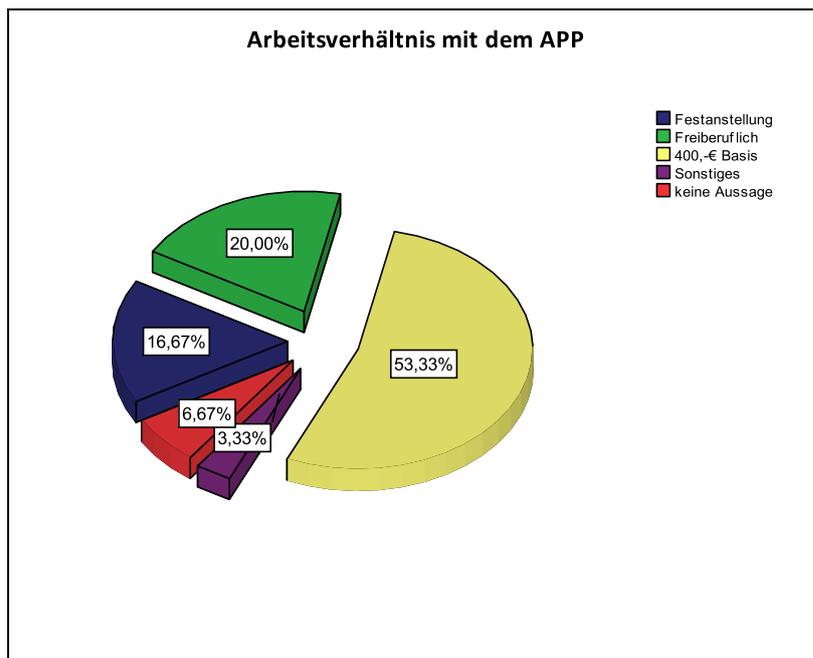


Diagramm 9 Arbeitsverhältnis mit dem AbenteuerPark Potsdam

Auch die zu tragende Verantwortung im AbenteuerPark stößt auf überwiegendes Wohlwollen (siehe Diagramm10).

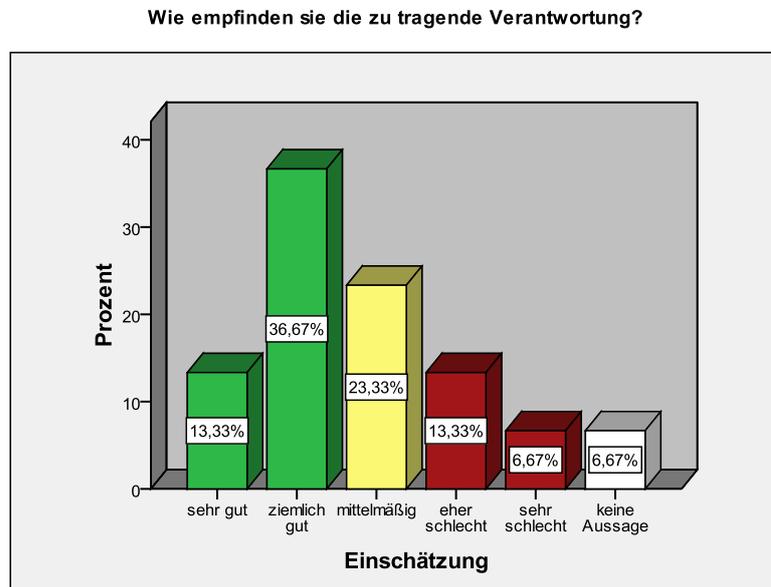


Diagramm 10 Verantwortung

Es wird in verschiedenen Bereichen Verantwortung übernommen. Führungspersonal übernimmt die Verantwortung für die Mitarbeiter. Es muss beispielsweise organisatorische Abläufe organisieren und den Einsatz von Personal im Arbeitsalltag festlegen. Das gesamte Personal übernimmt die Verantwortung für den Kunden. So muss dieser in die Kletterabläufe eingewiesen werden. Sicherheitsregeln übermitteln bekommen und im Notfall aus dem Kletterwald gerettet werden. Dazu gehört außerdem die Verantwortung für das verwendete Material für den Kletterbereich. Sicherungsgeräte, Parcours und das Umlaufende Sicherheitssystem müssen täglich geprüft werden um einen gefahrenlosen Ablauf des Kletterns für den Kunden zu sichern. Der Anspruch an das Personal ist hoch, denn jeder Fehler könnte Verletzungen am Kunden bewirken. Dieser Umstand wird jedoch überwiegend nicht als Belastung angesehen. Denn die Übermittlung von Verantwortung ist gleichzusetzen mit der Aussprache des Vertrauens für den Mitarbeiter.

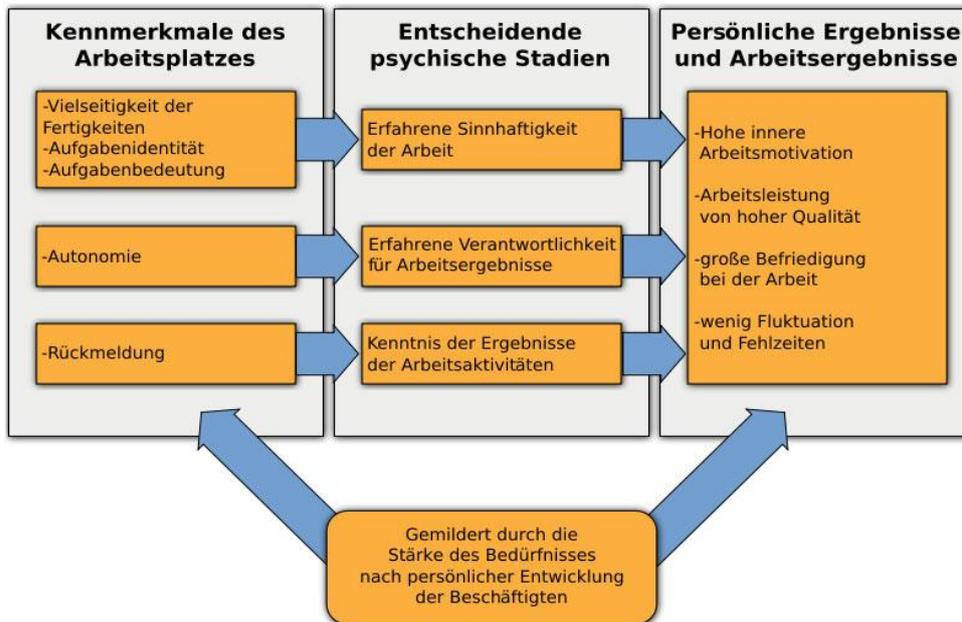


Abbildung 11 Arbeitsmotivation nach Hackman und Oldham

Es ist von höchster Wichtigkeit die Aufgaben qualitativ hochwertig zu erfüllen. Und das ist dem Personal bewusst. Durch die erlebte Verantwortung für die Ergebnisse der eigenen Arbeit, sowie der Bedeutsamkeit der eigenen Arbeitstätigkeit, wird die Arbeit als sehr sinnvoll angesehen.⁵⁶ Aus der Ausführung der Arbeit selbst resultiert intrinsische Motivation. Die Folge daraus kann eine große Befriedigung bei der Arbeit und eine hohe Arbeitsmotivation bewirken, wie es im Modell der Arbeitsmotivation nach Hackman und Oldham beschrieben ist. (siehe Abbildung 11). Unterstützt wird diese Theorie durch das 2-Faktoren-Modell Herzbergs (siehe Kapitel 5.6.1). Hier zählt Verantwortung in den Bereich der Motivatoren. Das bedeutet durch Verantwortung kann Zufriedenheit unter den Mitarbeitern geschaffen werden. Und ein zufriedener Mitarbeiter ist leicht zu motivieren. Der Gewinn von Verantwortung stellt zudem eine Arbeitsbereicherung dar (siehe Kapitel 5.4). Damit lassen sich drei belegbare Stärken des Personalmanagements Potsdam herausstellen. Da wären das Arbeitsklima, die Arbeitszeiten und die entgegengebrachte Verantwortung. Bestätigt wird dies mit der Frage 8.2 des Mitarbeiterbogens (siehe Diagramm 11).

⁵⁶ *Sichler (2006) Autonomie in der Arbeitswelt Vandenhoeck & Ruprecht S.112*

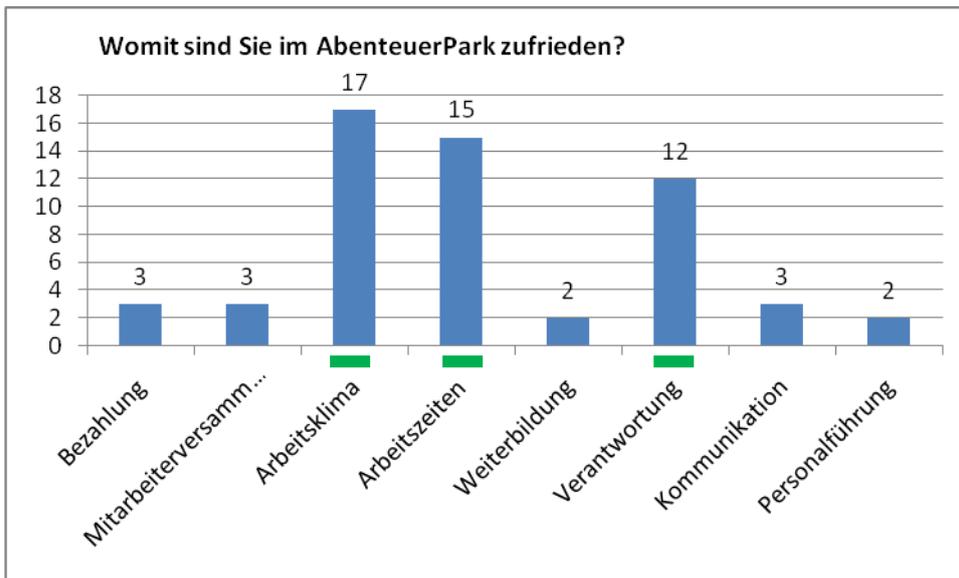


Diagramm 11 Zufrieden mit...

So sind 17 Personen mit dem Arbeitsklima, 15 mit den Arbeitszeiten und 12 mit der Verantwortung im Park zufrieden.

6.2.2 Schwächen

Bei der Frage nach der Unzufriedenheit mit bestimmten Merkmalen im AbenteuerPark zeigt sich folgendes Ergebnis (siehe Diagramm 12):

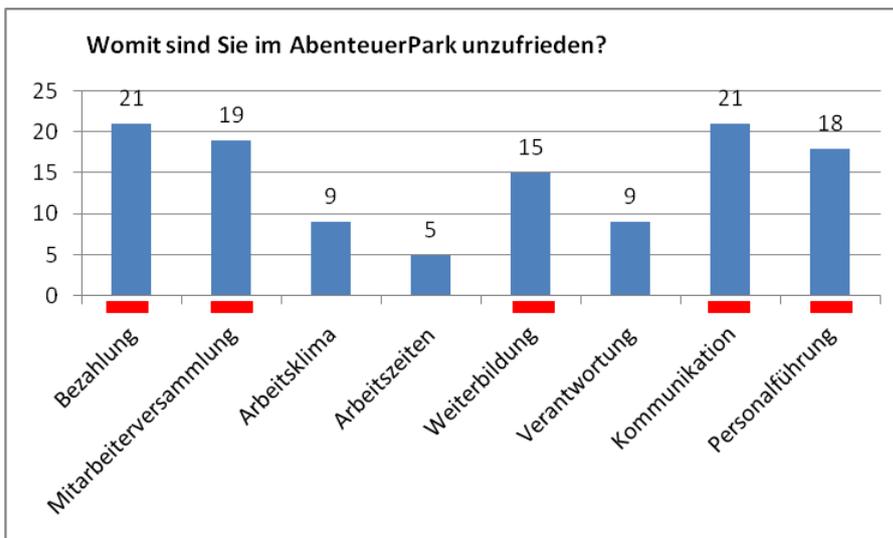


Diagramm 12 unzufrieden mit...

Die in der Grafik rot untersetzten Punkte werden in der Belegschaft als überwiegend unzufriedenstellend betrachtet. Vier der fünf negativen Merkmale

stehen in engem Kontakt und Wechselwirkung zueinander. Die Rede ist von Personalführung, Kommunikation, Weiterbildung und Mitarbeiterversammlung. In allen der vier Punkte spielt Kommunikation eine entscheidene Rolle.

Wie empfinden Sie die Kommunikation zwischen den verschiedenen Arbeitsbereichen?

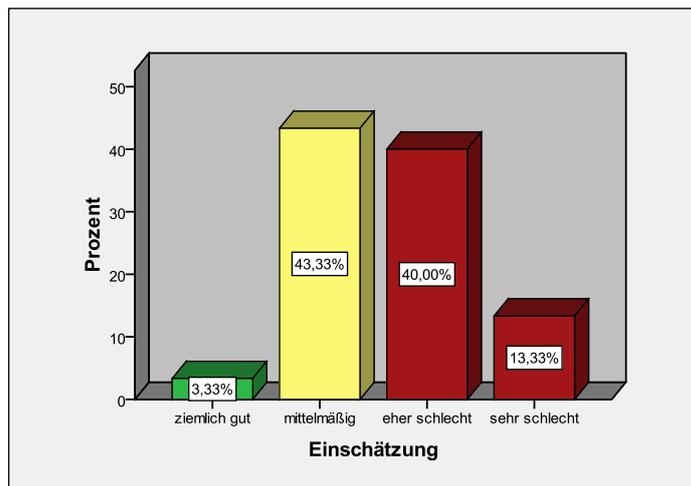


Diagramm 13 Kommunikation zwischen verschiedenen Arbeitsbereichen

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung belegen, dass gerade hier Handlungsbedarf besteht. So bewerteten nur rund 3% der Befragten die Kommunikation zwischen den verschiedenen Arbeitsbereichen positiv. Dagegen sind rund 53% der Meinung, sie sei negativ zu beurteilen(siehe Diagramm 13).

Wie in Kapitel 5.6.2 beschrieben, benötigt es zu aller erst einer Hirarchie der Kommunikation. Übermittlungswege müssen klar strukturiert sein und für jeden Mitarbeiter verständlich und transparent gemacht werden. Die folgende Abbildung 12 stellt eine mögliche Soll-Kommunikation im APP dar.

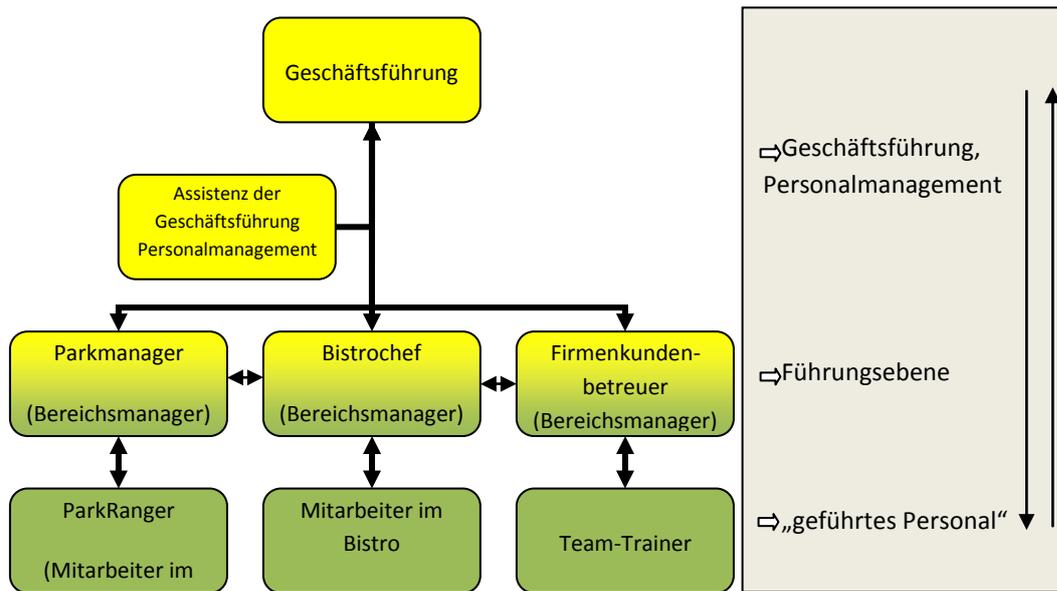


Abbildung 12 Soll-Kommunikation im APP

Gewollt ist eine Informationsübermittlung von „Unten“ nach „Oben“, sowie von „Oben“ nach „Unten“. Die Hierarchie ist sehr flach. Es gibt höchstens drei Stationen bis eine Information alle Ebenen durchläuft. So geht eine Anweisung aus der Geschäftsführung über den Bereichsmanager an einen Mitarbeiter. Oder im Umgekehrten Fall, ein Vorschlag zur Optimierung der Arbeit von einem Mitarbeiter, über den Bereichsmanager zur Geschäftsführung. Wichtig ist vor allem, dass kein Bereich übersprungen wird. So sollte ein Mitarbeiter nicht sofort zur Geschäftsführung gehen und seinen direkten Vorgesetzten übergehen. Im Umkehrschluss darf die Geschäftsführung in den drei verschiedenen Arbeitsbereichen keine Anweisung geben, ohne diese über den Bereichsleiter zu übermitteln. Dieses System sichert, dass der Bereichsmanager zu jeder Zeit die gesamte für ihn relevante Information zu Vorgängen in seinem Arbeitsbereich hat. Er bildet das Verbindungsstück zwischen Geschäftsführung und Personal. Er ist das wichtigste Instrument der Personalführung. Der derzeitige Ablauf im APP überspringt oftmals dieses Verbindungsstück. Dies führt zu Informationslücken im Kommunikationsapparat. Die Folgen sind ungenügende Umsetzungen von Anweisungen und eine teilweise Unwissenheit von Personal über Abläufe im APP. Informationen können ohne Nachhaltigkeit versiegen oder es kommt zu gegensätzlicher Durchführung von Arbeitsschritten. Dies bedeutet die Entstehung von Unproduktivität. Zudem wird das Führungspersonal im schlimmsten Fall demotiviert, weil sie sich in Ihrer Verantwortung und Kompetenz übergangen

fühlen. Die Bereichsübergreifende Kommunikation muss demzufolge immer über die Bereichsmanager stattfinden. Gibt es zum Beispiel wichtige Information der Team-Trainer für die ParkRanger sieht der Weg der Information wie folgt aus: Team-Trainer->Firmenkundenbetreuer->Parkmanager->ParkRanger. Somit ist gesichert, dass jeder Arbeitnehmer in diesen betroffenen Bereichen über den ablaufenden Vorgang informiert ist. Dies erleichtert eine Zusammenarbeit ungemein und alle sind in den Arbeitsprozess als Team eingegliedert. In diesem System nimmt das Führungspersonal eine Schlüsselrolle ein. Zum jetzigen Zeitpunkt (Stand 08.2010), ist die Belegschaft jedoch keineswegs mit der Arbeit des Managements zufrieden. Dies verdeutlicht folgende Auswertung (Diagramm 13)

Wie empfinden Sie die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern?

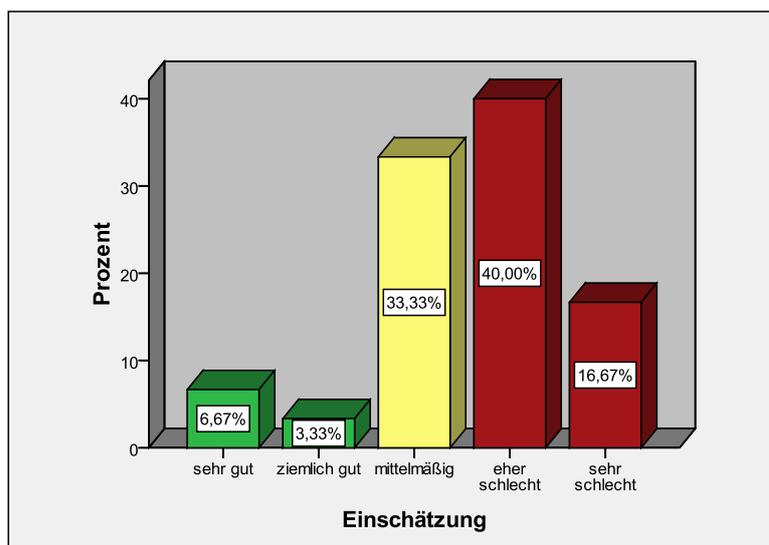
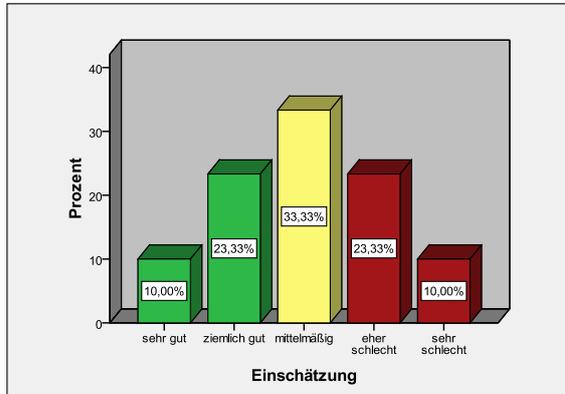


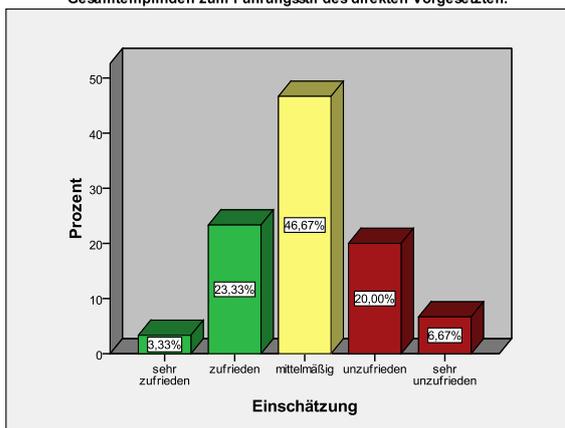
Diagramm 13 Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter

Rund 57% der Arbeitnehmer sind unzufrieden mit der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter. Nur rund 10% sind dagegen zufrieden. Weitere Auswertungen bezüglich des Führungsstils zeigen ein ausgeglichenes Bild aus guter und schlechter Beurteilung (Diagramm14-16)

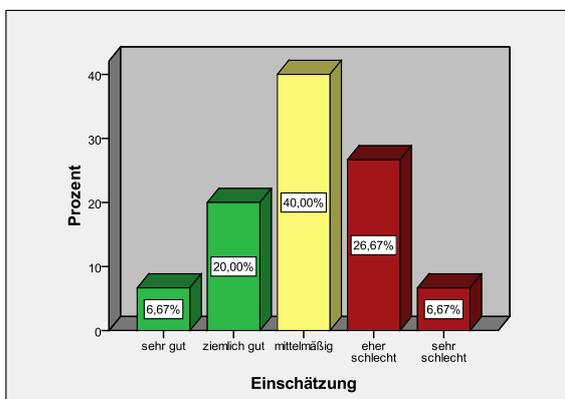
Wie empfinden Sie die Anerkennung Ihrer persönlichen Leistung?



Gesamtempfinden zum Führungsstil des direkten Vorgesetzten.



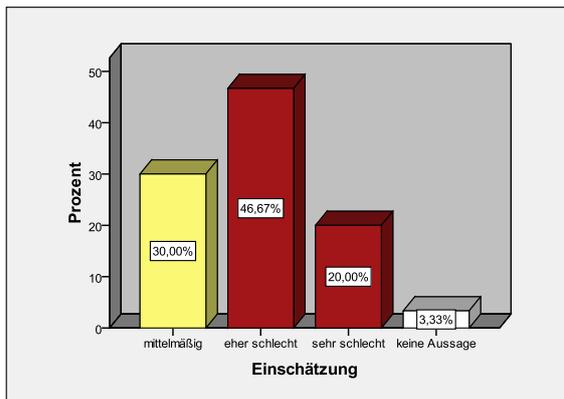
Wie empfinden Sie die Rückmeldung über geleistete Arbeit?



Das Management nimmt eine Schlüsselrolle in der Organisation und Durchführung der Arbeitsvorgänge ein. Sie sind am ehesten in der Lage die Belegschaft zu motivieren, sind zuständig für eine ausreichende Informationsverbreitung und organisieren bereichsübergreifende Prozesse. Das ist ein Großteil der Verantwortung über den reibungslosen Ablauf der Arbeitsprozesse. Um diese sicherzustellen muss man Ihnen die Möglichkeiten dazu geben. Es müssen Grundlagen wie die angesprochene feste Kommunikationsstruktur vereinbart und eingehalten werden. Darüber hinaus fehlen den Bereichsmanagern auch die Mittel Führung produktiv umzusetzen. Zum einen braucht es eine kontinuierlich stattfindende **Mitarbeiterversammlung**. Sie geben dem Management die Möglichkeit in kurzer Zeit einen Großteil des Personals zu erreichen. Wichtige Angelegenheiten, wie

Probleme bei Arbeitsabläufen, Verkündung von Zielen des APP und das Feedback über geleistete Arbeit können angesprochen werden. Das dies in der Belegschaft schmerzlich vermisst wird zeigen folgende Auswertungen (siehe Diagramm17-18).

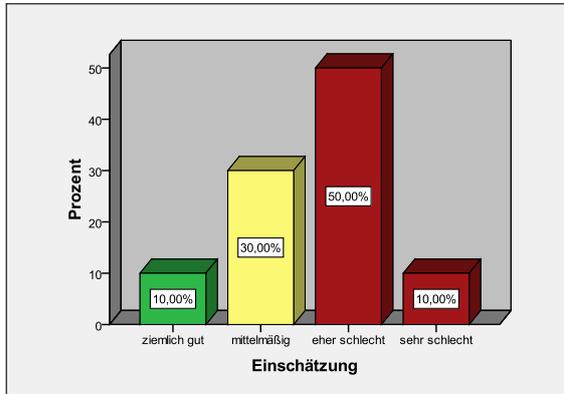
Wie empfinden Sie die Mitsprachemöglichkeiten bei betrieblichen Entscheidungen?



Ohne dieses Instrument findet der Mitarbeiter nur schwer den Weg der Identifikation mit dem Unternehmen. Er ist nicht Teil der Unternehmenskultur, sondern nur ein Instrument der Arbeitsverrichtung, da er keine Möglichkeit hat seine Auffassungen zu vertreten. Mit einer kontinuierlich stattfindende

Mitarbeiterversammlung können zudem verschiedene Bedürfnisse angesprochen werden. Zum einen das Bedürfnis der Wertschätzung mittels des Lobes und der

Wie empfinden Sie die Einflussmöglichkeit bei Problemen?



Anerkennung der geleisteten Arbeit. Dies muss auch nicht ausschließlich Lob sein. Auch Kritik erkennt geleistete Arbeit an. Und zum anderen das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, durch das Einbringen eigener Vorstellungen und Verbesserungen am Arbeitsplatz (vgl.: Maslows

Bedürfnisse, Kapitel 5.6.1). Kommt es bei diesen beiden Punkten zur Bedürfnisbefriedigung, regt das die intrinsische Motivation⁵⁷ an. Herzberg bezeichnet die Anerkennung der Arbeit und Entfaltungsmöglichkeiten als Motivatoren. Diese sind verantwortlich für die Erzeugung von Zufriedenheit und im Umkehrschluss der Erzeugung von Nicht-Zufriedenheit (siehe Kapitel 6.5.1). Die

⁵⁷ Motivation von innen heraus

folgenden Tabellen zeigen weitere positive Effekte, die Versammlungen auslösen können.

Tabelle 1 Abbildung 4 : Nutzen für Unternehmen bei Einbringung von Mitarbeitern auf Mitarbeiterversammlungen

Der Mitarbeiter spricht an:	Effekt/Nutzen für den Mitarbeiter	Effekt/Nutzen für die Führungsperson
...Ideen zu Optimierung der Arbeitsabläufe.	Möglichkeit seinen eigenen Arbeitsplatz angenehmer zu gestalten. Gefühl von Wichtigkeit und Zugehörigkeit.	Neue Innovative Ideen werden aufgenommen. Durch Umsetzung kann Produktivität gesteigert werden.
...bewehrte Arbeitsabläufe.	Bekundung der eigenen Zufriedenheit mit bestimmten Arbeitsabläufen. Erhaltung von gewollten Rahmenbedingungen auf der Arbeit	Erkennung der Ursache zur Entstehung von Motivation.
... auftretende Probleme.	Entspannung durch „Loswerden“ von seelischer Belastung	Erkennung der Ursache zur Entstehung von Frustration.

Tabelle 2 Nutzen für Unternehmen bei Einbringung von Führungspersonal auf Mitarbeiterversammlungen

Führungspersonal ...	Effekt/Nutzen für den Mitarbeiter	Effekt/Nutzen für die Führungsperson
...erläutert neue Richtlinien, Veränderungen etc. im Betrieb mit ausführlichem Hintergrund.	Einführung in Überlegungen und Maßnahmen des Unternehmens . Zugehörigkeitsgefühl steigt.	Alle Mitarbeiter sind auf dem gleichen Stand von Information.
...spricht Ziele die im Unternehmen erreicht werden sollen, an. Wo geht es hin?	Klare Ziele generieren Motivation. Mitarbeiter braucht Ziele (diese müssen erreichbar sein) um einen Sinn in der Arbeit zu sehen.	Einheitliche Einstimmung des Teams .
...erfragt Probleme.	Gefühl von Wichtigkeit als Individuum.	Erkennung der Ursache zur Entstehung von Frustration.
...stellt neues Personal vor.	Schnelle Eingliederung ins Team.	Mitarbeiter wird eher in Arbeitsvorgänge eingebunden. Produktivität steigt.

...schafft Transparenz. Wo ist der Park gut aufgestellt? An welchen Positionen ist noch keine Wirtschaftlichkeit erreicht, etc....	Identifizierung mit dem Unternehmen steigt. Man weiß woran gearbeitet werden muss.	Mitarbeiter werden zu eigenen Vorschlägen und zur Problemlösung angereizt. Ideenpool kann genutzt werden.
---	--	---

Auch das Instrument des **Meetings von Führungspersonal** zu einem festgelegten Zeitpunkt verbessert Kommunikationsabläufe. Das Management hat die Möglichkeit Abläufe, Ziele und folgende Herausforderungen untereinander abzusprechen. Sich über Erfahrungen auszutauschen und Kritik an bestimmten Arbeitsvorgängen zu üben. Somit lässt sich auch die Kommunikation zwischen den Arbeitsbereichen verbessern. Das Treffen kann zum Beispiel einmal am Anfang der Woche stattfinden.

Man sollte sich auch Gedanken über einen **Lehrgang für Führungspersonal** machen. Im AbenteuerPark werden Bereichsmanager auserkoren. Auf Grund längerer Erfahrung mit den Arbeitsprozessen werden Mitarbeiter von einem Tag zum anderen zu Führungspersonen. Doch die Kompetenz der Führung entsteht nicht durch den Titel des Parkmanagers oder des Bistromanagers. Es Bedarf einem Lernprozess um die Herausforderungen der Führung zu erkennen und umzusetzen. Die Umsetzung eines der Situation angepassten Führungsstils muss erarbeitet werden. Als Beispiel möchte ich den Situativen Führungsstil von Hersey und Blanchard anbringen (Kapitel 5.6.3). Er gründet sich auf der Erfahrung des Mitarbeiters und geht individuell auf seine Bedürfnisse ein. Dieses Wissen muss jedoch erst erlangt werden. Wie motiviere ich Mitarbeiter? Wie gehe ich mit Kritik um? Wie übe ich Kritik? Zu welchem Zeitpunkt sollte ich autoritär sein? Wann ist es an der Zeit einem Mitarbeiter mehr Verantwortung zu geben? Das sind nur einige Fragen, die beantwortet werden müssen. Ein ausschließlich richtiges Verhalten gibt es sicher nicht, aber es gibt Mittel Führung zu optimieren. Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zum Thema des Führungsstils der direkten Vorgesetzten sind unter den Umständen, unter denen der Vorgesetzte arbeitet meiner Meinung nach verblüffend gut. Vielleicht ein Effekt aus dem guten Betriebsklima unter den Mitarbeitern oder dem Bewusstsein über die hohe Verantwortung dem Kunden gegenüber. Auf jeden Fall lässt sich die Arbeit der

Bereichsmanager entscheidend vereinfachen und effektiver gestalten, wenn Ihnen die benötigten Mittel dazu gegeben werden.

Die Hauptintention zur Arbeit ist die Existenzsicherung. Diese findet durch die Bezahlung statt. Das Gehalt oder er Lohn spielt eine sehr wichtige Rolle in der Motivation der Arbeitnehmer. Es ist laut Herzberg (Kapitel 5.6.1) ein Hygienefaktor, der nicht zur Entstehung von Zufriedenheit beiträgt, jedoch Unzufriedenheit hervorrufen kann. Kein Mensch ist mit einer Tätigkeit zufrieden, die ihm keinen Spaß macht, auch wenn die Bezahlung verhältnismäßig gut ist. Auf der anderen Seite entsteht Unzufriedenheit bei einer erfüllenden Tätigkeit, wenn die Bezahlung zur Existenzsicherung nicht ausreicht oder dem Aufwand nicht entsprechend ist. Die Mitarbeiter des APP beurteilen diesen Punkt wie folgt(Diagramm 19).

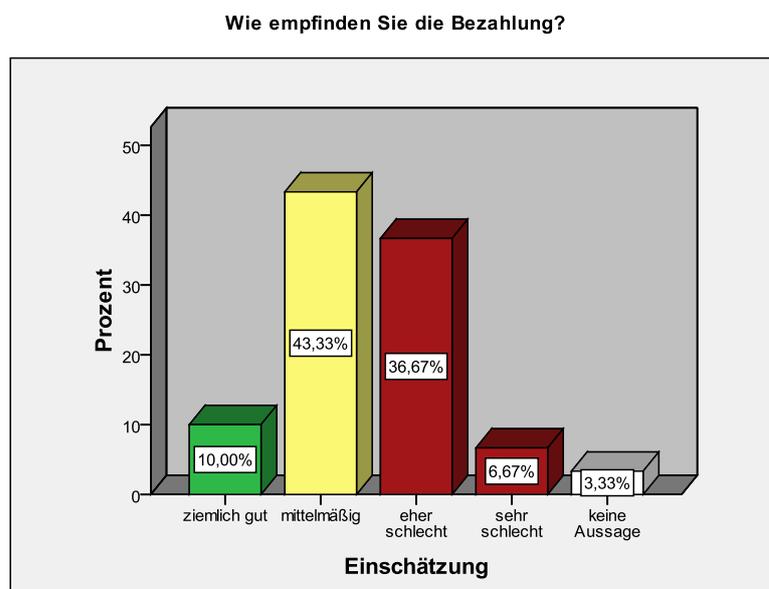


Diagramm 19

Die Grafik zeigt eine eher schlechte Beurteilung. Es ist sehr schwer diesen Sachverhalt zu beurteilen. Die Mitarbeiter müssen sich Ihrer Tätigkeit bewusst sein. Wie viel Verantwortung tragen Sie? Wie wichtig sind Sie für das Unternehmen? Sind Sie leicht oder schwer ersetzbar? Zu welchem Preis arbeite ich unter den gegebenen Umständen? Bin ich mit der Bezahlung zufriedener, wenn sich andere Umstände im Park ändern? Für die Geschäftsführung entstehen ganz ähnliche Fragen. Kann ich auf den Mitarbeiter verzichten oder ist er nur schwer ersetzbar? Welchen Preis bin ich bereit für die geleistete Arbeit zu zahlen?

Der Geschäftsführung sowie die Mitarbeiter müssen sich der geleisteten Tätigkeit bewusst sein. Beide Parteien werden sich ungefähr die gleichen Fragen stellen: „Zu welchem Preis verrichte ich diese Arbeit/ Welchen Preis zahle ich für die verrichtete Arbeit? Wie wichtig ist der Mitarbeiter für den Park?/ Bin ich leicht oder schwer ersetzbar? Wie viel wurde in den Mitarbeiter investiert?“ Der Konsens aus den erlangten Antworten kann zu einer besseren Bezahlung führen oder jedoch den Weg aus dem Unternehmen bedeuten. Das Obliegt der Einigung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Doch sollte dem Unternehmen bewusst sein, dass der Abgang von hochqualifiziertem Personal auch immer eine kosten- und zeitintensive Ausbildung neuen Personals bedeutet. Im schlechtesten Fall heißt das eine Abwanderung von Qualität und Know-How zu Konkurrenzfirmen. Eine leistungsgerechte Bezahlung sollte immer, im gegenseitigen Interesse, zu vereinbaren sein.

6.3.1 Möglichkeiten

Der AbenteuerPark Potsdam ist ein noch sehr junges Unternehmen. Für den kurzen Entwicklungszeitraum von zweieinhalb Jahren seit der Eröffnung haben sich sehr moderne Durchführungen des Personalmanagements entwickelt. Abgeschlossen wird die Entwicklung jedoch nie sein. Die Möglichkeiten des APP liegen vor allem in der Verbesserung der Kommunikation. Maßnahmen wie die Einführung einer Kommunikationsstruktur, Etablierung von Mitarbeiterversammlungen, sowie regelmäßige Meetings des Managements sind nicht kostenintensiv und bewirken eine Vielzahl von positiven Effekten. Auf dem Fundament des guten Betriebsklimas kann somit eine sehr leistungsfähige und produktive Arbeitsgemeinschaft erschaffen werden. Die Schlüsselfunktion nimmt das Führungspersonal ein. Aus diesem Grund sollte hier angesetzt werden und dem Management weiterbildende Maßnahmen zur Verfügung gestellt werden. Diese können auch direkt auf dem Gelände durchgeführt werden. Dieses Mittel ist vielleicht etwas kostenintensiver, die Qualität der Arbeitsabläufe, sowie die Motivation der Mitarbeiter durch eine kompetente Führung, wird diesen Preis jedoch wert sein. Mit der Etablierung dieser Maßnahmen sehe ich eine sehr positive Entwicklung der Arbeitsbedingungen im AbenteuerPark Potsdam.

6.3.2 Gefahren

Die größte Gefahr besteht meiner Meinung nach in der **Abwanderung von Personal**. In den letzten zweieinhalb Jahren des Bestands des AbenteuerParks Potsdam sind circa 32 Personen aus dem Unternehmen ausgeschieden. Da die Struktur der Arbeitnehmer zu einem Großteil aus Studenten besteht, die nach dem Studium wegziehen oder nach anderen beruflichen Möglichkeiten streben ist die Zahl ziemlich hoch. Dies ist leichter zu verkraften, da Sie zu einem großen Teil die Arbeit als Nebenjob ansehen und perspektivisch gesehen nicht lange mit dem APP in Kontakt sind. Dies wird durch folgende Grafik (Diagramm 20) belegt. Sie lässt sich in ungefähr in Viertel teilen. Nur ein Viertel der Befragten möchte so lang wie möglich im AbenteuerPark arbeiten. Ein weiteres sieht sich auf unbestimmte Zeit im AbenteuerPark. Dann gibt es das Quartal der Studenten, die mit Abschluss des Studiums die Tätigkeit aller Voraussicht nach beenden. Das letzte Viertel setzt sich aus den Antwortmöglichkeiten: „bis ich eine andere Stelle finde“, „nur noch diese Saison“ und „gar nicht mehr“ zusammen. Sie sind sozusagen abwanderungsbereit. Das bedeutet neue, kostenintensive Ausbildungen/Einführungen von Personal.

Wie lange möchten Sie im AbenteuerPark beschäftigt sein?

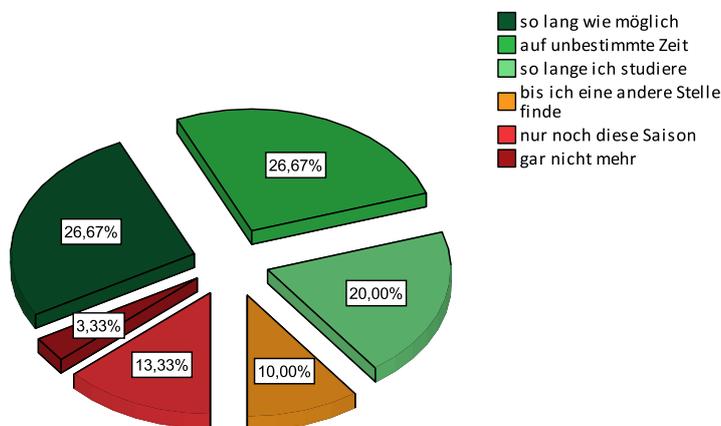


Diagramm 20

Die Erfahrung der vergangenen Jahre hat auch gezeigt, dass qualitativ hochwertiges Personal, mit einem hohen Erfahrungsschatz, den AbenteuerPark Potsdam verlassen haben. Diese Einschnitte sind für ein Unternehmen nicht leicht

zu kompensieren. Auch wenn es den Anschein macht, dass die Arbeitsabläufe weiterhin ausreichend funktionieren. Erfahrung, Qualität und Identifikation mit dem Unternehmen gehen verloren. Das darf auf keinen Fall unterschätzt werden. Und gerade durch die hohen Anteile an Studenten, die häufig den APP wieder verlassen, ist das beständige Personal von noch wichtigerer Bedeutung. Sie bilden die Pfeiler und den Charakter des Unternehmens. Falls **keine Maßnahmen bei der Kommunikation** getroffen werden, und die offen gelegten Baustellen nicht bearbeitet werden, kann es auch zu dem in Kapitel 6.5.4 beschriebenen schlimmsten Fall für das Unternehmen kommen. Der Inneren Kündigung des Personals. Der Mitarbeiter macht seinen Job. Nicht mehr und nicht weniger. Er tut dies ausschließlich des Geldes wegen. Ressourcen, wie das Gedankengut der Mitarbeiter gehen vollständig verloren. Das Unternehmen stagniert⁵⁸. Woran die Innere Kündigung beim Mitarbeiter erkennbar ist zeigt folgender Ausschnitt:

- Der Mitarbeiter hat früher gerne diskutiert, ist heute zum Ja-Sager geworden.
- Der Mitarbeiter zeigt kein Interesse (mehr) an intensiver Auseinandersetzung.
- Vorschläge für Verbesserungen und Veränderungen kommen nicht (mehr).
- Der Mitarbeiter hält sich mit Kritik zurück, ist stets bei der Mehrheit zu finden, er geht „konform“.
- Der Mitarbeiter schöpft Kompetenzen und Spielräume nicht aus, lässt gerne andere entscheiden.
- Entscheidungen des Vorgesetzten werden überhaupt nicht oder zustimmend kommentiert.
- Der Mitarbeiter nimmt Eingriffe in seinen Arbeitsbereich ohne Gegenwehr hin.
- Der Mitarbeiter leidet nicht mehr unter unzureichender Information.
- Der Umgang untereinander oder mit dem Kunden ist gleichgültig
- Versiegender Humor.
- Man setzt sich verbal ab: Statt von „wir“ und „uns“ redet man von „Die da drinnen...“, „Die da oben...“ oder ähnliches.

Innere Kündigung am Mitarbeiter erkennbar⁵⁹

⁵⁸ Es findet keine Entwicklung statt

⁵⁹ nach Volk, H., 1988, S.176

Wie die Innere Kündigung hervorgerufen wird verdeutlicht das nachfolgende Textfeld:

- Der Vorgesetzte greift ständig in das Aufgabengebiet des Mitarbeiters ein.
- Der Vorgesetzte übergeht den Mitarbeiter und nimmt unmittelbar auf dessen Mitarbeiter Einfluss („Vorbeiregieren“)
- Der Vorgesetzte lässt den Mitarbeiter Zweifel an seiner Kompetenz fühlen.
- Fehlende Delegation aus mangelndem Vertrauen.
- Entscheidungen und Anweisungen des Vorgesetzten erfolgen im autoritären Stil und werden nicht überzeugend begründet.
- Fehlende oder unzureichende Information.
- Der Mitarbeiter wird nicht um Rat/Vorschläge beziehungsweise seiner Meinung gefragt.
- Ideen/Anregungen und Vorschläge werden ohne (überzeugende) Begründung abgewiesen.
- „Überkontrolle“ Misstrauen als Grundphilosophie
- Unqualifizierte Kritik und „Vergessen“ von Anerkennung.
- Mangelndes Verständnis gegenüber persönlichen Problemen und Schwierigkeiten der Mitarbeiter.

59

Innere Kündigung durch das Verhalten des Vorgesetzten⁶⁰

7. Schlussfolgerung

Die Analyse des Personalmanagements des AbenteuerPark Potsdam offenbart Licht und Schatten. Die Durchführung ist auf der Seite der Personalverwaltung schon sehr ausgereift. So sind die Personalbedarfsplanung und der Personaleinsatz sehr gut aufgestellt. Die transparente, immer aktuelle und flexible Form der Personaleinsatzplanung ist vorbildlich und passt sehr gut zum dynamischen und jungen Charakter des Unternehmens. Aufholbedarf besteht auf der Ebene der innerbetrieblichen Kommunikation. Dies schließt die Form der aktuellen Führung mit ein. Doch benötigt es nur ein Paar Veränderungen, um auch hier positive Ergebnisse zu erreichen. Das überaus gute Verhältnis zwischen den Mitarbeitern bildet eine nährhafte Grundlage zur Durchsetzung dieser Maßnahmen.

⁶⁰ nach Volk, H., 1988, S.176

8. Schlusswort

Die Arbeit hat gezeigt, dass noch Entwicklungsbedarf im Personalmanagement des AbenteuerPark Potsdam vorhanden ist. Es sind sehr gute Ansätze gegeben, die es zu festigen gilt. Doch es gibt auch noch viele Baustellen, gerade in der Kommunikation zu finden. Diese zu bearbeiten, sollte das nächste strategische Ziel des Personalmanagements sein. Ich hoffe, die beschriebene konstruktive Kritik, hilft dem AbenteuerPark bei der Optimierung der Arbeitsverhältnisse.

I. Abkürzungsverzeichnis

- APP: AbenteuerPark Potsdam
IAPA: International Adventure Park Association
Etc.: et cetera (lateinisch für) und so weiter
z.B.: zum Beispiel

II. Literaturverzeichnis

Bühner (2005): Personal Management , 3. Auflage, Oldenbourg
Wissenschaftsverlag GmbH

Thomas Stelzer-Rothe, Frank Hohmeister (2001), Personalwirtschaft, 1.
Auflage , Kohlhammer S. 127

Volk, H., Das neue Bild vom Vorgesetzten: Lernziel
Sozialkompetenz, Zeitschrift für Organisation, 3, S. 175-178

Gerhard Comelli, Lutz von Rosenstiel (2003): Führung durch Motivation, 3.
Auflage, Verlag Vahlen S.125-126,

Friedemann W. Nerdinger (2003) : Motivation von Mitarbeitern, Hogrefe
Verlag für Psychologie, Seite 3

Andreas Diekmann (2008): Empirische Sozialforschung , 19 Auflage,
Rowohlt Verlag GmbH, S. 514 S. 472

Rainer Niermeyer (2007): Motivation, Instrumente zur Führung und
Verführung, 2. Auflage, Rudolf Haufe Verlag

Rainer Niermeyer (2006): Soft Skills, das Kienbaumtrainingsprogramm ,
Rudolf Haufe Verlag S. 73

Ralf D. Brinkmann, Kurt H. Stapf (2005) : Innere Kündigung: Wenn der Job
zur Fassade wird, C.H.Beck Verlag

Nicole Müller (2005): Kritische Würdigung der Motivationstheorie von Frederick Herzberg, Studienarbeit, 1. Auflage, GRIN Verlag

Meißner (2004): Statistik, verstehen und sinnvoll nutzen, Oldenbourg Verlag, S. 24

Sichler (2006) Autonomie in der Arbeitswelt Vandenhoeck & Ruprecht S.112

Bortz, Döring (2006) Forschungsmethoden und Evaluation, 4. Auflage, Springer Verlag, S. 232

Internetquellen:

<http://abenteuerpark.de> (Stand 08.2010)

<http://de.wikipedia.org> (Stand 08.2010)

<http://www.wirtschaftslexikon24.net> (Stand 08.2010)

<http://www.iapa.cc/> (Stand 08.2010)

<http://www.kletterparks.info/> (Stand 08.2010)

Mündliche Quellen:

AbenteuerPark Potsdam

Christian Wolf, Assistenz der Geschäftsleitung,
Ansprechpartner für Personalmanagement , Treeevent
GmbH

Sonstige Personen:

Frederick Herzberg ,US-amerikanischer Professor der
Arbeitswissenschaft (1923- 2000), Entwicklung der Zwei-Fakten
Theorie

Abraham Harold Maslow, amerikanischer Psychologe,
Entwicklung der Bedürfnispyramide nach Maslow

Paul Watzlawick, Kommunikationswissenschaftler, 4 Axiome der
Kommunikation

III. Tabellenverzeichnis

Auswertung Mitarbeiterbefragung:

1.1

Alter

		Frequenz	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Unter 20 Jahre	3	10,0	10,0	10,0
	20-30 Jahre	21	70,0	70,0	80,0
	über 30 Jahre	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

63

1.2

Arbeitsbereich

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kletterwald	15	50,0	50,0	50,0
	Bistro	6	20,0	20,0	70,0
	Teambereich	6	20,0	20,0	90,0
	Sonstiges	2	6,7	6,7	96,7
	keine Aussage	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

1.3

Arbeitsverhältnis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Festanstellung	5	16,7	16,7	16,7
	Freiberuflich	6	20,0	20,0	36,7
	400,-€ Basis	16	53,3	53,3	90,0
	Sonstiges	1	3,3	3,3	93,3
	keine Aussage	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

1.4

§Motivation zur Arbeit im AbenteuerPark Potsdam

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Motiv ^a	MotivGeld	27	38,6%	90,0%
	MotivErfahrungBranche	13	18,6%	43,3%
	MotivBeschäftigung	10	14,3%	33,3%
	MotivKletterhobby	10	14,3%	33,3%
	MotivGesellschaft	6	8,6%	20,0%
	MotivSonstiges	4	5,7%	13,3%
Total		70	100,0%	233,3%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

2. Arbeitsaufgaben und Arbeitsanforderungen

Zeitdruck

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr gut	1	3,3	3,3	3,3
	ziemlich gut	5	16,7	16,7	20,0
	mittelmäßig	14	46,7	46,7	66,7
	eher schlecht	8	26,7	26,7	93,3
	sehr schlecht	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Beanspruchung (körperlich sowie geistig)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr gut	2	6,7	6,7	6,7
	ziemlich gut	8	26,7	26,7	33,3
	mittelmäßig	12	40,0	40,0	73,3
	eher schlecht	4	13,3	13,3	86,7
	sehr schlecht	3	10,0	10,0	96,7
	keine Aussage	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Verantwortung (z.B. Material, Personal, Kunden)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr gut	4	13,3	13,3	13,3
	ziemlich gut	11	36,7	36,7	50,0
	mittelmäßig	7	23,3	23,3	73,3
	eher schlecht	4	13,3	13,3	86,7
	sehr schlecht	2	6,7	6,7	93,3
	keine Aussage	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Flexibilität bei den Arbeitszeiten

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr gut	11	36,7	36,7	36,7
	ziemlich gut	11	36,7	36,7	73,3
	mittelmäßig	5	16,7	16,7	90,0
	keine Aussage	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Einflussmöglichkeiten bei Problemen am Arbeitsplatz

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr gut	1	3,3	3,3	3,3
	ziemlich gut	2	6,7	6,7	10,0
	mittelmäßig	13	43,3	43,3	53,3
	eher schlecht	9	30,0	30,0	83,3
	sehr schlecht	4	13,3	13,3	96,7
	keine Aussage	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Abwechslung bei den Aufgaben

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr gut	4	13,3	13,3	13,3
	ziemlich gut	5	16,7	16,7	30,0
	mittelmäßig	12	40,0	40,0	70,0
	eher schlecht	5	16,7	16,7	86,7
	sehr schlecht	2	6,7	6,7	93,3
	keine Aussage	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Zusammenarbeit mit Arbeitskollegen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr gut	12	40,0	40,0	40,0
	ziemlich gut	12	40,0	40,0	80,0
	mittelmäßig	5	16,7	16,7	96,7
	keine Aussage	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gesamteindruck im Bereich Arbeitsaufgaben und Arbeitsanforderungen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr zufrieden	2	6,7	6,7	6,7
	zufrieden	10	33,3	33,3	40,0
	mittelmäßig	11	36,7	36,7	76,7
	unzufrieden	6	20,0	20,0	96,7
	keine aussage	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

3. Sozialeleistungen und Ausbildung

Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr gut	1	3,3	3,3	3,3
	ziemlich gut	4	13,3	13,3	16,7
	mittelmäßig	11	36,7	36,7	53,3
	eher schlecht	11	36,7	36,7	90,0
	sehr schlecht	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Sicherheit des Arbeitsplatzes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr gut	1	3,3	3,3	3,3
	ziemlich gut	18	60,0	60,0	63,3
	mittelmäßig	8	26,7	26,7	90,0
	eher schlecht	2	6,7	6,7	96,7
	keine Aussage	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Bezahlung

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ziemlich gut	3	10,0	10,0	10,0
	mittelmäßig	13	43,3	43,3	53,3
	eher schlecht	11	36,7	36,7	90,0
	sehr schlecht	2	6,7	6,7	96,7
	keine Aussage	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Ausbildung

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr gut	2	6,7	6,7	6,7
	ziemlich gut	6	20,0	20,0	26,7
	mittelmäßig	10	33,3	33,3	60,0
	eher schlecht	8	26,7	26,7	86,7
	sehr schlecht	1	3,3	3,3	90,0
	keine Aussage	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Sonstige Leistungen (Rabatte, Mitarbeiterevents, Mitarbeiterwasser)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr gut	2	6,7	6,7	6,7
	ziemlich gut	11	36,7	36,7	43,3
	mittelmäßig	7	23,3	23,3	66,7
	eher schlecht	8	26,7	26,7	93,3
	sehr schlecht	1	3,3	3,3	96,7
	keine Aussage	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gesamteindruck Sozialleistungen und Ausbildung

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zufrieden	7	23,3	23,3	23,3
	mittelmäßig	19	63,3	63,3	86,7
	unzufrieden	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

4. Informationspolitik und Mitarbeiterbeteiligung

Informationen über wichtige Vorgänge im Unternehmen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ziemlich gut	4	13,3	13,3	13,3
	mittelmäßig	15	50,0	50,0	63,3
	eher schlecht	9	30,0	30,0	93,3
	sehr schlecht	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr gut	2	6,7	6,7	6,7
	ziemlich gut	1	3,3	3,3	10,0
	mittelmäßig	10	33,3	33,3	43,3
	eher schlecht	12	40,0	40,0	83,3
	sehr schlecht	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Kommunikation zwischen den verschiedenen Arbeitsbereichen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ziemlich gut	1	3,3	3,3	3,3
	mittelmäßig	13	43,3	43,3	46,7
	eher schlecht	12	40,0	40,0	86,7
	sehr schlecht	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Mitsprachemöglichkeit bei betrieblichen Entscheidungen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mittelmäßig	9	30,0	30,0	30,0
	eher schlecht	14	46,7	46,7	76,7
	sehr schlecht	6	20,0	20,0	96,7
	keine Aussage	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Einflussmöglichkeiten bei Problemen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ziemlich gut	3	10,0	10,0	10,0
	mittelmäßig	9	30,0	30,0	40,0
	eher schlecht	15	50,0	50,0	90,0
	sehr schlecht	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gesamteindruck Informationspolitik und Mitarbeiterbeteiligung

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zufrieden	2	6,7	6,7	6,7
	mittelmäßig	14	46,7	46,7	53,3
	unzufrieden	11	36,7	36,7	90,0
	sehr unzufrieden	2	6,7	6,7	96,7
	keine aussage	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

71

5. Zufriedenheit mit dem Führungsstil der direkten Vorgesetzten

Rückmeldung über geleistete Arbeit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr gut	2	6,7	6,7	6,7
	ziemlich gut	6	20,0	20,0	26,7
	mittelmäßig	12	40,0	40,0	66,7
	eher schlecht	8	26,7	26,7	93,3
	sehr schlecht	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Anerkennung der persönlichen Leistung

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr gut	3	10,0	10,0	10,0
	ziemlich gut	7	23,3	23,3	33,3
	mittelmäßig	10	33,3	33,3	66,7
	eher schlecht	7	23,3	23,3	90,0
	sehr schlecht	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Unterstützung bei Problemen am Arbeitsplatz

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr gut	2	6,7	6,7	6,7
	ziemlich gut	5	16,7	16,7	23,3
	mittelmäßig	13	43,3	43,3	66,7
	eher schlecht	9	30,0	30,0	96,7
	sehr schlecht	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Erreichbarkeit am Arbeitsplatz

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr gut	2	6,7	6,7	6,7
	ziemlich gut	11	36,7	36,7	43,3
	mittelmäßig	15	50,0	50,0	93,3
	eher schlecht	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Interne Feedbackkultur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr gut	4	13,3	13,3	13,3
	ziemlich gut	7	23,3	23,3	36,7
	mittelmäßig	9	30,0	30,0	66,7
	eher schlecht	7	23,3	23,3	90,0
	sehr schlecht	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gesamteindruck vom Führungsstil der direkten Vorgesetzten

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr zufrieden	1	3,3	3,3	3,3
	zufrieden	7	23,3	23,3	26,7
	mittelmäßig	14	46,7	46,7	73,3
	unzufrieden	6	20,0	20,0	93,3
	sehr unzufrieden	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

6. Betriebsklima

Gegenseitige Unterstützung unter den Arbeitskollegen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr gut	9	30,0	30,0	30,0
	ziemlich gut	15	50,0	50,0	80,0
	mittelmäßig	4	13,3	13,3	93,3
	eher schlecht	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Konfliktbewältigung unter den Arbeitskollegen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr gut	6	20,0	20,0	20,0
	ziemlich gut	15	50,0	50,0	70,0
	mittelmäßig	7	23,3	23,3	93,3
	eher schlecht	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Arbeitsklima im Team

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr gut	11	36,7	36,7	36,7
	ziemlich gut	13	43,3	43,3	80,0
	mittelmäßig	5	16,7	16,7	96,7
	eher schlecht	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Zusammenarbeit der verschiedenen Bereiche

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr gut	1	3,3	3,3	3,3
	ziemlich gut	5	16,7	16,7	20,0
	mittelmäßig	13	43,3	43,3	63,3
	eher schlecht	10	33,3	33,3	96,7
	sehr schlecht	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Gesamteindruck über das Betriebsklima

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr zufrieden	5	16,7	16,7	16,7
	zufrieden	14	46,7	46,7	63,3
	mittelmäßig	9	30,0	30,0	93,3
	unzufrieden	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

7. Arbeitsauffassung

Freundlichkeit gegenüber dem Kunden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr wichtig	27	90,0	90,0	90,0
	wichtig	2	6,7	6,7	96,7
	mittelmäßig	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

75

Sauberkeit in der gesamten Anlage

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr wichtig	17	56,7	56,7	56,7
	wichtig	12	40,0	40,0	96,7
	mittelmäßig	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Organisation der Abläufe/ Anleitung der Mitarbeiter

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr wichtig	20	66,7	66,7	66,7
	wichtig	7	23,3	23,3	90,0
	mittelmäßig	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Sicherheit in der Anlage

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr wichtig	29	96,7	96,7	96,7
	wichtig	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Beratung des Kunden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr wichtig	17	56,7	56,7	56,7
	wichtig	12	40,0	40,0	96,7
	mittelmäßig	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Arbeit im Team

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr wichtig	23	76,7	76,7	76,7
	wichtig	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Eigeninitiative zeigen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr wichtig	19	63,3	63,3	63,3
	wichtig	8	26,7	26,7	90,0
	mittelmäßig	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Verkaufsförderung

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sehr wichtig	11	36,7	36,7	36,7
	wichtig	7	23,3	23,3	60,0
	mittelmäßig	4	13,3	13,3	73,3
	eher unwichtig	5	16,7	16,7	90,0
	nicht wichtig	2	6,7	6,7	96,7
	keine Aussage	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

8. Perspektive

8.1 Wie lange wollen Sie im AbenteuerPark beschäftigt bleiben?

Wie lange wollen Sie im AbenteuerPark Potsdam beschäftigt bleiben?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	so lang wie möglich	8	26,7	26,7	26,7
	auf unbestimmte Zeit	8	26,7	26,7	53,3
	so lange ich studiere	6	20,0	20,0	73,3
	nur noch diese Saison	4	13,3	13,3	86,7
	bis ich eine andere Stelle finde	3	10,0	10,0	96,7
	gar nicht mehr	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

8.2 Womit sind Sie im AbenteuerPark Potsdam zufrieden?

Zufrieden mit...

	Responses		Percent of Cases
	Frequency	Percent	
Bezahlung	3	5,3%	11,1%
Mitarbeiterversammlung	3	5,3%	11,1%
Arbeitsklima	17	29,8%	63,0%
Arbeitszeiten	15	26,3%	55,6%
Weiterbildung	2	3,5%	7,4%
Verantwortung	12	21,1%	44,4%
Kommunikation	3	5,3%	11,1%
Personalführung	2	3,5%	7,4%
Total	57	100,0%	211,1%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

8.3 Womit sind Sie im AbenteuerPark Potsdam unzufrieden?

78

Unzufrieden mit...

	Responses		Percent of Cases
	Frequency	Percent	
Bezahlung	21	17,9%	70,0%
Mitarbeiterversammlung	19	16,2%	63,3%
Arbeitsklima	9	7,7%	30,0%
Arbeitszeiten	5	4,3%	16,7%
Weiterbildung	15	12,8%	50,0%
Verantwortung	9	7,7%	30,0%
Kommunikation	21	17,9%	70,0%
Personalführung	18	15,4%	60,0%
Total	117	100,0%	390,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

8.4 Welchen Lösungsvorschlag haben Sie wenn eine Veränderung erwünscht ist?

- Klare Definition der Arbeitsbereiche/ Diese von Geschäftsführung akzeptieren/ Führung verbessern
- Offen über Probleme sprechen/ Lösung finden und umsetzen
- Personaler und Chefs sollen darauf achten, wer wie oft gearbeitet hat
- Mehr Kommunikation, klare Strukturen, Führung austauschen
- Mitarbeiter in Prozesse mit einbinden/ mehr Bezahlung für längere Mitarbeiter
- Feedbacksystem für Veranstaltungen
- mehr Auge auf Mitarbeiterqualifikation/Sparkurs einschränken/ weniger Misstrauen den Mitarbeitern gegenüber
- Bessere Abstimmung/Kommunikation zwischen Chef und Mitarbeiter
- Mehr Kommunikation zwischen Bistro und Teambereich
- Bessere Ausbildung/Keine Haarspalterei bei der Abrechnung der Arbeitszeiten
- Kommunikation verbessern/ festes Personal mehr in den Mittelpunkt rücken
- Arbeit besser zuweisen/klare Definitionen/jede Woche Meeting
- klare Aufgabenverteilung/kompetente Ansprechpartner
- Chefetage Wechseln/ soziale Komponente in den Vordergrund
- Bei mehr Lohn zeige ich mehr Verantwortung
- Kritik ansprechen und gemeinsam Lösungen finden / mehr Kommunikation
- Bezahlung zu niedrig/ Mitarbeiterversammlung eine Farce/Fähigkeiten auffrischen
- leistungsgerechte Entlohnung/Motivation von Mitarbeiter steigern/Flexibilität GF
- klare Strukturen bei Verantwortungen/Kommunikation zw. Bereichen gestört

79

8.5 Wie können und wollen Sie sich einbringen, um Verbesserungen bezüglich der Arbeit im AbenteuerPark zu bewirken?

- nicht mehr dazu Motiviert
- Bin bereit mehr Verantwortung zu übernehmen, um das Management zu entlasten
- setze mich für mehr Versammlungen und eine bessere Kommunikation ein
- Ablauf der Arbeit nicht mehr optimierbar
- Kommunikativ arbeiten
- Jederzeit, man muss nur kommen dürfen!
- Meine Arbeit mit bestem Gewissen im betrieblichen Interesse umsetzen
- Engagement/Kommunikation/Verbesserungsvorschläge
- Aufrechterhaltung des Teamworks
- Wurde oftmals versucht, doch ungenügende Umsetzung
- durch ständige Kommunikation

IV. Anhang

1. E-Mail Erklärung Mitarbeiterbefragung
2. Mitarbeiterbefragung

Anhang Nr.:1

Liebe Mitarbeiter des AbenteuerParks Potsdam,

bezüglich meiner Bachelor- Arbeit zur Thematik “ Besondere Anforderungen an das Personalmanagement in einem jungen mittelständischen Unternehmen der Dienstleistungs-Sportbranche am Beispiel des AbenteuerParks Potsdam. IST-Analyse und perspektivische Betrachtung.“, möchte ich eine Mitarbeiterbefragung durchführen.

Ziel ist eine Übersicht über das Allgemeine „Empfinden“ der Arbeit im Park. Was empfinden Sie als sehr angenehm? Wo liegen Ihrer Meinung nach Probleme? Wie können wir unseren Arbeitsplatz optimieren und was soll unbedingt beibehalten werden? Es ist für jeden die Möglichkeit Probleme in der Gesamtheit anzusprechen oder positive Umstände zu stärken und zu sichern. Die Befragung bleibt anonym! Mit der Geschäftsleitung ist besprochen, dass nur ich die einzelnen Bögen einsehen kann. Einzig die Gesamtergebnisse werden veröffentlicht und können zu einem späteren Zeitpunkt eingesehen werden. Bitte antwortet in eurem Interesse so wahrheitsgemäß wie möglich. In der Gurtausgabe findet Ihr zwei Ablagen. In einer befindet sich der leere Fragebogen und in der zweiten werden die ausgefüllten Bögen abgelegt. Um zu verhindern, dass die ausgefüllten Bögen eingesehen werden, packt den Bogen bitte in einen Umschlag und klebt diesen zu. Die Umschläge liegen direkt daneben (Gurtausgabe).

Laut Einsatzplan sind einige von euch leider in den zwei Wochen Tagen nicht im Park. Wenn du es nicht schaffst den Bogen im AbenteuerPark auszufüllen, schicke mir doch bitte deine Adresse. Dann kann ich dir einen Bogen inklusive frankiertem Rückumschlag zu schicken. Du kannst mir diesen ohne Absender zukommen lassen. Durch diese Maßnahme bleibst du absolut anonym.

Über eine hohe Beteiligung würde ich mich sehr freuen.

Udo Nachtigal
(ehemals Eventkundenbetreuer AbenteuerPark Potsdam)

Anhang Nr.:2

Mitarbeiterbefragung 2010



1. Allgemeine Fragen

1.1 Wie alt sind Sie?

Unter 20 Jahre 20-30 Jahre über 30 Jahre

1.1 In welchem Bereich arbeiten Sie?

Kletterwald Bistro Teambereich Sonstiges

1.2 Welches Arbeitsverhältnis besteht zwischen Ihnen und dem AbenteuerPark Potsdam?

Festanstellung Freiberuflich 400,-€ Basis

Praktikant Sonstiges: _____

1.3 Welche Motivation haben Sie im AbenteuerPark Potsdam zu arbeiten?

Geld verdienen Beschäftigung Erfahrung in der Branche sammeln

Gesellschaft Klettern als Hobby Sonstiges: _____

2. Arbeitsaufgaben und Arbeitsanforderungen

Wie empfinden Sie Ihre Arbeitssituation in Bezug auf folgende Merkmale?

	Sehr gut	Ziemlich gut	Mittelmäßig	Eher schlecht	Sehr schlecht
Zeitdruck	<input type="checkbox"/>				
Beanspruchung (körperlich sowie geistig)	<input type="checkbox"/>				
Verantwortung (z.B. Material, Personal, Kunden)	<input type="checkbox"/>				
Flexibilität bei den Arbeitszeiten	<input type="checkbox"/>				
Einflussmöglichkeiten bei Problemen am Arbeitsplatz	<input type="checkbox"/>				
Abwechslung bei den Aufgaben	<input type="checkbox"/>				
Zusammenarbeit mit Arbeitskollegen	<input type="checkbox"/>				

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit diesem Bereich?

Sehr zufrieden zufrieden mittelmäßig unzufrieden sehr unzufrieden

3. Sozialleistungen und Ausbildung

Wie empfinden Sie Ihre Arbeitssituation in Bezug auf folgende Merkmale?

	Sehr gut	Ziemlich gut	Mittelmäßig	Eher schlecht	Sehr schlecht
Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung	<input type="checkbox"/>				
Sicherheit, den Arbeitsplatz behalten zu können	<input type="checkbox"/>				
Bezahlung/ Entlohnung	<input type="checkbox"/>				
Ausbildung	<input type="checkbox"/>				
Sonstige Leistungen wie z.B. Rabatte, Mitarbeitererevents, Mitarbeiterwasser etc.	<input type="checkbox"/>				

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit diesem Bereich?

Sehr zufrieden zufrieden mittelmäßig unzufrieden sehr unzufrieden

4. Informationspolitik und Mitarbeiterbeteiligung

Wie empfinden Sie Ihre Arbeitssituation in Bezug auf folgende Merkmale?	Sehr gut	Ziemlich gut	Mittelmäßig	Eher schlecht	Sehr schlecht
Informationen über wichtige Dinge und Vorgänge im Unternehmen	<input type="checkbox"/>				
Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern	<input type="checkbox"/>				
Kommunikation zwischen den verschiedenen Arbeitsbereichen (Bistro/Büro/Kletterwald/Teambereich)	<input type="checkbox"/>				
Mitsprachemöglichkeit bei betrieblichen Entscheidungen	<input type="checkbox"/>				
Einflussmöglichkeiten bei Problemen	<input type="checkbox"/>				

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit diesem Bereich?

Sehr zufrieden zufrieden mittelmäßig unzufrieden sehr unzufrieden

5. Zufriedenheit mit Führungsstil der direkten Vorgesetzten

Wie empfinden Sie den Führungsstil des/der direkten Vorgesetzten in Bezug auf:	Sehr gut	Ziemlich gut	Mittelmäßig	Eher schlecht	Sehr schlecht
Rückmeldung über geleistete Arbeit	<input type="checkbox"/>				
Anerkennung der persönlichen Leistung	<input type="checkbox"/>				
Unterstützung bei Problemen am Arbeitsplatz	<input type="checkbox"/>				
Erreichbarkeit am Arbeitsplatz	<input type="checkbox"/>				
Interne Feedbackkultur (Umgangston Zeitnah Offen)	<input type="checkbox"/>				

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit diesem Bereich?

Sehr zufrieden zufrieden mittelmäßig unzufrieden sehr unzufrieden

6. Betriebsklima

Wie empfinden Sie Ihre Arbeitssituation in Bezug auf folgende Merkmale	Sehr gut	Ziemlich gut	Mittelmäßig	Eher schlecht	Sehr schlecht
Gegenseitige Unterstützung und Hilfestellung unter den Arbeitskollegen	<input type="checkbox"/>				
Konfliktbewältigung unter den Arbeitskollegen	<input type="checkbox"/>				
Arbeitsklima im Team	<input type="checkbox"/>				
Zusammenarbeit der verschiedenen Arbeitsbereiche (Bistro/Kletterwald/Büro/Teambereich)	<input type="checkbox"/>				

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit diesem Bereich?

Sehr zufrieden zufrieden mittelmäßig unzufrieden sehr unzufrieden

7. Arbeitsauffassung

Wie wichtig empfinden Sie folgende Punkte in Bezug auf Ihre Tätigkeit im AbenteuerPark	Sehr wichtig	Wichtig	Mittel-mäßig	Eher unwichtig	Nicht wichtig
Freundlichkeit gegenüber dem Kunden	<input type="checkbox"/>				
Sauberkeit gesamte Anlage	<input type="checkbox"/>				
Organisation der Abläufe /Anleitung der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>				
Sicherheit in der Anlage	<input type="checkbox"/>				
Beratung des Kunden	<input type="checkbox"/>				
Arbeit im Team	<input type="checkbox"/>				
Eigeninitiative zeigen zu dürfen	<input type="checkbox"/>				
Verkaufsförderung (der Produkte des APP)	<input type="checkbox"/>				

Sonstiges, das Sie für sehr wichtig erachten:

8. Perspektive

8.1 Wie lange möchten Sie im AbenteuerPark Potsdam beschäftigt bleiben?

So lange wie möglich auf unbestimmte Zeit so lange ich studiere
 nur noch diese Saison bis ich eine andere Stelle finde gar nicht mehr

8.2 Womit sind Sie im AbenteuerPark so zufrieden wie es momentan ist?

Bezahlung Mitarbeiterversammlungen Arbeitsklima
 Arbeitszeiten Weiter-und Ausbildungen Verantwortung
 Kommunikation Personalführung
 sonstiges: _____

8.3 Was sollte im AbenteuerPark verändert werden?

Bezahlung Mitarbeiterversammlungen Arbeitsklima
 Arbeitszeiten Weiter-und Ausbildungen Verantwortung
 Kommunikation Personalführung
 sonstiges: _____

8.4 Welchen Lösungsvorschlag haben Sie, wenn eine Veränderung erwünscht ist.

8.5 Wie können und wollen Sie sich einbringen, um Verbesserungen bezüglich der Arbeit im Abenteuerpark zu erwirken?

Vielen Dank für die Beantwortung der Fragen!

Selbstständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die Bachelor-Thesis ohne fremde Hilfe angefertigt, und nur die im Literaturverzeichnis angeführten Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen habe ich als solche kenntlich gemacht.

Beelitz,

.....

Udo Nachtigal