



BACHELORARBEIT

Frau
Hannah Rebekka Bender

**Fachkräftemangel in der Hotel-
lerie – Modellentwurf zur Stei-
gerung der Mitarbeiterzufrie-
denheit in der Branche**

2012

BACHELORARBEIT

Fachkräftemangel in der Hotel- lerie – Modellentwurf zur Stei- gerung der Mitarbeiterzufrie- denheit in der Branche

Autor:
Frau Hannah Rebekka Bender

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BW09w2-B

Erstprüfer:
Prof. Herbert E. Graus

Zweitprüfer:
Nadja Grimm

Einreichung:
Much, 10.03.2013

BACHELOR THESIS

Skills shortage in the hotel industry - model design for improving employee satisfaction

author:

Ms. Hannah Rebekka Bender

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM09w2-B

first examiner:

Prof. Herbert E. Graus

second examiner:

Nadja Grimm

submission:

Much, 10.03.2013

Bibliografische Angaben:

Bender, Hannah Rebekka

Fachkräftemangel in der Hotellerie – Modellentwurf zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit in der Branche

Skills shortage in the hotel industry - model design for improving employee satisfaction

2012 - 79 Seiten

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), University of Applied Sciences,

Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2012

Abstract

„Arbeiten wo andere Urlaub machen“ - So oder so ähnlich könnte jemand denken, wenn er an das Arbeiten in der Hotellerie denkt. Eine abwechslungsreiche Arbeit, viel Kontakt zu anderen Menschen und das an einem schönen Ort.

Warum steigt dann aber die Zahl der freien Ausbildungsplätze und die Fluktuationsrate stetig an?

Ein Hotel hat die Wahl, alles dafür zu tun, um Topmitarbeiter zu halten, die alles geben, dass die Gäste wieder kommen und somit den Umsatz steigern, oder die Mitarbeiter zu benutzen, bis diese ihre Fähigkeiten in einem anderen Hotel einbringen.

Wer Personal will, dass sich mit dem Hotel identifiziert, motiviert und begeistert ist und ein gutes Betriebsklima haben möchte. Muss als Unternehmen viel dafür tun.¹

¹ Vgl. Jürgen Weißenrieder/ Marijan Kosel, 2010:13

Gutes Personalmanagement ist nicht nur wichtig um gute Mitarbeiter zu behalten, sondern auch um sie zu bekommen. Denn mittlerweile werden Hotels nicht nur aus Kundensicht bewertet. Es gibt auch Internetplattformen auf denen Mitarbeiter das Hotel als Arbeitgeber bewerten. Z.B. <http://www.kununu.com> dort können Angestellte eine Bewertung über ihren Arbeitgeber abgeben.

Ziel dieser Arbeit ist ein Modellentwurf zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit.

Anhand von bekannten Motivationstheorien, einigen Aspekten des Personalmanagements und drei Praxisbeispielen entsteht ein Modell, dass Mitarbeiter motivieren bzw. Demotivation verhindern soll.

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	VIII
Abbildungsverzeichnis.....	IX
1 Einleitung.....	1
2 Motivationstheorien und deren Praxisbezug.....	4
2.1 Definitionen.....	4
2.2 Bedürfnishierarchie nach Abraham Maslow (1954).....	6
2.3 Zwei- Faktoren- Theorie nach Frederik Herzberg (1968)	8
2.4 X- und Y Theorie nach Douglas McGregor (1960).....	10
2.5 Erwartungs- mal-Wert Theorie nach Viktor Vroom.....	11
3 Wichtige Aspekte des Personalmanagements.....	14
3.1 Die Menschen im Unternehmen	16
3.1.1 Die Individualität der einzelnen Mitarbeiter	16
3.1.2 Gegenseitiges Vertrauen im Unternehmen	18
3.2 Führungskräfte und deren Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit.....	21
3.2.1 Delegation von Aufgaben	22
3.2.2 Kontrolle der Mitarbeiter – Ein Soll- Ist Vergleich.....	23
3.3 Mitarbeiter an das Unternehmen binden.....	24
3.3.1 Geld und Prämien als Motivatoren	25
3.3.2 Weitergabe von Informationen.....	26
3.3.3 Weiterentwicklung der Mitarbeiter.....	26
4 Personalmanagement in der Hotellerie an drei Beispielen aus der Praxis	28
4.1 CenterParcs Nordseeküste.....	28
4.2 Das Courtyard Hotel Bremen by Marriott.....	32
4.3 Der Schindlerhof in Nürnberg.....	35
4.4 Gewonnene Erkenntnisse aus der Befragung.....	38
5 Modellentwurf zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit in der Hotellerie .	42
5.1 Fähigkeiten der Mitarbeiter fordern und fördern.....	43

5.1.1	Die Arbeitsmaterialien.....	43
5.1.2	Informationsweitergabe erleichtert die tägliche Arbeit	44
5.1.3	Fachliche und Persönliche Weiterbildung	46
5.2	Mitarbeiter benötigen Freiräume zum arbeiten	48
5.2.1	Vertrauen zwischen Arbeitgebern, Führungskräften und Arbeitnehmern	48
5.2.2	Mitarbeitern Verantwortung geben.....	49
5.3	Motivation der Mitarbeiter	50
5.3.1	Unternehmensphilosophie wird von allen gelebt.....	53
5.3.2	Work- Life- Balance ist wichtig	54
5.3.3	Jeder Mitarbeiter verdient Wertschätzung.....	56
6	Fazit.....	58
	Literaturverzeichnis.....	X
	Anlagen.....	XI
	Eigenständigkeitserklärung.....	XXIX

Abkürzungsverzeichnis

BWA

Betriebswirtschaftliche Auswertung

DEHOGA

Deutsche Hotel- und Gaststätten e.V.

F&B

Food and Beverage

MOD

Manager on Duty

NGG

Gewerkschaft Nahrung Genuss Gaststätten

NPM

Nachhaltiges Personalmanagement

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bedürfnispyramiede nach A. Maslow.....	6
Abbildung 2: Zwei Faktoren Theorie.....	9
Abbildung 3: Kreislauf Typ X.....	11
Abbildung 4: Erwartungs x Wert Theorie.....	12
Abbildung 5: Grundausprägung der Unternehmenskultur.....	16
Abbildung 6: Dienstplan zum Eintragen von Wunschzeiten	55

1 Einleitung

Im Hotelgewerbe sind die Produkte, das heißt die einzelnen Hotels mit ihren Angeboten, leicht anhand der Sterne zu identifizieren. Denn durch die DEHOGA festgelegten Kriterien, weiß jeder Kunde, wenn er z.B. sich in einem 5 Sterne Hotel ein Zimmer bucht, was ihn erwartet. Er weiß, dass er von einem Hotelpagen begrüßt wird, der auf Wunsch sein Gepäck ins Zimmer bringt, dass die Rezeption 24 Stunden besetzt ist und er jederzeit Zimmerservice in Anspruch nehmen kann. Außerdem kann er erwarten eine gefüllte Minibar und Hygieneartikel in seinem Zimmer vorzufinden.² Was der Gast anhand der Hotelsterne nicht erkennen kann, ist die Atmosphäre und die Freundlichkeit der Mitarbeiter - das Gefühl Willkommen zu sein.

Ein wichtiges Qualitätskriterium und somit Wettbewerbsvorteil gegenüber den anderen Hotels, geben somit nicht die Zimmergrößen und deren Ausstattung, sondern die Art und Weise, wie die Mitarbeiter dem Kunden gegenüber treten. Sind die Mitarbeiter freundlich und hilfsbereit dem Gast gegenüber, so ist der Kunde zufrieden und kehrt gerne ein weiteres mal als Gast in das Hotel ein oder empfiehlt es Freunden und Verwandten weiter.³ Auch S. Haller beschreibt, dass zufriedene Mitarbeiter motivierter sind und somit eine höhere Leistungsbereitschaft zeigen. Diese führt zu zufriedenen Kunden und trägt somit zum Unternehmenserfolg bei.⁴

Das heißt aber auch, dass die Mitarbeiter zufrieden sein müssen um dieses wichtige „Willkommens“- Gefühl dem Gast entgegen bringen zu können. J. Willard Marriott, Gründer von Marriott, sagte: „If you take care of your associates, they will take care of the costumers, and the costumers will keep coming back...“⁵ Dies gilt vor allem für die Mitarbeiter in operativen Bereichen und mit hohem Gästekontakt, wie zum Beispiel an der Rezeption oder im Service. Aber auch Mitarbeiter im Housekeeping, Küche und Technik sind wichtig für einen zufriedenen Kunden. Denn oft erfordert es einen motivierten Mitarbeiter und nicht Arbeiten nach Vorschrift um die kleinen Extrawünsche des Gastes zu erfüllen. Denn nur Mitarbeiter die gerne im Hotel arbeiten, durchsuchen die dreckigen Handtücher, weil ein Gast wahrscheinlich seine Badehose in einem Handtuch eingewickelt im Pool vergessen hat, oder ein Techniker gibt einem Gast mit seinem Überbrückungskabel Starthilfe bei seinem Auto. Dies sind Aufgaben, die nicht un-

2 Vgl. <http://www.hotelsterne.de/de/?open=Kriterien>

3 Vgl. Hartmut Laufer, 2010: 14

4 Vgl. Haller, 2001: 224

5 Vgl. <http://www.marriott.com/corporateinfo/culture/coreValues.mi>

ter die Arbeit nach Vorschrift fallen, sondern erledigt werden, um dem Gast eine Freude zu machen.

Außerdem sind zufriedene Mitarbeiter weniger krank und somit fallen weniger Kosten für das Hotel an⁶, zudem freuen sich Gäste wenn sie nach einem Jahr wieder kommen und die Menschen, die in dem Hotel arbeiten, noch kennen. Außerdem kennen diese Mitarbeiter den Gast und seine Wünsche nicht nur aus Gästepflegekarteien, sondern persönlich und können sich so auf ihn und seine Wünsche besser einstellen.

Die Hotellerie ist eine personalintensive Branche mit viel Kundenkontakt, vor allem an der Hotelrezeption und im Service. Aber auch in der Reservierungs- und Bankettabteilung, z.B. bei der Zimmerreservierung oder Planung einer Feier oder Tagung. Dabei gehört sie aber gleichzeitig zu der Branche mit harten Arbeitsbedingungen. Neben geringer Bezahlung⁷ wird hohe Flexibilität, aufgrund des Schichtdienstes und hohe Einsatzbereitschaft in Form von Überstunden,⁸ vor allem in der Hauptsaison von den Mitarbeitern gefordert.

Die Arbeit im Hotel verlangt viel von den Mitarbeitern. Zum einen körperlich, da viele Arbeiten im Stehen oder Gehen geleistet werden müssen. Zum anderen aber auch seelisch, da gerade zu Stoßzeiten, z.B. morgens beim Check out der Gäste oder abends beim Abendessen in der Regel Arbeitskräfte fehlen und eine hohes Gästeaufkommen herrscht, bei dem jeder Gast freundlich und schnell bedient werden möchte. Dies ist ein hoher Stressfaktor den die Mitarbeiter fast täglich ausgesetzt sind.⁹

Die Arbeitsbedingung im Hotel und Gastgewerbe fordern viel von einem Mitarbeiter. Das Problem dabei ist, das Mitarbeiter im Gastgewerbe oft nur als Kostenfaktor und nicht als wichtiger Bestandteil der Qualitätssicherung gesehen und als solcher behandelt werden.¹⁰ Dies zeigt sich auch an der Nichtbeachtung des Tarifvertrages und der Arbeitsschutzbestimmungen.¹¹ Dies ist sicherlich ein Faktor der zu einer hohe Unzufriedenheit der Mitarbeiter und somit auch zu einer hohen Fluktuation und freien Ausbildungsplätzen im Hotelgewerbe führt. In den letzten vier Jahren ist die Ausbildungszahl an Hotelfachleuten um 30.000 Bewerbungen gesunken und die Abbrecherzahl stieg gleichzeitig an.¹²

6 Vgl. Jürgen Weißenrieder /Marijan Kosel, 2010:18

7 Vgl. Anlage 3 NGG

8 Vgl. Anlage 4 NGG

9 Vgl. http://www.ngg.net/branche_betrieb/gastgewerbe/arbeitsbedingungen/

10 Vgl. http://www.ngg.net/presse_medien/mediendienste-2011/2011-09-14-miro-ausbildung/

11 Vgl. http://www.ngg.net/presse_medien/mediendienste-2011/2011-04-17-ampelbarometer/

12 Vgl. Anlage 3 NGG

Es ist demzufolge notwendig die vorherrschenden Arbeitsbedingungen für die im operativen Bereich arbeitenden Menschen im Gastgewerbe zu ändern. Denn ohne grundlegende Änderungen wird es zwangsweise zu einem gravierenden Mitarbeitermangel führen¹³ und somit die Servicequalität der Hotels erheblich darunter leiden.

In dieser Arbeit stellt die Verfasserin zunächst einige Motivationstheorien vor und deren Bezug auf das heutige Arbeitsleben wird erläutert. Des Weiteren wird auf Grundlagen und Voraussetzungen für eine erfolgreiche Mitarbeitermotivation eingegangen.

In Anlehnung daran werden drei Hotels, die sich der Wichtigkeit ihrer Mitarbeiter bewusst sind, untersucht. Die Verfasserin geht dabei auf deren Art und Weise der Mitarbeiterführung, Motivation und Arbeitsbedingungen ein. Bei den Hotels handelt es sich um das Cortyard Hotel by Marriott in Bremen, CenterParcs Nordseeküste an der Butjardinger Küste und dem Schindlerhof in Nürnberg.

Ziel der Arbeit soll es sein, ein Model zu entwickeln, dass auch in kleinen Hotels mit wenig Gewinnspanne und ohne die Möglichkeit mit Prämien, Firmenwagen etc. die Mitarbeiter zu motivieren, Anwendung finden kann. Das Model soll für beide Seiten, die Mitarbeiter und das Unternehmen, gewinnbringend sein.

Dieses Modell bezieht sich auf die im operativen Bereich arbeitenden Mitarbeitern und baut darauf auf wie es trotz dieser schwierigen Voraussetzungen, wie Saisonzeiten und Überstunden, im Beherbergungsgewerbe, die als gegeben angesehen werden, es möglich ist zufriedenen und leistungsbereite Mitarbeiter zu haben. Es geht darum Demotivation zu verhindern und Rahmenbedingungen zu schaffen in denen es sich gut Arbeiten lässt. Den Alltag für die Angestellten im Hotelgewerbe so zu gestalten, dass er optimale Bedingungen für den Mitarbeiter bietet und dieser somit durch seine Leistungsbereitschaft einen wichtigen Beitrag zur Qualität des Hotels bietet.

13 Vgl. Anlage 5

2 Motivationstheorien und deren Praxisbezug

Im Laufe der Zeit haben sich verschiedene Wissenschaftler und Philosophen Gedanken zu dem Thema Motivation und Mitarbeiter gemacht. In diesem Kapitel wird sich die Verfasserin mit vier bekannten Theorien befassen. Diese Theorien haben alle einen unterschiedlichen Schwerpunkt und haben sich alle in ihren Ansätzen in der Praxis bewährt.

Als erstes wird die Verfasserin auf die *Bedürfnishierarchie* von Abraham Maslow eingehen. Diese befasst sich mit den unterschiedlichen Bedürfnissen der Menschen. Die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu kennen, ist für jede erfolgreiche Motivationsmaßnahme Voraussetzung.

Frederik Herzberg beschäftigt sich in seiner *Zwei-Faktoren-Theorie* wann Motivationen wirken können und welche Faktoren für die Zufriedenheit der Mitarbeiter eine Rolle spielen und welche dagegen zu einer Demotivation führen können.

Die *X und Y Theorie* von Douglas McGregor befasst sich in erster Linie mit zwei entgegengesetzten Menschenbildern. Aus dieser Theorie können wichtige Erkenntnisse für den Umgang mit Menschen gezogen werden.

Die vierte Theorie ist die *Valenz- Instrumentalitäts- Erwartungs-Theorie* von Victor Vroom oder auch als *Erwartungs- x- Wert- Theorie* von John William Atkinson bekannt. Diese Theorie ist eine Prozesstheorie, sie unterscheidet mehrere Einflussfaktoren die Voraussetzung sind, um leistungsbereite und motivierte Mitarbeiter zu bekommen.

Diese vier Theorien können als wichtige Hilfsmittel bei der Steigerung der Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter gesehen werden und werden auch im weiteren Verlauf immer wieder Anwendung finden.

2.1 Definitionen wichtiger Fremdwörter

In diesem Kapitel werden für ein besseres Verständnis der Motivationstheorien und des weiteren Verlaufs dieser Arbeit einige wichtige Begriffe für ein besseres Verständnis definiert.

Personalmanagement

Personalmanagement hat die Aufgabe die richtigen Mitarbeiter zu finden und zu halten. Jürgen Weißenrieder und Marijan Kosel unterteilen dies in verschiedenen Themenfelder. Zu diesen Themenfeldern gehören z.B. die Personalbeschaffung, Führung der Mitarbeiter, Unternehmensleitbild, Personal- und Teamentwicklung, Information und Kommunikation, leistungs- und ergebnisorientierte Vergütung, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Betriebsklima und Unternehmenskultur.¹⁴

Motivation

Motivation stammt von dem lateinischen Wort „movere“ ab, dies bedeutet bewegen. Motivation bezeichnet somit den Hintergrund der Menschen dazu veranlasst sich zu bewegen bzw. zu handeln.¹⁵ Die Stärke der Motivation bestimmt was wir machen, wie intensiv und wie lange wir uns mit einer Aufgabe beschäftigen.¹⁶

Leistungsmotivation

Leistungsmotivation beschreibt das Bedürfnis eine Aufgabe zu erfüllen, die gleichzeitig eine Herausforderung darstellt.¹⁷

Intrinsische Motivation

Bei der intrinsischen Motivation, auch Primärmotivation genannt¹⁸, wird eine Handlung ihrer selbst willen ausgeführt.¹⁹ Z.B. liest jemand ein Buch, weil die Person Interesse am Lesen hat.

Extrinsische Motivation

Extrinsische Motivation, auch Sekundärmotivation genannt²⁰, wird von außen erzeugt. Eine Handlung wird gemacht, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen²¹, z.B. ein Mensch geht Arbeiten, um anschließend den Lohn für diese Arbeit zu erhalten. Der Lohn ist in diesem Fall die Motivation und wird von außen erzeugt.

14 Vgl. Jürgen Weißenrieder / Marijan Kosel, 2010: 21

15 Vergl. Udo Rudolph, 2009: 1

16 Vgl. G. Comelli/ L. Rosenstiel, 2009: 1

17 Vgl. Udo Rudolph, 2007: 14

18 Vgl. Hartmut Laufer, 2010: 111

19 Vgl. Udo Rudolph, 2007: 11

20 Vgl. Hartmut Laufer, 2010: 111

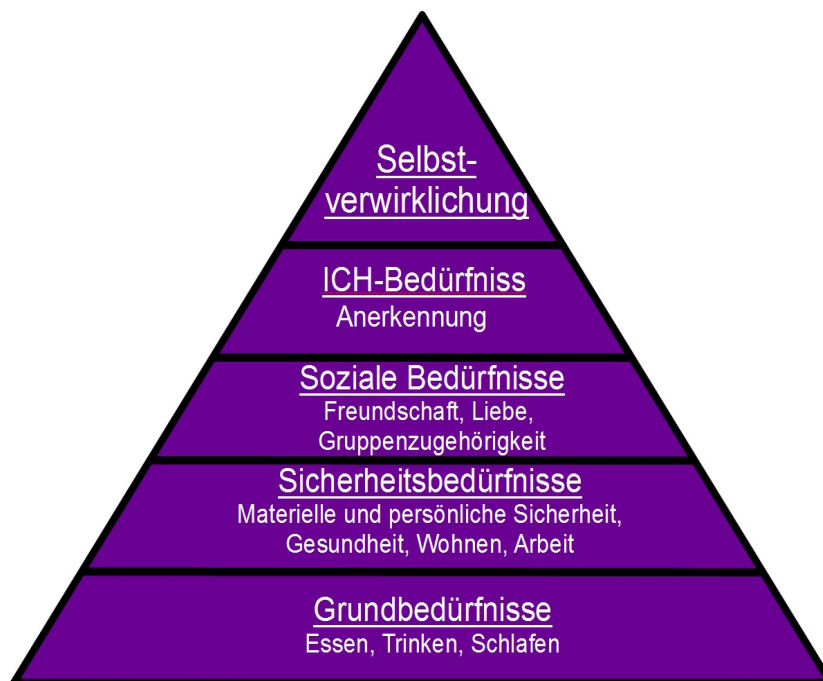
21 Vgl. Udo Rudolph, 2007: 6

Bedürfnisse

Bedürfnisse bezeichnen einen gefühlten Mangel an etwas und den Wunsch diesen Mangel zu beheben. Dies können körperliche Mängel, wie z.B. Hunger, oder seelische Mängel, wie z.B. Wertschätzung, sein.²²

2.2 Bedürfnishierarchie nach Abraham Maslow (1954)

Abraham Maslow, ein amerikanischer Psychologe, hat in seinem Motivationsmodell Bedürfnisse der Menschen festgelegt. Diese Bedürfnisse sind aufeinander aufbauend angelegt.²³



Bedürfnispyramide nach Abraham Harold Maslow (1908 - 1970)

Abbildung 1: Bedürfnispyramide nach A. Maslow

24

Wie in der Abbildung zu sehen ist, sind die Grundbedürfnisse das Fundament der Bedürfnispyramide. Zu diesen zählen u.a. Hunger, Durst und Schlaf. Darauf aufbauend folgt das Bedürfnis nach Sicherheit²⁵, z.B. Altersvorsorge, Versicherungen und ein gesicherter Arbeitsplatz.²⁶

22 Udo Rudolph, 2007: 2

23 Vgl. Gerhard Comelli/Lutz von Rosenstiel, 2009: 13

24 <http://mbrockhoff.org/images/stories/FotogalerieMaslow/maslow.jpg>

25 Vgl. Maslow, Abraham, 2002: 62

26 Vgl. Hartmut Laufer, 2010: 12

Wenn die Grundbedürfnisse und das Bedürfnis nach Sicherheit gedeckt ist, folgt das Bedürfnis nach Gesellschaft, Freunden und Familie²⁷, gefolgt von dem Bedürfnis nach Anerkennung und Wertschätzung.²⁸

Sind die ersten vier Stufen, die Defizitmotive, also ein Bedürfnis aus einem Mangel entstehend, gesichert, baut darauf der Wunsch nach Selbstverwirklichung auf. Dies wird auch als Wachstumsmotiv bezeichnet.²⁹

Diese Bedürfnisse nach A. Maslow sind potenziell bei jedem Menschen angelegt. Laut A. Maslow sind die Defizitmotive die dominanten und müssen zuerst befriedigt werden. Man kann darüber diskutieren in wie weit die Anordnung dieser Motive ihre Richtigkeit haben, nichts desto trotz hat die Bedürfnistheorie von A. Maslow ihre Berechtigung und kann in Ansätzen für die Personalarbeit und der Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit genutzt werden.³⁰

So werfen die Bedürfnisse auf den Arbeitsalltag übertragen folgende Fragen auf:

- Bedürfnisse nach körperlichem Wohlbefinden

Wie ist der Arbeitsplatz eingerichtet? Ist in den Büroräumen Tageslicht vorhanden?

Gibt es für die Mitarbeiter eine Kantine mit ausreichendem Essen?³¹

- Bedürfnis nach Sicherheit

Wie sind die Arbeitsverträge gestaltet? Sind dies befristet oder unbefristete Verträge? - Festverträge geben ein Maß an Sicherheit. Genauso wie der Umgang mit Mitarbeitern in der Familienphase oder mit älteren Mitarbeitern. Wird auf diese Rücksicht genommen?³²

- Soziale Bedürfnisse

Wie arbeiten die Mitarbeiter? Alleine im Büro oder im Team?

- Bedürfnis nach Wertschätzung

Gibt es verschiedene Titel? Besondere Aufgaben? Eine Kultur von Lob und Anerkennung?

27 Vgl. Maslow, Abraham , 2002: 62ff

28 Vgl. Hartmut Laufer, 2010: 12

29 Vgl. Gerhard Comelli/Lutz von Rosenstiel, 2009: 13

30 Vgl. Gerhard Comelli/Lutz von Rosenstiel, 2009: 13

31 Vgl. Gerhard Comelli/Lutz von Rosenstiel, 2009: 14

32 Vgl. Gerhard Comelli/Lutz von Rosenstiel, 2009: 14

- Bedürfnis der Selbstverwirklichung?

*Wie sieht es mit Karrierechancen bei den Mitarbeitern aus? Wie viele Freiräume hat dieser bei seiner täglichen Arbeit?*³³

Dies sind einige Beispiele wie sich die Bedürfnisse nach A. Maslow in der Personalarbeit wiederfinden. Anhand dieser Bedürfnisse können Fragen bezüglich der Mitarbeiter gestellt werden und die Antworten den Handlungsbedarf festlegen.

Wenn die Bedürfnisse der Mitarbeiter bekannt sind, kann analysiert werden welche bereits abgedeckt sind und wo noch Handlungsbedarf besteht. Durch dieses Wissen treffen Belohnungen und Anreizsysteme auf ein Bedürfnis des Mitarbeiters und können somit wirken.³⁴

Fragen in Bezug auf das sicherstellen der Mitarbeiterzufriedenheit:

- Welche Bedürfnisse haben meine Mitarbeiter?
- Inwieweit decke ich, als Arbeitgeber, diese Bedürfnisse ab?
- Wo besteht Handlungsbedarf?

2.3 Zwei- Faktoren- Theorie nach Frederik Herzberg (1968)

Frederik Herzberg geht in seiner Theorie von zwei Faktoren aus, die über die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter entscheiden bzw. darauf Einfluss nehmen. Er unterscheidet zwischen zwei Faktoren und zwar den Hygienefaktoren und den Motivatoren.

Der Hygienefaktor bzw. Stabilisator dient im eigentlichen Sinn nicht der Motivation. Er verhindert lediglich die Unzufriedenheit der Mitarbeiter. Zu den Stabilisatoren zählen die Rahmenbedingungen eines Arbeitsplatzes³⁵. Das bedeutet unter anderem, dass alles vorhanden ist was der jeweilige Mitarbeiter für die Erfüllung seiner Arbeit braucht, dass er sich mit den Kollegen gut versteht und eine entsprechende Entlohnung erhält.³⁶

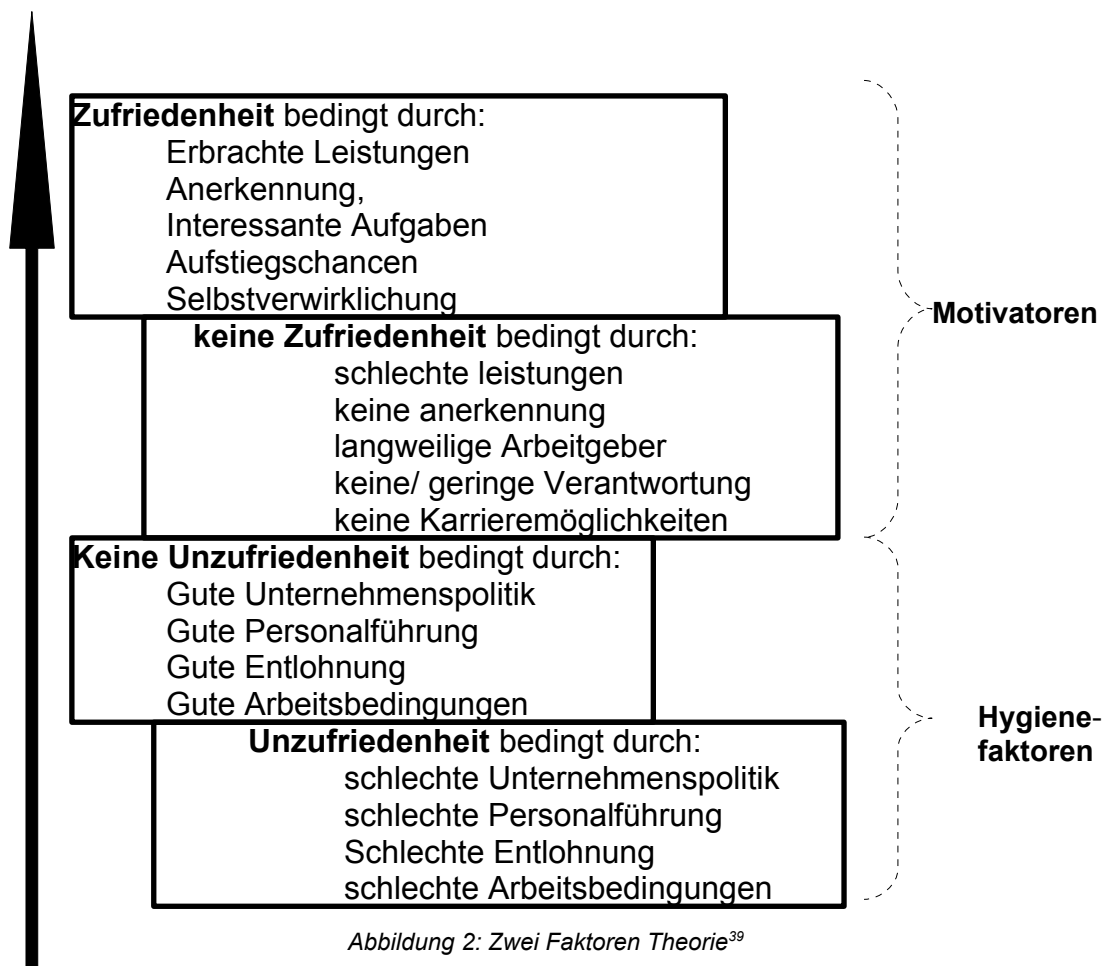
33 Vgl. Gerhard Comelli/Lutz von Rosenstiel, 2009: 14

34 Vgl. Gerhard Comelli/Lutz von Rosenstiel, 2009: 16

35 Vgl. Herzberg, Frederik, 1966: 113

36 Vgl. Hartmut Laufer, 2010: 125

Die Motivatoren finden sich in der Arbeit selbst wieder. Es kommt auf die Aufgabe an, auf das selbstständige arbeiten und die damit verbundenen Erfolgserlebnisse. Es sind dem zufolge die Primärmotivatoren.³⁷ Voraussetzung, damit diese wirken können, sind jedoch die Hygienefaktoren.³⁸



Die Abbildung zeigt, dass durch extrinsische Faktoren Unzufriedenheit hervorgerufen oder beseitigt werden kann. Um Zufriedenheit bei den Mitarbeitern zu erzeugen müssen allerdings intrinsische Motivatoren wie z.B. der Arbeitsinhalt für den Mitarbeiter stimmen.⁴⁰

Diese Theorie zeigt, dass zuerst die Rahmenbedingungen im Unternehmen stimmen müssen, um Demotivation und Unzufriedenheit der Mitarbeiter zu vermeiden. Sie zeigt

³⁷Vgl. Herzberg, Frederik, 1966: 114

³⁸ Vgl. Hartmut Laufer, 2010: 125

³⁹ Vgl. Haberleitner, Elisabeth /Deistler, Elisabeth /Ungvari, Robert, 2010: 238

⁴⁰ Vgl. Haberleitner, Elisabeth /Deistler, Elisabeth /Ungvari, Robert, 2010: 239

auch die Wichtigkeit der täglichen Kleinigkeiten auf dem Arbeitsplatz und die Rahmenbedingungen in denen die Mitarbeiter täglich arbeiten und deren Auswirkungen auf deren Zufriedenheit.

Die zwei Faktoren Theorie gibt vor in welcher Reihenfolge Dinge geregelt werden müssen, um auf fruchtbaren Boden zu stoßen und die erwünschte Wirkung zu erzielen.

2.4 X- und Y Theorie nach Douglas McGregor (1960)

Die Theorie von Douglas McGregor handelt nicht von Bedürfnissen sondern von zwei entgegengesetzte Menschenbildern.

McGregor unterscheidet zwischen zwei grundsätzlichen Typen Mensch bzw. Führungskraft, die er Typ X und Typ Y nennt.⁴¹

Theorie X beschreibt den Menschen allgemein als Arbeitsscheu. Wird ihm nicht gesagt was er zu tun hat und dementsprechend kontrolliert würde er gar nichts machen. Er passt sich der allgemeinen Meinung an.⁴² Diese Mitarbeiter möchten weder Verantwortung übernehmen noch besitzen sie irgendeinen Ehrgeiz.⁴³

Eine Führungspersönlichkeit, die von diesem Menschenbild ausgeht, vermittelt dem Mitarbeiter, dass er ersetzbar ist. Dieser Mitarbeiter wird zwar die Anweisungen des Vorgesetzten befolgen, aber er wird nur noch Dienst nach Vorschrift erledigen und keinerlei Eigeninitiative zeigen. Er wird zu dem Mitarbeiter, den die Führungskraft von Anfang an in ihm gesehen hat.⁴⁴

Theorie Y dagegen beschreibt einen Menschenbild, dass ein Mensch in der Arbeit seine Erfüllung sucht. Er identifiziert sich mit Ihr. Anreize von außen sind nicht notwendig. Zu viel Kontrolle ist sogar Kontraproduktiv⁴⁵. Er sucht die Verantwortung.⁴⁶

Hat eine Führungskraft ein solches Menschenbild wird er seinen Mitarbeitern Wertschätzung und Vertrauen entgegen bringen. Das bedeutet er räumt ihnen Freiräume zum selbstständigen arbeiten ein und überträgt ihnen Verantwortung. Die Mitarbeiter spüren dieses Vertrauen und werden dankbar dafür sein und Leistungen erbringen um dieses entgegen gebrachte Vertrauen zurückzugeben.⁴⁷

41 Vgl. Jürgen Weissenrieder/ Marijan Kosel, 2010: 17

42 Vgl. Douglas McGregor, 2010: 47ff

43 Vgl. Hartmut Laufer, 2010: 125

44 Vgl. Jürgen Weissenrieder /Marijan Kosel, 2010:18

45 Vgl. Herzberg, Frederik, 1966: 61ff

46 Vgl. Hartmut Laufer, 2010: 125

47 Vgl. Jürgen Weissenrieder /Marijan Kosel, 2010:17

Eine Führungskraft, die solche mitdenkenden, ehrgeizigen Mitarbeiter haben möchte braucht somit das Menschenbild der Theorie Y.⁴⁸

Für diese Arbeit und den Modellentwurf für zufriedene Mitarbeiter ist somit ein positives Menschenbild in allen Ebenen unbedingte Voraussetzung um die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern.

Jürgen Weißenrieder und Marijan Kosel sehen ein positives Menschenbild als unbedingte Voraussetzung für nachhaltiges Personalmanagement.⁴⁹

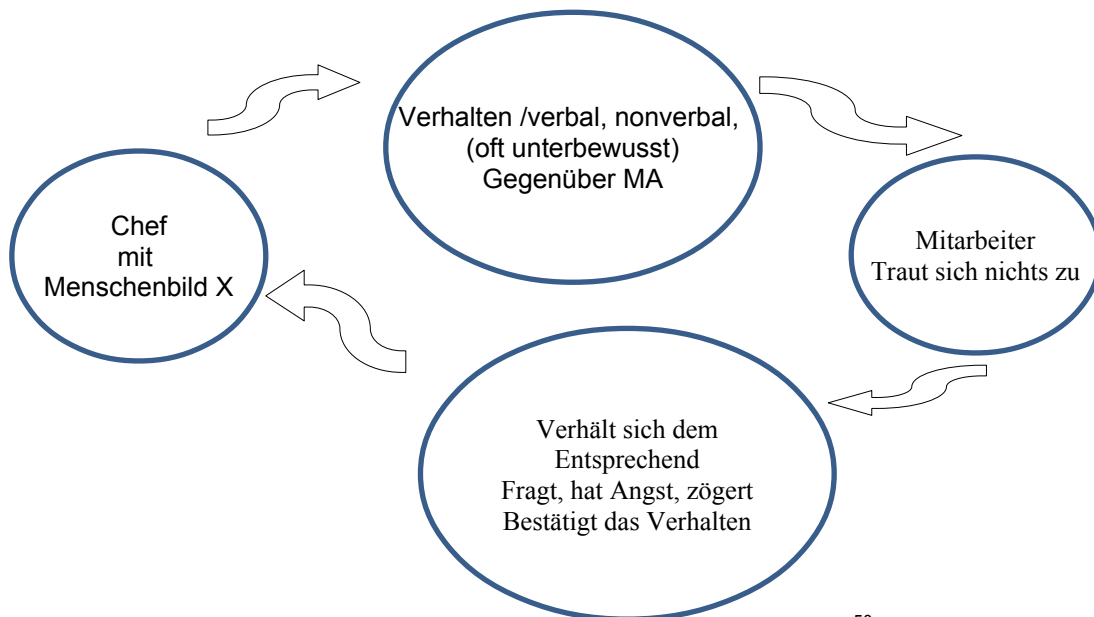


Abbildung 3: Kreislauf Typ X

50

2.5 Erwartungs- mal-Wert Theorie nach Viktor Vroom

Diese Theorie ist durch J. Atkinson oder V. Vroom bekannt und in der Fachliteratur weit verbreitet. Sie bildet oft die Grundlage verschiedener Motivationsansätze des Personalmanagements in der Praxis.

Jürgen Weißenrieder und Marijan Kosel nahmen, neben vielen anderen Autoren, dieses Prinzip von wollen, dürfen und können als Grundlage für ihr Buch *Nachhaltiges Personalmanagement in der Praxis*.

48 Vgl. Hartmut Laufer, 2010: 126

49 Vgl. Jürgen weißenrieder/ Marijan Kosel, 2010: 17

50 Vgl.Haberleitner, Elisabeth /Deistler, Elisabeth /Ungvari, Robert, 2010: 49f

Als Grundannahme dieser Theorie gilt, dass drei Bedingungen erfüllt sein müssen, damit Mitarbeiter Spitzenleistungen erbringen:

- Können
- Dürfen
- Wollen⁵¹

Können bedeutet den Mitarbeitern die Möglichkeiten zu schaffen Aufgaben fachgerecht zu erledigen. Seien es die Arbeitsmaterialien oder das Fachwissen, dass sie für ihre Aufgaben benötigen.⁵² Aber auch die Gesundheit der Mitarbeiter muss gewährleistet sein.⁵³

Dürfen heißt in diesem Zusammenhang dem Mitarbeiter die Freiräume zur Erledigung seiner Arbeit einzuräumen. Er muss Entscheidungen treffen und die Verantwortung für sein Handeln übernehmen dürfen.⁵⁴ Eine wichtige Grundlage hierfür ist aber auch das persönliche Gefühl etwas zu dürfen, d.h. im Unternehmen muss eine entsprechende Fehlerkultur und Personalphilosophie vorherrschen.⁵⁵ Ansonsten lehnen Mitarbeiter Verantwortung aus Angst, etwas falsch zu machen, ab.

Wollen bedeutet hier nichts anderes als die Bereitschaft Leistung zu erbringen. Dies kann z.B. durch intrinsische Motivation hervorgerufen werden. Das heißt durch Mitbestimmung, gutes Unternehmensklima, Verantwortung, interessanten Tätigkeiten, aber vor allem durch Wertschätzung und Anerkennung.⁵⁶ Und ebenso wichtig ist, dass Mitarbeiter das Gefühl haben, dass ein Gleichgewicht zwischen geben und nehmen vorherrschend ist.⁵⁷

Diese drei wichtigen Kriterien zur Leistungsbereitschaft müssen im Modell zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit alle in gleicher Weise Anwendung finden um dauerhaft Erfolg zu haben.



Abbildung 4: Erwartung x Wert Theorie

51 Vgl. Jürgen weißenrieder/ Marijan Kosel, 2010:12

52 Vgl. Jürgen weißenrieder/ Marijan Kosel, 2010:12

53 Vgl. Jürgen weißenrieder/ Marijan Kosel, 2010:12

54 Vgl. Jürgen weißenrieder/ Marijan Kosel, 2010:13

55 Vgl. G. Comelli/ L. Rosenstiel, 2009: 3

56 Vgl. Jürgen weißenrieder/ Marijan Kosel, 2010:12

57 Vgl. Jürgen weißenrieder/ Marijan Kosel, 2010:12

Es sollte in einem Unternehmen Wert auf die Weiterbildungsmöglichkeiten der Mitarbeiter, eine gewisse Fehlerkultur und Freiräume, aber auch auf die Wertschätzung des Personals gelegt werden. Wobei alle drei Bedingungen aneinander geknüpft sind. Eines ohne das andere geht nicht. Ist aber eine Bedingung gegeben, so verstärkt dies die anderen zwei. Fehlt dagegen z.B. die Motivation oder die Leistungsbereitschaft ist das Ergebnis gleich null.⁵⁸

Liegt die Fehlleistung nun nicht am fehlenden „Wollen“ des Mitarbeiters, sondern ihm fehlten erforderliche Fähigkeiten für die Erfüllung der Aufgabe, es lag also am „Können“ und der Mitarbeiter wird trotzdem kritisiert kann dies demotivierend auf den Mitarbeiter wirken. Werden dem Mitarbeiter stattdessen die nötigen Fähigkeiten vermittelt wird er diese das nächste mal einsetzen können und so eine Arbeit erfolgreich abgeben.⁵⁹

Da für die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und der Leistungen alle drei Faktoren vorhanden sein müssen, wird auch das Kapitel 5 *Modellentwurf zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit* anhand dieser Kriterien aufgebaut.

58 Vgl. G. Comelli/ L. Rosenstiel, 2009: 2

59 Vgl. Hartmut Laufer, 2010: 113

3 Wichtige Aspekte des Personalmanagements

Das dritte Kapitel handelt von der Vielseitigkeit und Wichtigkeit von gutem Personalmanagement. Heutzutage ist Personalmanagement mehr als nur das Recrutieren neuer Mitarbeiter und die Lohnbuchhaltung. Es werden wichtige Themenpunkte behandelt, die die tägliche Arbeit der Mitarbeiter betreffen und wie Mitarbeiter im Alltag motiviert werden können oder Demotivation verhindert werden kann.

Personalkosten im Unternehmen sind immer sehr wichtig Posten in der Bilanz, vor allem diese zu senken. Das oft, und gerade in der Dienstleistungsbranche, die Mitarbeiter einen wichtigen Beitrag zur Qualität des Unternehmens beitragen wird oft vergessen. Gerade deshalb ist es der Verfasserin wichtig auf einzelne Punkte der Personalarbeit einzugehen und Aspekte aufzuzeigen, die für die Mitarbeiter aber auch für die Unternehmen wichtige Anhaltspunkte für die Verbesserung der tägliche Zusammenarbeit bieten und somit Personal nicht nur als Kostenfaktor, sondern ebenso wichtiges Qualitätskriterium für das Unternehmen zu sehen.

Verschiedene Themenfelder des Personalmanagements sind z.B. nach Jürgen Weissenrieder:⁶⁰

Personalbeschaffung: Das richtige Personal auszuwählen ist mit Sicherheit ein sehr wichtiger Faktor im Unternehmenserfolg. Jedoch hat die Branche sehr geringe Bewerberzahlen. Schlechtes Personalmarketing kann ein Grund dafür sein, ein anderer ist der schlechte Ruf der Hotelbranche. Aus diesem Grund wird in der folgenden Arbeit nicht weiter auf diesen Punkt eingegangen.

Mitarbeiterführung: Dieser Aspekt wird in Kapitel 3.2 tiefer gehend beleuchtet, da die Führungskraft einen wichtigen Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter haben.

Unternehmensleitbild: Ein gemeinsames Unternehmensleitbild ist wichtig für die Identifizierung vom Mitarbeiter zum Hotel, deshalb wird dieser Punkt später bei dem Modellentwurf genauer beschrieben.

Systematische Team- und Personalentwicklung: Die persönliche Weiterentwicklung und das Arbeiten im Team können wichtige Motivatoren sein. Aus diesem Grund wird die Verfasserin in dieser Arbeit noch mehrmals auf diesen Teil der Personalarbeit eingehen.

60 Vgl. Jürgen weissenrieder/ Marijan Kosel, 2010:21

Informationen- und Kommunikation: Wissen ist im heutigen Informationszeitalter eine wertvolle Resource und ist auch innerhalb der Unternehmen ein unverzichtbarer Bestandteil. Aus diesem Grund wird im Kapitel 3.3.2 und später im Modellentwurf die Verfasserin auf dieses Thema zurückgreifen.

Leistungs- und Ergebnis orientierte Vergütung ein wichtiger Bestandteil den das Geldverdienen ist im Normalfall der Grund warum Menschen Arbeiten gehen. Aus diesem Grund wird im Kapitel 3.3.1 weiter darauf eingegangen.

Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist gerade in der Hotellerie durch Schichtarbeiten und Überstunden ein sensibles Thema und wird deshalb im Modellentwurf genauer untersucht.

Betriebsklima und Unternehmenskultur bilden den Rahmen in dem die Mitarbeiter arbeiten und ist somit ein wichtiger Bestandteil, der in diesem Werk weiter Beachtung finden wird.

Laut Marijan Kosel und Jürgen Weißenrieder gibt es weiter sechs wichtige Prinzipien bei der Personalarbeit:

- gute Mitarbeiterführung
- Ziele des Unternehmens müssen allen bekannt sein
- Mitarbeiter in Entscheidungen miteinbeziehen
- Orientierung an Ergebnissen, Leistungs- und Qualitätsrichtlinien für Mitarbeiter
- Kultur der Offenheit im Unternehmen sowie eine positive Fehlerkultur
- Mitarbeiter am Unternehmenserfolg beteiligen

Grundhaltung bei allem sollte gelebte Wertschätzung sein.⁶¹

Ziel einer Arbeit im Personalmanagement sollte es sein eine win- win Situation für beide Seiten, also das Unternehmen und den Mitarbeiter zu schaffen. Zum einen eine hohe Mitarbeiterorientierung, zum anderen aber auch eine hohe Leistungs- und Ergebnisorientierung.⁶²

61 Vgl. Jürgen weißenrieder/ Marijan Kosel, 2010:14

62 Vgl. Jürgen weißenrieder/ Marijan Kosel, 2010:14

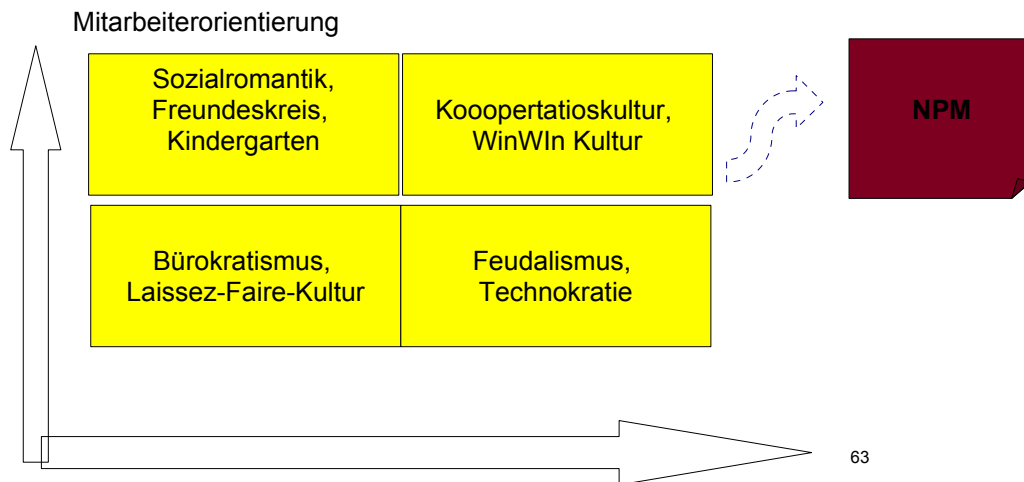


Abbildung 5: Grundausprägung der Unternehmenskultur

3.1 Die Menschen im Unternehmen

Die Menschen im Unternehmen sind aus Kundensicht betrachtet das Unternehmen. Der Kunde sagt „Ich war in diesem Hotel, sehr freundliche Mitarbeiter, sehr schöner Urlaub...“ oder „In das Hotel fahre ich nie wieder, wie man dort behandelt wird“, er unterscheidet nicht, für den Gast gehören die Mitarbeiter zum Hotel. Und daher ist es besonders wichtig, dass die Mitarbeiter dies auch wissen und leben und sich voll und ganz mit dem Unternehmen identifizieren.⁶⁴

Aus diesem Grund wird die Verfasserin in diesem Kapitel sich auf den Mitarbeiter als solches konzentrieren und herausstellen wie wichtig Respekt und Achtung vor jedem einzelnen ist.

Wie wichtig ein positives Menschenbild ist wird schon in der X und Y Theorie von D. McGregor geschildert, aber auch Jürgen Weissenrieder und Marijan Kosel sehen dieses als Grundvoraussetzung eines guten und nachhaltigen Personalmanagements.⁶⁵

3.1.1 Die Individualität der einzelnen Mitarbeiter

In einem Hotel kommen viele verschiedene Menschen zusammen auf die wiederum verschiedene Einflussfaktoren wirken. Jeder Mitarbeiter ist anderes, hat andere Stärken und Schwächen.

Da die Menschen im Unternehmen alle unterschiedlich sind, jeder seine eigenen persönlichen Erfahrungen hat und somit auch die Blickwinkel jedes einzelnen etwas an-

63 Vgl. Jürgen weissenrieder/ Marijan Kosel, 2010: 14

64 Vgl. Reinhard K. Sprenger, 2007:33

65 Vgl. Jürgen weissenrieder/ Marijan Kosel, 2010: 16

ders sind, sehen alle Beteiligten eine Situation ein wenig anders und haben andere Ängste, Bedürfnisse und Erwartungen. Dies wird auch in der NPM Studie deutlich. Diese zeigt wie unterschiedlich die Unternehmenssituation, das Betriebsklima, die Karrierechancen usw. von Unternehmern, Führungskräften und Mitarbeitern beurteilt wird. Jeder betrachtet die Situation von einem anderen Standpunkt, wobei keiner falsch ist. Subjektiv gesehen hat jeder von ihnen, ob Unternehmer oder Mitarbeiter, recht.⁶⁶

Im Marketing wurde schon lange erkannt wie wichtig es ist die Bedürfnisse seiner Kunden zu kennen. Aus diesem Grund wird viel Zeit und Geld in die Marktforschung investiert um die Bedürfnisse und die Kaufmotive der Kunden kennen zu lernen um die Werbemaßnahmen später wirksam einzusetzen. Auch in der Personalarbeit ist es sinnvoll seine Mitarbeiter zu kennen, um diesen mit den richtigen Mitteln zu Spitzenleistungen zu motivieren.

Wenn z.B. ein Mitarbeiter nicht die Leistung erbringt, die von ihm erwartet wird, muss, bevor gehandelt wird, die Ursache untersucht werden.

In der *Erwartung x Wert Theorie* wird beschrieben, welche Faktoren zusammenspielen müssen, um leistungsbereite und zufriedene Mitarbeiter zu haben. Dies bedeutet im Umkehrschluss aber auch, dass bevor Mitarbeiter bei einem Leistungsmangel motiviert werden, die Ursache untersucht und festgestellt werden sollte, wo der Handlungsbedarf besteht.

Wollte der Mitarbeiter nicht? Wenn ja, warum nicht? Gibt es Problem in seinem persönlichen Umfeld oder fehlten ihm die nötigen Fähigkeiten oder Befugnisse, um diese Aufgabe zu lösen?⁶⁷

Motivation, Weiterbildungsmöglichkeiten oder Wertschätzung, können nur erfolgreich sein, wenn sie auf ein Bedürfnis des Mitarbeiters treffen.⁶⁸ Daher ist es wichtig seine Mitarbeiter zu kennen.

Ein guter Anfang um seine Mitarbeiter kennen zu lernen, ist ein persönliches Gespräch mit diesem. Dabei sollte der Fragende genau zuhören, da der Mitarbeiter wahrscheinlich nicht auf den Punkt sagt, was er möchte, doch bei genauem Zuhören und Beobachten kann der Fragende viel erkennen und erste Erkenntnisse über seinen Mitarbeiter sammeln.

66 Vgl. Jürgen weißenrieder/ Marijan Kosel, 2010: 41

67 Vgl. G. Comelli/ L. Rosenstiel, 2009:

68 Vgl. Hartmut Laufer, 2010: 115

3.1.2 Gegenseitiges Vertrauen im Unternehmen

Das Vertrauen nicht nur im Privatleben sondern auch geschäftlich unersetzbar ist zeigen unterschiedliche Marken. Jeder kennt z.B. TUI oder Lufthansa und verbindet mit diesen Marken Gefühle und eine persönliche Meinung. Der Kunde dieser Marke hat Vertrauen in sie. Der Verbraucher weiß was ihn erwartet, wenn er sich für eine bestimmte Marke entscheidet, er vertraut der Marke und dass das in sie gesetzte Vertrauen nicht missbraucht wird.

Verbraucher haben Vertrauen zu „ihrer“ Marke und kaufen unterschiedlichste Produkte, ziehen diese anderen vor und sind sogar bereit mehr für ein Produkt zu zahlen, wenn es von der bevorzugten Marke ist, da der Kunde weiß was er erwarten kann. Er vertraut der Marke.

Gegenseitiges Vertrauen im Unternehmen ist wichtig, denn es macht das Unternehmen schneller, flexibler und kundenfreundlicher. Herrscht eine Vertrauensbasis im Unternehmen, die es erlaubt den Mitarbeitern Freiräume bei Ihrer täglichen Arbeit einzuräumen, so kann der Mitarbeiter schnell und flexibel auf die jeweiligen Kundenwünsche eingehen.⁶⁹

Wenn z.B. ein Gast sich an der Rezeption über das zu laute Zimmer beschwert und ein Zimmerumzug nur mit einem kostenfreien Upgrade in die nächsthöhere Zimmerkategorie möglich ist gibt es zwei Optionen.

Möglichkeit Nummer 1: Der Mitarbeiter muss sich mit dem nächst höheren Vorgesetzten in Verbindung setzen, ihm die Situation schildern und Nachfragen. Im besten Fall hat dieser direkt Zeit und kann dem Mitarbeiter helfen, der dann wiederum dem Gast helfen kann. Für den Kunden verstreicht für ihn wertvolle Urlaubszeit.

Möglichkeit Nummer 2: Die Führungskraft hat Vertrauen in diesen Mitarbeiter und dass er im Sinne des Unternehmens handelt und ihm deshalb Freiräume zum Handeln eingeräumt. Der Receptionist kann also direkt beim Gast entscheiden. Der Gast fühlt sich verstanden und zuvorkommend behandelt und ist somit ein zufriedener Gast.

Gegenseitiges Vertrauen in einem Unternehmen ist eine wichtige Grundvoraussetzung⁷⁰ für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und leistungsorientierte Mitarbeiter.

Mitarbeitern, in deren Leistung, vertraut wird, trauen diese sich neue Ideen, Innovationen und Verbesserungsvorschläge laut auszusprechen und tragen somit zum Unter-

69 Vgl. Reinhard K. Sprenger, 2007: 35

70 Vgl. Hartmut Laufer, 2010: 72

nehmenserfolg bei. Eine positive Fehlerkultur ist hierbei aber auch nötig, denn wenn den Mitarbeitern Freiräume gewährt werden, wird gleichzeitig das Risiko, das den Mitarbeitern ein Fehler unterläuft, eingegangen. Doch der Mitarbeiter wird lernen, es erneut versuchen und dann seine Ideen in das Unternehmen einbringen.⁷¹ Doch genauso verzeihen Mitarbeitern ihren Vorgesetzten Fehler und folgen ihm weiterhin, wenn sie ihm vertrauen.⁷²

Gegenseitiges Vertrauen kann dadurch aufgebaut werden, dass Arbeitnehmer und Arbeitgeber die Erwartungen des anderen, die nicht schriftlich im Vertrag festgehalten wurden, trotzdem erfüllen.⁷³ Es muss ein Gleichgewicht zwischen geben und nehmen auf beiden Seiten vorherrschen, damit eine Vertrauensvolle Zusammenarbeit möglich ist.

Mitarbeiter erwarten z.B. von ihrem Arbeitgeber, dass vollbrachte Leistungen wahrgenommen werden, sie als Mensch und Arbeitnehmer wertgeschätzt werden und das, wenn sie Probleme oder Ängste haben, diese ernst genommen und ihnen Hilfe angeboten wird.⁷⁴

Führungskräfte und Unternehmen erwarten von ihren Mitarbeitern Loyalität, das der Mitarbeiter sich anstrengt und übertragene Aufgaben gewissenhaft erledigt.⁷⁵

Natürlich kann keine Garantie übernommen werden, dass das gegebene Vertrauen nicht missbraucht wird. Der Vertrauensgeber geht ein Risiko ein, wenn er vertraut.⁷⁶

Dieses Risiko ist es aber auch, mit dem, meist der Arbeitgeber, Vertrauen aufbauen kann. Derjenige, der Vertrauen gibt, macht sich verwundbar in dem er dem Mitarbeiter z.B. Freiräume gibt und Kontrollen reduziert. Reinhard Sprenger beschreibt in seinem Buch *Vertrauen führt*, dass Vertrauen verpflichtet. Der Mensch hat einen natürlichen Drang alles auszugleichen. Wenn z.B. jemand etwas Geschenkt bekommt, möchte er etwas ähnlich wertvolles zurück geben. Und so funktioniert es auch mit Vertrauen. Es ist nicht gesagt ob die Gegenleistung aus Gründen der Fairness, persönlichen Wertvorstellungen oder eigenem Interesse erbracht wird. Laut der Aussage von Herr Sprenger wird die Leistung egal aus welchem Grund, dieselbe sein.⁷⁷

Der Arbeitgeber kann ein Risiko eingehen und somit einen Vertrauensvorschuss geben indem er:

71 Vgl. Reinhard K. Sprenger, 2007: 42

72 Vgl. Reinhard K. Sprenger, 2007:33

73 Vgl. Reinhard K. Sprenger, 2007: 97

74 Vgl. Hartmut Laufer, 2010: 71

75 Vgl. Hartmut Laufer, 2010: 72

76 Vgl. Reinhard K. Sprenger, 2007: 100

77 Vgl. Reinhard K. Sprenger, 2007: 103

- Die Kontrolle verringert und das Vertrauen darin setzt, dass der Mitarbeiter zu ihm kommt, wenn er Probleme bei seiner Arbeit hat.
- Schwierige Situationen den Mitarbeiter selbst bewältigen lässt.
- Wichtige Informationen an den Mitarbeiter weitergibt
- das Gefühl „ich brauche euch für den Unternehmenserfolg!“ vermittelt⁷⁸

Vertrauen hat natürlich auch Grenzen und sollte mit Bedacht gegeben werden, denn der Vertrauende geht immer ein Risiko ein und sollte deshalb vorher abgewägt werden. Chancen und Risiken gegeneinander abgewogen werden.

Vertrauen sollte auch nicht voll und ganz gegeben werden und in allen Situationen. In ein Zimmermädchen wird z.B. vertraut das es zuverlässig und ehrlich ist, nicht aber das es die nächste Veranstaltung organisiert. Wenn aber die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter bekannt sind, so ist es leichter in die Kompetenzen der Mitarbeiter zu vertrauen, da das Risiko zwar noch vorhanden, allerdings geringer ist.⁷⁹

Vertrauen im Unternehmen ist Sinnvoll. Mitarbeiter die Vertrauen darin haben, das es mit Ihnen gut gemeint wird, werden sich zwar auch mal beschweren, sie werden sich aber weiterhin für Ihr Unternehmen einsetzen und Leistungen erbringen.⁸⁰ Vertrauen kann als starker Motivator gesehen werden. Er erhält die intrinsische Motivation und bindet den Mitarbeiter an das Unternehmen.⁸¹

Ist jedoch kein Vertrauen vorhanden muss auch diese Situation akzeptiert werden, aber auch nach dem *Warum* gefragt werden.⁸²

3.2 Führungskräfte und deren Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit

Die Mitarbeiterführung trägt maßgeblich zum Erfolg eines Unternehmens bei. Die Gallup Studie zeigt, dass das Verhalten der direkten Vorgesetzten unmittelbaren Einfluss auf Fluktuation, Fehlzeiten durch Krankheit und das allgemeine Betriebsklima haben. Sie müssen Vorbilder für ihre Mitarbeiter sein und sie bestimmen den Rahmen in de-

78 Vgl. Reinhard K. Sprenger, 2007: 106

79 Vgl. Reinhard K. Sprenger, 2007: 66

80 Vgl. Reinhard K. Sprenger, 2007: 23

81 Vgl. Reinhard K. Sprenger, 2007: 47

82 Vgl. Reinhard K. Sprenger, 2007: 86

nen die Mitarbeiter arbeiten. Somit ist es unerlässlich, dass die Führungskräfte das Vorleben, was sie auch von Ihren Mitarbeitern erwarten.⁸³

Bei Zeppelin Silos & Systems GmbH wurde, neben einem Unternehmensleitbild, Führungsgrundsätze erstellt. Diese gelten als Richtlinie für die Vorgesetzten.⁸⁴

Ein Punkt daraus lautet *Führung durch Vorbild*, darunter soll verstanden werden das er auch an sich sowie seine Mitarbeiter einen hohen Anspruch hat. Regelverstößen soll er nachgehen und diese werden auch bestraft. Die Menschlichkeit und die Persönlichkeit jedes einzelnen soll dabei bedacht werden.⁸⁵

Die Falch GmbH hat ebenso zusammen mit ihren Mitarbeitern Führungsgrundsätze festgelegt. Sie beschreiben den Führungsstil als verbindlich, aber dennoch locker im Umgang. In grundsätzlichen Dingen ist der Vorgesetzte tonangebend. Ansonsten werden alle Entscheidungen im Team getroffen und so wird auch der Erfolg gesehen, als Teamleistung. Kritik ist erwünscht, allerdings unter vier Augen und mit Respekt und niemals persönlich. Niemand ist perfekt und die Führungskräfte sind aufgefordert die Stärken ihrer Mitarbeiter zu fördern. In diesem Zusammenhang sind intelligente Fehler sogar erwünscht, da sie zum Lernen beitragen und meist nur einmal gemacht.⁸⁶

Beide Firmen haben unterschiedliche Führungsleitbilder, aber das ist auch notwendig, denn jedes Unternehmen muss die Personalarbeit den jeweiligen Gegebenheiten anpassen.

Es ist aber sinnvoll solche Führungsgrundsätze zu haben, da so alle beteiligten etwas haben woran sie sich halten können und so nach den gleichen Spielregeln spielen können.

In den nächsten zwei Unterkapiteln handelt es sich um zwei wichtige und schwierige Führungsaufgaben. Das richtige Delegieren von Aufgaben und deren Kontrolle.

3.2.1 Delegation von Aufgaben

Unter Delegation wird meist das weiterreichen von Routineaufgaben verstanden und vom Mitarbeiter als weitere, zusätzlich Aufgabe wahrgenommen. Dabei kann eine delegierte Aufgabe auch motivierend sein, wenn zusammen mit der Aufgabe auch Verantwortung übertragen wird.⁸⁷

83 Vgl. Jürgen Weißenrieder / Marijan Kosel, 2010: 18

84 Vgl. Jürgen weißenrieder/ Marijan Kosel, 2010: 87

85 Vgl. Jürgen weißenrieder/ Marijan Kosel, 2010: 88

86 Vgl. Jürgen weißenrieder/ Marijan Kosel, 2010: 200

87 Vgl. Hartmut Laufer, 2010: 104

Wird Delegation in einen anderen Kontext gesetzt, kann es als Notwendigkeit oder Chance gesehen werden.

Die Notwendigkeit besteht darin, dass es für die Führungskraft sinnvoll ist Aufgaben zu übertragen, damit sie sich um andere wichtige Dinge kümmern kann. Es kann nicht einer alleine alles erledigen, deshalb arbeiten in einem Unternehmen auch mehrere Personen, alle sind notwendig und wichtig, damit das Unternehmen funktioniert, und jedem werden Aufgaben übertragen.

Durch das Übertragen schafft sich die Person, meist die Führungskraft, Freiräume, die sie für Führungsaufgaben benötigt und die Mitarbeiter lernen gleichzeitig. Nur durch neue Aufgaben können sie sich weiterentwickeln und wachsen. Der Mitarbeiter hat durch die Delegation also auch die Chance zu zeigen was er kann. Ebenso muss beachtet werden, dass es Menschen gibt die möchten dass ihnen klar gesagt wird, was und wie sie etwas zu erledigen haben. Diese Mitarbeiter brauchen eine direkte Führung und möchten klare Aufgaben übertragen bekommen. Die sie dann aber durchaus sorgfältig, schnell und zuverlässig erledigen können.

Es ist also wieder einmal zu beachten was für Stärken und Schwächen der jeweilige Mitarbeiter hat und wie seine Persönlichkeit ist, es kommt ganz auf den Mitarbeiter an.

Sind wie im Kapitel 3.2 beschrieben, die Spielregeln für alle beteiligten klar gesetzt, bietet delegieren eine Möglichkeit sich Freiräume zu schaffen und kann gleichzeitig motivierend auf den Mitarbeiter wirken.⁸⁸

3.2.2 Kontrolle der Mitarbeiter – Ein Soll- Ist Vergleich

Alleine das Wort Kontrolle weckt bei vielen Mitarbeitern ein ungutes Gefühl. Kontrolle wird mit Misstrauen in die Leistungen, mit verbundenen Strafen und Imageverlust bei festgestellten Mängeln gleich gesetzt.⁸⁹

Doch hier gilt ähnliches wie im vorherigen Kapitel Delegation. Es kommt lediglich auf den richtigen Umgang mit Kontrollen an. Kontrollen sind notwendiger Bestandteil jedes Unternehmens. Kontrollen sind nötig um Zielvorgaben erreichbar oder ob erforderliche Betriebsmittel vorhanden sind . Es findet ein Soll-Ist Vergleich statt.⁹⁰

88 Vgl. Hartmut Laufer, 2010: 104

89 Vgl. Hartmut Laufer, 2010: 139

90 Vgl. Hartmut Laufer, 2010: 137

Es ist also nicht die Frage ob kontrolliert werden sollte, sondern wie die Kontrolle erfolgt. Es liegt an der Art und Weise der Kontrolle. Es geht darum, dass Fehler aufgedeckt und korrigiert werden können und gleichzeitig den Mitarbeiter zu motivieren weiter zu machen.⁹¹

Im Kapitel 3.1.2 hat die Verfasserin beschrieben wie wichtig Vertrauen im Unternehmen ist und das zu viel Kontrollen Misstrauen bei den Mitarbeitern wecken. Doch so kann es nicht gesehen werden. Reinhard Sprenger beschreibt die unbedingte Zusammengehörigkeit von Kontrolle und Vertrauen. Modernes Vertrauen ist die richtige Balance zwischen Vertrauen und Misstrauen, Kontrolle und keiner Kontrolle. Je nach Situation und Mitarbeiter muss neu entschieden werden.⁹²

Kontrollen haben aber auch für den Mitarbeiter Vorteile. Zum einen werden Erfolgserlebnisse des Mitarbeiters wahrgenommen und können somit honoriert werden und der Mitarbeiter bekommt die nötige Anerkennung und Wertschätzung seiner Arbeit. Bei Schwierigkeiten bei der Arbeit kann er Unterstützung bekommen um die Aufgabe doch noch selbst zu vollenden und bei Unsicherheiten bekommt der Mitarbeiter die nötige Bestätigung.⁹³

Kontrolle ist also etwas notwendiges und auch positives. Es ist nur wichtig, dass dies auch kommuniziert wird. Wird eine positive Fehlerkultur im Unternehmen gelebt, in der Fehler nichts schlechtes, sondern die Chance zum Wachsen und lernen und bekennen sich offen zu gemachten Fehlern, sodass sie frühzeitig behoben werden können. sind werden auch Kontrollen als Hilfestellung und nicht als Problem gesehen.⁹⁴

Es sollten nur, um ein Misstrauensverdacht zu vermeiden, nicht alle Aufgaben kontrolliert werden.⁹⁵ Am einfachsten spricht die Führungskraft beim Übertragen der Aufgabe mit dem jeweiligen Mitarbeiter. Ob und wie viele Kontrollen nötig sind. Vielleicht fühlt sich der Angestellte bei mehreren Kontrollen auch sicherer und möchte diese. Es können dann gemeinsam Kontrolltermine vereinbart werden, so hat der Mitarbeiter Zeit sich darauf vorzubereiten und fühlt sich nicht während der ganzen Bearbeitungszeitraum unter Druck gesetzt und kontrolliert.

Ein solches Anfangsgespräch schafft eine Transparenz und somit auch Akzeptanz vom Mitarbeiter zu den Kontrollen.⁹⁶

91 Vgl. Hartmut Laufer, 2010: 143

92 Vgl. Reinhard K. Sprenger, 2007: 77

93 Vgl. Hartmut Laufer, 2010: 140

94 Vgl. Hartmut Laufer, 2010: 144

95 Vgl. Reinhard K. Sprenger, 2007: 17

96 Vgl. Hartmut Laufer, 2010: 143

3.3 Mitarbeiter an das Unternehmen binden

Es gehört zu einer der wichtigsten Personal- und Führungsaufgaben Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu fördern. Denn zum einen erbringen Mitarbeiter die sich mit ihrem Unternehmen identifizieren bessere Leistungen, zum anderen spart es dem Unternehmen Kosten, da weniger neue Mitarbeiter eingearbeitet werden müssen.

Außerdem stehen Hotels nicht mehr nur um die Gäste sondern auch um die Mitarbeiter in Konkurrenz zueinander. Auf verschiedenen Internetplattformen können Mitarbeiter ihre Arbeitgeber bewerten. www.kununu.com ist eine Möglichkeit seinen Arbeitgeber zu bewerten.

Nach folgenden Kriterien können die Unternehmen bewertet werden: Vorgesetztenverhalten, Kollegenzusammenhalt, Interessante Aufgaben, Arbeitsatmosphäre, Kommunikation, Arbeitsbedingungen, Work- Life- Balance, Gleichberechtigung, Umgang mit älteren Kollegen, Weiterbildung, Karriere, Gehalt und Benefits, Umwelt und Sozialbewusstsein, Image.⁹⁷

Um einen Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden gibt es viel zu beachten. U.a. ist es wichtig dem Mitarbeiter alle relevanten und für ihn interessanten Informationen weiterzuleiten. Ihn persönlich und fachlich weiterzuentwickeln und ihm die nötige Wertschätzung für seine Person und seine Leistungen entgegenzubringen. Aber auch eine angemessene Bezahlung des Mitarbeiters sollte nicht außer Acht gelassen werden.

In diesem Kapitel will die Verfasserin auf einige wichtige Bindungsfaktoren eingehen. Zum einen ist Lohn und Gehalt sicherlich ein wichtiges Thema und wird natürlich behandelt. Auch auf das Thema Informationsweitergabe und Weiterentwicklung der Mitarbeiter wird in diesem Kapitel eingegangen.

3.3.1 Geld und Prämien als Motivatoren

Geld ist eine bekannte Möglichkeit der Mitarbeitermotivation. Allerdings ist diese Methode heutzutage sehr in Frage gestellt.

97 Vgl. www.kununu.com

Geld bzw. Lohnerhöhungen können als Wertschätzung der erledigten Arbeit gesehen werden und dürfen somit nicht unterschätzt werden. Mitarbeiter sollten ihrer geleisteten Arbeit entsprechend entlohnt werden.⁹⁸

Auch ein Geldbonus hat, richtig eingesetzt, seine erwünschte Wirkung. Allerdings müssen Ziele genau definiert werden und klar kommuniziert, wer wann in welcher Höhe eine Prämie verdient hat.

Die Gefahr dieser Methode der Motivation liegt darin nur einen kurzfristigen Erfolg zu erzielen. Das heißt, der Mitarbeiter ist solange motiviert bis er das Geld bekommen hat bzw. die Lohnerhöhung als normal angesehen wird.⁹⁹

Prämien und ähnliche monetäre Anreize bergen noch weitere Gefahren. Prämien werden meist nur auf einen bestimmten Teil der zu erledigenden Arbeit gezahlt, z.B. auf den Verkauf einer Veranstaltung. Dies bewirkt dass sich die Mitarbeiter darauf konzentrieren und andere wichtige Bestandteile der Arbeit, z.B. dem anwesenden Gast Aufmerksamkeit zu schenken, vernachlässigt werden. Zahlt man Prämien dann auch auf weitere Arbeitsbestandteile erhöht dies die Kosten für das Unternehmen. Zusatzzahlungen können sogar kontraproduktiv sein, wenn sie nicht in der, vom Mitarbeiter, erwarteten Höhe ausfallen.¹⁰⁰

Ein Angestellter, der keine Erfüllung in seiner Arbeit sieht, weil er z.B. nicht Selbstständig arbeiten kann, und ständig kontrolliert bzw. kritisiert wird. Oder sich an seinem Arbeitsplatz nicht wohl fühlt, durch ungerechte Behandlung oder fehlender Kontakt zu Kollegen. Dieser wird die Bezahlung als Entschädigung für sein Unwohlsein sehen. Diesem Mitarbeiter kann man entweder ein im Vergleich sehr hohes Gehalt auszahlen, damit er die geforderte Leistung erbringt, oder die Defizite werden beseitigt, indem dem Mitarbeiter entsprechende Aufgaben zugeteilt werden die ihm Erfolgserlebnisse einbringen, seine Selbstwertgefühl steigern und somit zu einer intrinsische Motivation führen können.¹⁰¹

Dabei muss außerdem bedacht werden, dass viele Motivationsansätze, wie zum Beispiel Prämien und Bonusprogramme dem Mitarbeiter das Gegenteil von Vertrauen vermitteln. Das man ihm nicht zutraut sein volles Potenzial auszuschöpfen wenn ihm gleich sein volles Gehalt gezahlt würde. Stattdessen wird ein bestimmter Teil des Ge-

98 Vgl. Hartmut Laufer, 2010: 130

99 Vgl. Hartmut Laufer, 2010: 129

100 Vgl. Hartmut Laufer, 2010: 129

101 Vgl. Hartmut Laufer, 2010: 131

haltes nur gezahlt, wenn der Mitarbeiter bestimmte Ergebnisse erreicht. Dies erzeugt bei den Mitarbeitern ein Mißtrauensgefühl.¹⁰²

3.3.2 Weitergabe von Informationen

Mitarbeiter müssen über Vorgänge im Hotel informiert sein. Über die Geschichte des Hotels, die Vision die gelebt werden soll, die aktuelle Wirtschaftliche Lage aber auch über Ziele und Zukunftsprognosen des Unternehmens. Wird den Mitarbeitern solches Wissen zur Verfügung gestellt, können sie Entscheidungen und Handlungen an objektiven Gegebenheiten einordnen.¹⁰³ Dieses Wissen gibt ihnen eine gewisse Sicherheit, im täglichen Arbeitsleben.

Wissensweitergabe heißt aber nicht nur, dass den Mitarbeitern alle Informationen zukommen, auch im Team muss untereinander kommuniziert werden. Hier zeigt sich wieder wie wichtig Vertrauen ist, denn wenn ein Mitarbeiter das Gefühl hat, er wäre, wenn er sein Wissen teilt, austauschbar, wird er es lieber für sich behalten.¹⁰⁴

Zur Informationsweitergabe eignen sich z.B. Mitarbeiterzeitungen oder ein Intranet-Plattform zu der jeder Mitarbeiter Zugang hat.¹⁰⁵

Da dieses Thema von hoher Wichtigkeit ist, wird es im späteren Verlauf, in Kapitel 5.1.2, nochmals aufgegriffen.

3.3.3 Weiterentwicklung der Mitarbeiter

Viele Mitarbeiter stehen am Anfang ihrer Karriere oder möchten mehr erreichen. Einige andere Mitarbeiter lernen gerne immer weiter dazu. Gerade in der heutigen Informationsgesellschaft ist es wichtig mitzuhalten und auf dem neusten Stand zu bleiben. Z.B. muss ein Bar Chef die neusten Modegetränke wissen und die nötigen Zutaten besorgen.

Es ist motivieren eine Aufgabe zu erledigen die man beherrscht. Hat der Mitarbeiter, die Möglichkeit weiter durch geeignete Schulungsmaßnahmen zu qualifizieren, wird er sein Wissen auch anwenden wollen und somit motivierter arbeiten.¹⁰⁶

Beispiel:

¹⁰²Vgl. Reinhard K. Sprenger, 2007: 7

¹⁰³Vgl. Jürgen Weissenrieder / Marijan Kosel, 2010:19

¹⁰⁴Vgl. Reinhard K. Sprenger, 2007: 40

¹⁰⁵Vgl. Jörg Knoblauch/ Jürgen Kurz, 2009:131

¹⁰⁶Vgl. G. Comelli/ L. Rosenstiel, 2009: 33

Ein Reservierungsmitarbeiter kann zum Beispiel nur wenig englisch, es liegen aber immer wieder Anfragen aus dem Ausland vor und der Mitarbeiter quälte sich durch diese Anfragen oder schiebt sie auf andere Kollegen ab. Er ist unzufrieden, obwohl er seine Arbeit eigentlich gerne erledigt, aber die entsprechenden Fähigkeiten in Teilbereichen dazu nicht besitzt. Hier kommt zum Beispiel Englischsprachkurse in Frage. Danach hat der Mitarbeiter die Möglichkeit seine Arbeit zu erledigen und ist glücklich und dankbar seine Aufgaben nun erfüllen zu können.

Das neu Gelernte auch anwenden zu können ist eine wichtige Bedingung. Hätte der im Beispiel genannte Rezeptionsmitarbeiter einen russisch Sprachkurs gemacht, es gibt aber keine dementsprechenden Anfragen, wäre dieser Kurs für alle Beteiligten sinnlos gewesen. Ebenso wenn Mitarbeiter eine Schulung besuchen, die unter ihrem Leistungsstand sind, in der er nichts Neues erlernt. Dies wäre für ihn frustrierend und eine Zeitverschwendung.

Dies zeigt, dass auch bei der Planung von Schulungen, es wichtig ist, den Mitarbeiter zu kennen, um die richtigen Förderungsmaßnahmen treffen zu können.¹⁰⁷

Ein wichtiger Aspekt bei der Weiterentwicklung ist noch eine positive Fehlerkultur. Weiterentwickeln heißt, etwas Neues kennenlernen, z.B. eine neue Aufgabe oder einen neuen Fachbereich. Damit Mitarbeiter hierzu bereit sind, muss dies als Chance gesehen werden, Denn es ist natürlich bei neuen Erfahrungen Fehler zu machen, haben die Mitarbeiter Angst davor, werden sie auch Schulungen und Entwicklungsmaßnahmen skeptisch gegenüberstehen.¹⁰⁸

¹⁰⁷Vgl. G. Comelli/ L. Rosenstiel, 2009: 33

¹⁰⁸Vgl: Jörg Knoblauch/ Jürgen Kurz, 2009:157

4 Personalmanagement in der Hotellerie an drei Beispielen aus der Praxis

In diesem Kapitel geht es um verschiedene Aspekte des Personalmanagements in der Hotellerie. Drei Hotels wurden zum Thema Personalmanagement und Mitarbeitermotivation von der Verfasserin befragt. Neben einigen materiellen Anreizen geht es hauptsächlich um die Rahmenbedingungen, die geschaffen werden, um einen Mitarbeiter zu fördern, zu fordern und sich zu entwickeln und um ihm dabei die nötige Wertschätzung entgegenzubringen.

Es werden zunächst die Hotels vorgestellt, die völlig unterschiedlich in ihrer Einordnung in der Branche sind. Es handelt sich dabei um CenterParcs Nordseeküste, dem Cordyardt Hotel by Marriott und um den Schindlerhof in Nürnberg.

Im Anschluss werden die gewonnenen Erkenntnisse hervorgehoben und bewertet.

4.1 CenterParcs Nordseeküste

CenterParcs gehört seit 2003 der Pierre & Vacances Center Parcs Gruppe an. Center Parcs wurde in den Niederlanden gegründet. Mittlerweile ist CenterParcs ebenfalls in Belgien, Frankreich und Deutschland vertreten. Zum jetzigen Zeitpunkt gibt es 20 verschiedenen CenterParcs.¹⁰⁹

CenterParcs Nordseeküste ist einer von den vier deutschen Freizeitparks und liegt in Butjadingen am Wattenmeer. CenterParcs ist hauptsächlich für seine Bungalows bekannt. Jedoch gibt es in einigen Parks die Möglichkeit zu wählen, zwischen Bungalow, Hotelzimmer, Apartments, Baumhaus oder Hausboot. Alle CenterParcs haben das Aqua Mundo, ein Spaßbad, und einen Market Dome gemeinsam. Sowie ein großes Programm an Freizeitaktivitäten.¹¹⁰

Im CenterParcs Nordseeküste gibt es Bungalows, Appartements und ein 4 Sterne Hotel. Wie in allen CenterParcs gibt es auch hier ein Aqua Mundo, das sich über 4 Etagen

¹⁰⁹Vgl. <http://www.centerparcs.de/DE/DE/ferienpark/park-nordseekueste>

¹¹⁰<http://www.centerparcs.de>

erstreckt und über verschiedene Rutschen miteinander verbunden ist. Außerdem gibt es einen Saunabereich mit verschiedenen Saunen, Dampfbädern und Ruhebereich.¹¹¹

Auf dem Market Dome finden Gäste verschiedene Restaurants. Das Sharky's, Trattoria, das Market Restaurant und das Market Cafe'. Ebenso gibt es dort die Möglichkeit im Toy's and Souvenirs einzukaufen. Tagsüber können die Kinder dort in einem Indoorklettergerüst oder im Open house spielen. Abends gibt es zunächst eine Kinderdisco und anschließend ein Abendprogramm für die Erwachsenen.¹¹²

CenterParcs ist der Verfasserin persönlich bekannt und sie hat dort gute Erfahrungen mit dem Thema Personalzufriedenheit gemacht und deshalb diesen Park für Ihre Arbeit ausgewählt. Das Motto für die Mitarbeiter lautet: „Arbeiten wo andere Urlaub machen“

Frau Stephanie Krause, Human Resources Managerin bei CenterParcs, beantwortete der Verfasserin folgende Fragen:

Welche Philosophie bezüglich der Mitarbeiter wird im Hotel gelebt?

- *Die Philosophie lautet „Arbeiten wo andere Urlaub machen“. Der Mitarbeiter hat im Unternehmen einen hohen Stellenwert. Die Vision und die Ziele werden den Mitarbeitern regelmäßig kommuniziert.*

Gibt es zum Thema Personalmanagement bzw. Mitarbeiterbindung - und Motivation im CenterParcs eine zentrale Regelung die alle Parks betrifft oder ist es die Verantwortung jedes einzelnen Freizeitparks? Gibt es gewisse Standards an die sich alle Hotels halten sollten? Wenn ja, wie sehen diese aus?

- *Es gibt für alle CenterParcs eine zentrale Regelung bezüglich Mitarbeiterbindung, Weiterbildung und Motivation. Das verantwortliche Trainingscenter entwickelte ein Mitarbeiter-Motivationsprogramm. Dazu zählen folgende Punkte:*
 - *monatliche Mitarbeiterzeitung, die oft von den Auszubildenden geschrieben werden. Außerdem gibt es ein schwarzes Brett in der Kantine und eine Intranet Plattform die jedem Mitarbeiter zugänglich ist. Außerdem werden von den wöchentlichen Managementmeetings die Protokolle veröffentlicht, damit jeder Mitarbeiter sich informieren kann.*
 - *ABC Teams, zu diesem Team gehören Mitarbeiter, auch Auszubildende, aus allen Abteilungen. Sie haben regelmäßige Meetings, um sich über die*

¹¹¹ Vgl <http://www.centerparcs.de/DE/DE/ferienpark/park-nordseekueste>

¹¹² Vgl <http://www.centerparcs.de/DE/DE/ferienpark/park-nordseekueste>

Zufriedenheit etc. der Mitarbeiter auszutauschen. Hier werden auch weitere Themen zur Weiterbildung besprochen.

- *Min. 2 mal jährlich Mitarbeiterversammlungen für alle.*
- *Jährliche anonyme Mitarbeiterbefragung über das Internet. Die Ergebnisse werden Zentral ausgewertet und es erfolgt eine Übersicht mit Schwerpunkten in welchen Bereichen die Mitarbeiter unzufrieden sind. Hier haben die Mitarbeiter auch die Möglichkeit ihre Vorgesetzten zu bewerten.*
- *Min. einmal jährlich eine persönliche Mitarbeiterbefragung mit dem Abteilungsleiter. Themenpunkte dabei sind Zufriedenheit, persönliche Weiterentwicklung und Ziele. Diese werden besprochen und schriftlich festgehalten.*

Gibt es ausgeprägte Hierarchieebenen bei Ihnen? Und welcher Führungsstil wird in den meisten Fällen bevorzugt? Wie viel Handlungsspielraum haben Ihre Mitarbeiter bei ihrer täglichen Arbeit?

- *Jeder Abteilung hat einen Vorgesetzten und einen Vertreter. Diese sind Ansprechpartner für Ideen und Probleme. Jeder Mitarbeiter hat einen festgelegten Aufgabenbereich. Darüber hinaus ist der Handlungsspielraum begrenzt. Bei auftretenden Problemen können diese mit dem Manager on Duty, kurz MOD, besprochen werden.*

Wie sehen die allgemeinen Karrierechancen und Weiterbildungsmöglichkeiten innerhalb von CenterParcs aus? Welche Aufstiegschancen haben Mitarbeiter und werden sie in ihrer Karriere unterstützt? Wenn ja, wie fördern Sie Ihre Mitarbeiter?

- *Für Mitarbeiter die an ihrer Karriere arbeiten möchten und sich weiterentwickeln wollen gibt es ein internes Schulungssystem über das Trainingscenter. Hierzu wird ein persönlicher Trainingsplan erstellt. Um eine nächsthöhere Position zu erreichen, gibt es zunächst ein „MEP“, Management Education Programm, an dem die Mitarbeiter teilnehmen. Das hieraus resultierende Ergebnis zeigt dann, die Eigenschaften des Mitarbeiters, die dieser noch entwickeln sollte und diesen darin zu fördern. Diese Programm wird ebenfalls regelmäßig durchgeführt. Weiter gibt es regelmäßige Trainings für alle Mitarbeiter min. 1 mal pro Jahr.*
- *Für neue Mitarbeiter und Auszubildende gibt es in jeder Abteilung Mentoren , außerdem ein e learning programm.*

Wie ist im CenterParcs die Bezahlung geregelt, ist sie den jeweiligen Tarifen angepasst oder liegt sie in einem anderen Bereich? Gibt es bei Ihnen Weihnachtsgeld oder ähnliche monetäre Motivationen? Wie viel Urlaubstage haben Ihre Angestellten im Jahr zur Verfügung?

- *Das Gehalt und die Urlaubstage sind tariflich festgelegt. Weihnachtsgeld gibt es nicht.*

Wie viel kostet das Essen in der Kantine? Gibt es Getränke?

- *Die Mitarbeiter, die möchten, können in der Kantine gegen den geldwerten Vorteil, der Versteuert wird, in der Kantine essen. Die Personalgetränke sind für alle Mitarbeiter kostenfrei.*

Das Personal hat neben der Arbeit auch ein Privatleben. Wie wird das berücksichtigt? Zum Beispiel der Dienstplan, wird er wöchentlich oder monatlich geschrieben? Wie ist der Umgang mit evt. Überstunden?

- *Der Dienstplan wird monatlich von den Abteilungsleitern geschrieben. Jeder Mitarbeiter kann dazu Freiwünsche äußern. Der Mitarbeiter sammelt Überstunden in einem Stundenkonto, jeden Oktober kann er sich entscheiden ob er diese ausgezahlt haben möchte oder ob er diese in Freizeit ausgleichen möchte. Bei einer Auszahlung bekommt er 35 % Zuschlag oder wenn er sie als Freizeit haben möchte einen entsprechenden Zeitzuschlag. Teilzeitkräfte können dies jeden Monat entscheiden.*

Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter ansonsten?

- *Zum Motivationsprogramm gehört auch eine Ideenkarte anhand derer Mitarbeiter Vorschläge abgeben können. Ideen und Kritiken der Mitarbeiter werden im Management Meeting besprochen und der Mitarbeiter bekommt eine Information über Umsetzung oder nicht mit Begründung hierzu.*
- *Einmal Jährlich gibt es Feedbackgespräche mit allen Mitarbeitern, der Mitarbeiter bekommt vorher ein Formular um sich darauf vorbereiten zu können.*
- *Um die Mitarbeiter zu motivieren gibt es regelmäßige Mitarbeiterfeiern und die jährlichen Sport Days, bei denen sich Mitarbeiter aus allen Center Parcs treffen und in verschiedenen Sportarten wie zum Beispiel Volleyball, Federball oder Schnitzeljagten gegeneinander antreten*

4.2 Das Courtyard Hotel Bremen by Marriott

Die Marriott Gruppe wurde 1927 von J. Willard und Alice S. Marriott in Washington DC gegründet. Heute gehören weltweit mehr als 3.700 Hotels dazu. Mit 19 verschiedenen Marken, wie z.B. The Ritz- Carlton, Marriott Hotels & Resorts, Marriott Vacation Club und Courtyard by Marriott.¹¹³

Die Philosophie des Konzerns ist es, dass die Mitarbeiter das wichtigste Kapital sind. Auf dem Arbeitsplatz soll die persönliche Entwicklung gefördert werden und freundschaftliche Beziehungen herrschen. J. Willard Marriott sagte: „If you take care of your associates, they will take care of the costumers, and the costumers will keep coming back...“¹¹⁴

Auch deshalb wird jedes Jahr der J. Willard Marriott of Excellence an Hotels der Kette verliehen, für die Hotels, die sich vorbildlich an diese Philosophie halten.¹¹⁵

Personalwechsel sind relativ selten. „2008 gab es im Marriott Berlin Hotel lediglich eine Fluktuation von 21 Prozent, im Vorjahr waren es sogar nur 19 Prozent und das inklusive Transfers innerhalb der eigenen Gruppe“, berichtet Thomas Guss, Chef im Haus am Potsdamer Platz.¹¹⁶

Das Konzept der positiven Mitarbeiterführung bei Marriott ist in der Branche bekannt. Aus diesem Grund wählte die Verfasserin dieses Hotel aus.

Das Courtyard Bremen by Marriott ist eines von diesen Hotels. Es liegt im Zentrum von Bremen, es hat 155 Zimmer inkl. 3 Suiten, 7 Tagungsräume, die Platz für 250 Teilnehmern bieten.¹¹⁷

Frau Pöllnitz, Personalabteilung, beantwortete der Verfasserin folgende Fragen:

Welche Philosophie bezüglich der Mitarbeiter wird im Hotel gelebt?

- *Die Philosophie von Mr Marriott lautet „wenn wir uns nicht um unsere Mitarbeiter kümmern, kümmern die sich auch nicht um das Geschäft und die Gäste kommen nicht wieder.“ Umgesetzt wird dieser Punkt u.a durch die Open Door Policy, d.h. den Mitarbeitern steht zu jeder Zeit die Tür des Vorgesetzten/Direktors offen um Kritik oder Ideen einzureichen.*

Gibt es zum Thema Personalmanagement bzw. Mitarbeiterbindung - und Motivation im Marriott eine zentrale Regelung die alle Hotels betrifft oder ist es die Ver-

113 Vgl. <http://www.marriott.com/corporateinfo/culture/coreValues.mi>

114 Vgl. <http://www.marriott.com/corporateinfo/culture/coreValues.mi>

115 Vgl. <http://www.marriott.com/corporateinfo/culture/coreValues.mi>

116 Vgl. <http://www.marriott.com/corporateinfo/culture/coreValues.mi>

117 Vgl. <http://www.marriott.de/hotels/hotel-information/travel/brecy-courtyard-bremen/>

antwortung jedes einzelnen Hotels? Gibt es gewisse Standards an die sich alle Hotels halten sollten? Wenn ja, wie sehen diese aus?

- *Die folgenden Benefits sind weltweit zu finden und teilweise auch vorgeschrieben:*

Beurteilungsbögen/Beurteilungsgespräche

Rabatte in allen Marriott Hotels weltweit auf Übernachtungen/F&B-Leistungen

Mitarbeiter des Monats wird gewählt und ausgezeichnet

Gibt es ausgeprägte Hierarchieebenen bei Ihnen? Und welcher Führungsstil wird in den meisten Fällen bevorzugt? Wie viel Handlungsspielraum haben Ihre Mitarbeiter bei ihrer täglichen Arbeit?

- *Courtyard hat flache Hierarchien, in den „größeren“ Hotels gibt es eine gefächerte Struktur, sprich in jeder Abteilung gibt es einen Manager oder Direktor, der wiederum hat seinen Stellvertreter bzw. seinen Supervisor. Das gibt es bei uns nicht, bei uns hat jede Abteilung einen Abteilungsleiter, darunter folgen die Mitarbeiter.*
- *Jeder Mitarbeiter hat einen relativ hohen eigenen Spielraum, d. h. zum Bsp. kann jeder Mitarbeiter bei einer Gastbeschwerde selbstständig handeln. Dafür gibt es einen festgesetzten Geldwert, an dem sich die Mitarbeiter orientieren können.*

Wie sehen die allgemeinen Karrierechancen und Weiterbildungsmöglichkeiten innerhalb von Marriott aus? Welche Aufstiegschancen haben Mitarbeiter und werden sie in ihrer Karriere unterstützt? Wenn ja, wie fördern Sie Ihre Mitarbeiter?

- *Die Trainingsangebote sind sehr vielfältig. Neben dem 2-tägigen Einstiegstraining, gibt es zahlreiche Onlinetrainings, sowie Azubischulungen, die von uns selbst trainiert werden bzw. auch von externen Trainern geschult werden. Die Onlinetrainings sind für alle Mitarbeiter zugänglich*
- *Karrierechancen innerhalb der Kette sind sehr gut. Bei gezeigtem Einsatz sind wir bereit, dieses auch zu honorieren (Beförderung etc). Genauso ist es möglich innerhalb der Kette in andere Häuser zu wechseln und sich dort weiterzubilden und zu entwickeln.*

Wie ist bei Marriott die Bezahlung geregelt, ist sie den jeweiligen Tarifen angepasst oder liegt sie in einem anderen Bereich? Gibt es bei Ihnen Weihnachtsgeld oder ähnliche monetäre Motivationen? Wie viel Urlaubstage haben Ihre Angestellten im Jahr zur Verfügung?

- *Wir sind dem Tarifvertrag für die Hotellerie/Gastronomie des Landes Bremen angeschlossen. Danach richtet sich die Regelung für die Jahressonderzahlung (ab einem Jahr Betriebszugehörigkeit), genauso wie die Urlaubstage (Steigerung der Tage in Abhängigkeit der Betriebszugehörigkeit)*
- *Für unser Haus bieten wir zusätzlich kostenfreie Verpflegung sowie kostenfreie Kleidung bzw. Reinigung der Kleidung.*

Wie viel kostet das Essen in der Kantine? Gibt es Getränke?

- *Das Kantinenessen ist qualitativ hochwertig (warmes und kaltes Essen, Salate, Dessert), neue Kantine mit Tageslicht und neuen Möbeln Für unser Haus bieten wir kostenfreie Verpflegung*

Das Personal hat neben der Arbeit auch ein Privatleben. Wie wird das berücksichtigt? Zum Beispiel der Dienstplan, wird er wöchentlich oder monatlich geschrieben? Wie ist der Umgang mit evt. Überstunden?

- *Der Dienstplan wird wöchentlich geschrieben. Wir versuchen Wünsche zu berücksichtigen, wobei es bei hohem Geschäftsaufkommen natürlich schwierig zu gestalten ist*
- *Es werden alle Überstunden per Zeiterfassungssystem notiert.*
- *Wir bieten den Frauen nach Möglichkeit an, nach der Schwangerschaft wieder Teilzeit in das Berufsleben einzutreten bzw. wird den Müttern angeboten, ihre Arbeitszeit – je nach Abteilung – selber zu verteilen*

4.3 Der Schindlerhof in Nürnberg

Der Schindlerhof ist ein familiengeführtes Hotel mit 92 Zimmern und 10 Tagungsräumen mit Platz für 180 Teilnehmer. Der Schindlerhof wurde 1984 von Renate und Klaus Kobjoll gegründet.¹¹⁸

Der Schindlerhof bekam die Auszeichnung „Best Place to Work“ als einziges Hotel in Europa. Die Philosophie dahinter: „nur wenn sich Mitarbeiter wohlfühlen können sie die Herzlichkeit nach außen tragen“¹¹⁹ Aus diesem Grund hat die Verfasserin dieses Hotel für ihre Befragung gewählt.

Klaus Kobjoll schrieb selbst einige Bücher, z.B. ein Buch zum Thema Mitarbeitermotivation und entwarf MAX, ein Motivationskonzept.¹²⁰

Frau Kobjoll, Direktorin, beantwortete der Verfasserin folgende Fragen:

Welche Philosophie bezüglich der Mitarbeiter wird im Hotel gelebt?

- *„HERZLICHKEIT – unseren Gästen gegenüber und auch intern. Denn nur wenn sich Mitarbeiter wohl fühlen, können sie auch die Herzlichkeit nach außen tragen.“ Zudem werden die Mitarbeiter nicht als solche sondern als Mitunternehmer betrachtet.*

Gibt es ausgeprägte Hierarchieebenen bei Ihnen? Und welcher Führungsstil wird in den meisten Fällen bevorzugt? Wie viel Handlungsspielraum haben Ihre Mitarbeiter bei ihrer täglichen Arbeit?

- *Nein – wir haben unser Organigramm sogar auf den Kopf gestellt, um das zu verdeutlichen – die Azubis stehen oben – ich unten – Führungsstil: der muss authentisch sein – jeder muss seinen Führungsstil finden. Es ist sehr locker im Umgangston und trotzdem ein hoch professionelles Leistungsstarkes Team. Die Führungskräfte müssen Rahmenbedingungen schaffen für optimale Mitarbeiter Leistung. Handlungsspielraum: Mitarbeiter können kein Grundstück kaufen – aber innerhalb ihres Jobs haben sie grössten Handlungsspielraum. Ein Azubi kann einen Tisch komplett einladen – oder ein Zimmermädchen Staubsauger kaufen gehen – etc.*

118 Vgl. http://www.schindlerhof.de/schindlerhof.geschichte,8_12.html

119 Vgl. http://www.schindlerhof.de/schindlerhof.grundsaeetze,8_14.html

120 Vgl. http://www.schindlerhof.de/schindlerhof.renateklaus,8_18.html

Wie sehen die allgemeinen Karrierechancen und Weiterbildungsmöglichkeiten bei Ihnen aus? Welche Aufstiegschancen haben Mitarbeiter und werden sie in ihrer Karriere unterstützt? Wenn ja, wie fördern Sie Ihre Mitarbeiter?

- *Bei uns wollen sich fast alle Mitarbeiter einmal selbstständig machen. Dabei unterstützen wir im Durchschnitt 2 pro Jahr. Führungskräfte bleiben im Durchschnitt 8 Jahre – dann Selbstständigkeit. Natürlich gibt es auch Ausnahmen – unsere Tagungsleiterin ist seit über 20 Jahren im Haus. Aber eine klassische Karriereleiter wie in Konzernen gibt es in der Privathotellerie nicht so. Gefördert wird durch das Orientierungsgespräch und durch die Akademie.*
- *Weiterbildung – siehe Akademieplan – wir wurden übrigens im Rahmen des great Place to work für die beste Mitarbeiter Akademie Europas ausgezeichnet.*
- *Es gibt 1 x im Jahr Feedback Gespräche – 3 verschiedene für Azubis, Profis und Teamleader. Die Mitarbeiter können sich vorbereiten. Lieber Stärken ausbauen – aber manche Schwächen müssen auch verbessert werden. Je nachdem – das kann man nicht pauschal sagen. Alle Teamleiter und auch ich werden von allen beurteilt im 360 Grad Feedback. Das ist ganz wichtig!*
- *Vision und Ziele sind allen bekannt. Mittelfristig (7 Jahre – Periodenzielplan) und Jahreszielplan. Jeder Mitarbeiter hat sein eigenes Exemplar. Die Ziele werden in den einzelnen Leistungsbereichen heruntergebrochen – in der Balanced Scorecard. Jeder Mitarbeiter kann alles sehen. Es gibt bei uns keine Geheimnisse. Die Mitarbeiter können sogar die BWA einsehen.*
- *Information: Weisswandtafel – Jahreszielplan wird immer am 2. Januar allen im Team mündlich vorgestellt und dann bekommt jeder sein Exemplar. Teils auch in Schulungen – wo die BWA erklärt wird.*
- *Klar gibt es Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern. Projekte haben immer einen Hauptverantwortlichen.*
- *Es gibt Intranet, Mitarbeiterzeitung, Meetings, Weisswandtafeln, Teamparties, Ausflüge, etc. – und bald haben wir ein eigenes Mitarbeiter APP – hier werden wir wieder die Ersten sein. J*

Wie ist im Schindlerhof die Bezahlung geregelt, ist sie den jeweiligen Tarifen angepasst oder liegt sie in einem anderen Bereich? Gibt es bei Ihnen Weihnachtsgeld oder ähnliche monetäre Motivationen? Wie viel Urlaubstage haben Ihre Angestellten im Jahr zur Verfügung?

- *Azubis bekommen tarifliche Gehälter, alle anderen bekommen Wunschgehälter. Weihnachtsgeld gibt es – auch Urlaubsgeld und verschiedene Prämien – Abhängig von GOP, qualitativen und quantitativen Zielen pro Leistungsbereich. Urlaub – zwischen 27 und 30 Tage – je nach Betriebszugehörigkeit*

Wie viel kostet das Essen in der Kantine? Gibt es Getränke?

- *Speisen und Getränke: Mitarbeiter bedienen sich am Buffet der Tagungsgäste, wenn die gegessen haben. Dann wird das Buffet erneut aufgefüllt und wir essen gemeinsam in den Gasträumen. Natürlich gibt es auch Getränke. In Deutschland ist es verboten das gratis zu gewähren. Wir bekommen jedes Jahr von unserer Kanzlei den MINIMUM Betrag für Verpflegung. Dieser wird den Mitarbeitern vom Lohn abgezogen. Leider.*

Das Personal hat neben der Arbeit auch ein Privatleben. Wie wird das berücksichtigt? Zum Beispiel der Dienstplan, wird er wöchentlich oder monatlich geschrieben? Wie ist der Umgang mit evt. Überstunden?

- *Dienstpläne werden wöchentlich geschrieben – das geht leider nicht anders, da sich die Auftragslage kurzfristig ändert.*
- *Wir zählen keine Überstunden! Wir haben Vertrauensarbeitszeit. 9 Stunden am Tag inkl. Einer Stunde Pause – also 10 Stunden Anwesenheit – manchmal muss man länger bleiben – manchmal kann man eher gehen – aber mit Stechuhren arbeiten wir nicht und werden es nie tun.*
- *Wir haben viele in der Familienphase - nicht nur Frauen! Derzeit ist der Hausmeister in der Babypause... Die Frauen bekommen ihre Kinder – und je nachdem wann sie wieder arbeiten wollen werden sie wieder integriert – das ist ganz individuell. Manche bleiben im gleichen Job – andere gehen in die Buchhaltung... Unsere Buchhalterin schreibt ihren Dienstplan alleine. Die Arbeit muss einfach gemacht sein. Wann sie dafür hier ist – das ist mir egal. Das geht natürlich nicht in den operativen Bereichen. Wenn die Gäste da sind muss alles optimal laufen. Man kann den Gästen nicht sagen, dass das Kind gerade krank ist und deshalb das Frühstück eine Stunde später steht...*

Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter ansonsten?

- *Mitarbeiter KANN MAN NICHT MOTIVIEREN!!! Die Motivation muss von innen kommen!. Wir haben deshalb einen 13 stufigen Einstellungsfilter um die richtigen Mitarbeiter auszuwählen. Aber es gibt ein System für Lob und Anerkennung. Details siehe Bewerbung Great Place to work – Culture Audit*
- *Ideen werden im Zuge des KVPs abgegeben. Jeder Mitarbeiter mindestens eine Idee im Monat. Natürlich bekommen die Mitarbeiter Feedback und Begründungen bei nicht Umsetzung. Im Durchschnitt werden an die 80% der Mitarbeiter Ideen noch im selben Jahr umgesetzt. Also fast japanische Verhältnisse. Da sind wir gut.*
- *Viel ist noch nicht genannt – Details in Bewerbung Great Place to work!*

Diese befindet sich auszugsweise im Anhang

4.4 Gewonnene Erkenntnisse aus der Befragung

In diesem Kapitel wird die Verfasserin Besonderheiten und Gemeinsamkeiten der Hotels hervorheben und einige Denkansätze aufzeigen. Die einzelnen Themenfelder sind nach den Bedürfnissen von A. Maslow zusammengefasst. Auf diese Weise lässt sich erkennen welche Bedürfnisse der Mitarbeiter abgedeckt sind und wo evt. Weiterer Handlungsbedarf besteht.

Grundbedürfnisse

Die Bezahlung und die Urlaubstage der Mitarbeiter richten sich sowohl bei CenterParcs, wie auch im Cortyard by Marriott nach dem jeweils gültigen Tarifvertrag, dieser liegt zwischen 7,00 und 8,00 € die Stunde und entspricht nicht der Leistung, die die Mitarbeiter erbringen. Der Schindlerhof dagegen hebt sich von diesen Hotels ab, da diese Wunschgehälter zahlen, die nach eigenen Aussagen deutlich über dem Tarif liegen.

Überstunden werden sowohl beim Marriott als auch bei Center Parcs mittels einer Zeiterfassung notiert. Bei CenterParcs können die Mitarbeiter wählen ob sie sich diese auszahlen lassen oder die Überstunden mit zusätzlichen freien Tage ausgleichen. Bei beiden Varianten gibt es hierauf einen Geld bzw. Zeitzuschlag. Diese Methode ist allen gegenüber sehr fair, da die Mitarbeiter sich sicher sein können, dass die Mehrarbeit auch wieder ausgeglichen werden kann. Im Schindlerhof werden Überstunden nicht gezahlt, es gilt Vertrauensarbeitszeit, mal bleiben die Mitarbeiter länger, mal können

sie früher gehen. Wenn dies in einem Ausgewogenen Verhältnis stattfindet ist dies völlig in Ordnung. Jedoch muss es eine gute Vertrauensbasis geben, damit sich niemand benachteiligt fühlen kann.

In allen drei Hotels gibt es die Möglichkeit in den Pausen zu essen. Beim Cortyard ist die komplette Verpflegung kostenfrei, bei CenterParcs die Getränke. Bei beiden gibt es eine Kantine in der sich die Mitarbeiter treffen können. Die Kantine des Cortyards ist mit Tageslicht und neuen Möbeln ausgestattet, dies ist für wirkliche Entspannung in den Pausen hilfreich. Im Schindlerhof kann davon ausgegangen werden, dass es sehr hochwertiges Essen für das Personal gibt, da diese vom Buffet essen, das für die Tagungsteilnehmer bestimmt war.

Der Dienstplan wird bei Marriott und dem Schindlerhof wöchentlich geschrieben. Wünsche werden dabei versucht zu berücksichtigen. Allerdings ist es bei solch einer Dienstplanung sehr schwer für alle Beteiligten seine Freizeit, Familie und private Verpflichtungen, wie z.B. Arzttermine, zu koordinieren. Bei CenterParcs wird der Dienstplan monatlich geschrieben, was den Mitarbeitern auch bei Schichtdienst viel mehr Planungsmöglichkeiten für ihr Privatleben bietet.

Sicherheitsbedürfnisse

Für Mitarbeiter in der Familienphase bietet das Marriott Hotel die Möglichkeiten als Teilzeitkraft oder in eine Abteilung, in der sie sich die Mitarbeiter die Arbeitszeiten selbst einteilen können, wieder einzusteigen. Beim Schindlerhof wird ganz individuell geschaut wie der oder die Mitarbeiterin wieder in das Hotel integriert werden kann. Dies gibt den Mitarbeitern die Sicherheit neben dem Beruf auch eine Familie gründen zu können, vor allem wenn die Familie auf beide Gehälter angewiesen ist.

Informationsweitergabe und Transparenz im Unternehmen erhöhen das Sicherheitsgefühl, da die Mitarbeiter immer wissen wie ihre Situation ist, über Neuigkeiten informiert sind aber es erhöht auch den Gesellschaftlichen Faktor, da neue Mitarbeiter so schnell und einfach allen vorgestellt werden können. In allen drei Hotels gibt es hierzu eine Mitarbeiterzeitung, sowie Abteilungsmeetings, ein schwarzes Brett und eine Internetplattform. Bei CenterParcs und dem Schindlerhof werden Ziele und Vision des Hotels den Mitarbeitern kommuniziert. Im CenterParcs findet mindestens 2 mal im Jahr eine Mitarbeiterversammlung statt, in der allen wichtigen Neuigkeiten bekannt gegeben werden. ebenso werden die Protokolle des Management-Meetings veröffentlicht. Beim Schindlerhof gibt es keine Geheimnisse, Mitarbeiter haben selbst in die BWA Einsicht. Außerdem werden sie bald ein eigenes Mitarbeiter App haben. Dies hat allerdings zur Gefahr, dass Mitarbeiter ohne notwendiges technisches Wissen und die entsprechende

Hardware hierbei ausgeschlossen werden. Ansonsten bemühen sich die Hotels darum den Mitarbeitern alles Wissen über Ziele, Visionen und Strategien zu übermitteln. Grundvoraussetzung zu dieser Informationsweitergabe ist Vertrauen darin, dass die Mitarbeiter dieses Wissen nicht ausnutzen.

Soziale Bedürfnisse

Der Schindlerhof sowie CenterParcs haben regelmäßige Mitarbeiterfeiern. Dies ist wichtig damit die Mitarbeiter die Gelegenheit bekommen sich auch mal privat kennenzulernen. Damit diese Feiern aber Erfolg haben ist es wichtig das ein gutes Betriebsklima herrscht, da sonst kein Bedürfnis besteht die Kollegen auch in der Freizeit zu sehen

Ich Bedürfnisse

In allen drei Hotels gibt es regelmäßige Feedbackgespräche. Solche Gespräche sind wichtig, denn sie zeigen dem Mitarbeiter wo er gerade steht. Außerdem bietet es, wie z.B. bei CenterParcs persönliche Ziele und die Zufriedenheit zu besprechen. Wichtige Grundvoraussetzung für solche Gespräche ist das es fair ist und der Mitarbeiter das Gefühl hat die Führungskraft weiß wen er gerade vor sich hat. Und wenn er anderer Meinung ist, dies auch ohne Angst äußern zu können. Damit ein Mitarbeiter sich darauf vorbereiten kann bekommt er bei CenterParcs vorher einen Feedback -Bogen.

Um gute Arbeit zu würdigen wird bei Courtyard bei Marriott und beim Schindlerhof der Mitarbeiter des Monats gewählt. Dies ist für den Mitarbeiter, des Monats sicherlich eine schöne Sache, es besteht nur die Gefahr, dass Mitarbeiter die es nie werden demotiviert werden. CenterParcs machte mit dieser Methode schlechte Erfahrungen und stellte es daraufhin ein.

Im Schindlerhof wird eine Kultur des Lobs und der Anerkennung gelebt. Dies ist wichtig, vor allem ein ehrlich gemeintes Lob kann für einen Mitarbeiter sehr motivierend sein.

Selbstverwirklichung

Im Schindlerhof werden den Mitarbeitern wohl die größten Freiräume für Ihre Arbeit eingeräumt. Außer einem Grundstück verkaufen, dürfen sie was ihre Arbeit betrifft fast alles. Dies ist ein unglaublicher Vertrauensbeweis dem Mitarbeiter gegenüber wirkt sehr motivierend. Dazu passend gilt hier eine positive Fehlerkultur, Fehler dürfen gemacht werden, wenn der betreffende daraus lernt.

Viele Mitarbeiter im Schindlerhof möchten sich selbstständig machen. Zwei Mitarbeiter im Jahr werden im Schnitt in ihrem Vorhaben unterstützt. Frau Kobjoll betonte allerdings auch, dass sie sehr viel Wert bei der richtigen Auswahl der Mitarbeiter legen. Und sie nur Mitarbeiter einstellen die wollen, die im Schichtdienst auch Überstunden machen, die in ihrer Arbeit aufgehen. Die für die Hotellerie leben!

Alle Hotels bieten Ihren Mitarbeitern regelmäßige Seminare an. Die Mitarbeiter des Schindlerhofes dürfen in Ihrer Freizeit kostenfrei an den Seminaren der Schindlerhof Akademie teilnehmen. Dies ist ein super Angebot für alle die wirkliches Interesse haben sich weiter zu entwickeln und zu lernen.

Aber auch bei Center Parcs und dem Marriott Hotel werden Mitarbeiter in ihren Karriereplänen unterstützt. CenterParcs hat hierzu das Management by Education Programm, wobei noch fehlende Fähigkeiten dem Mitarbeiter beigebracht werden.

Sicherung der Bedürfnisbefriedigung und Weiterentwicklung der Personalarbeit

Bei Marriott und im Schindlerhof wird eine Politik der offenen Tür gelebt. Mitarbeiter haben jederzeit Ideen und Kritik zu äußern.

Bei Schindlerhof gibt es zusätzlich den KVP, kontinuierlichen Verbesserungs Prozess. Dies bedeutet das Mitarbeiter mindesten eine Idee im Monat zur Verbesserung des Hotels o.ä. Einreichen müssen. Dies fördert, dass die Mitarbeiter sich in das Hotel einbringen und über ihr Arbeitsumfeld nachdenken müssen. 80% der eingereichten Ideen werden noch im gleichen Jahr umgesetzt. Dies ist eine große Ehre für die Mitarbeiter, denen gezeigt wird, dass sie wirklich etwas verändern und bewirken können. Zu beachten ist, dass beim Schindlerhof nicht von Mitarbeitern sondern von Mitunternehmern die Rede ist. Es zeigt die große Verantwortung, die die Mitarbeiter haben und welche Freiräume in ihrer täglichen Arbeit und an der Gestaltung des Hotels sie haben.

Bei CenterParcs gibt es hierfür eine Ideenkarte. Diese kann eingereicht werden und wird im Management Meeting besprochen. Bei Nichtumsetzung bekommt der Mitarbeiter eine Begründung. Gefahr bei zu häufigen Misserfolgen bzw. Nichtumsetzung ist die Mitarbeiter zu demotivieren.

Zusätzlich gibt es bei CenterParcs noch ein ABC Team, dass sich regelmäßig trifft und mögliche Schulungen, Mitarbeiterzufriedenheit und ähnliches zu besprechen. Sowie eine anonyme Mitarbeiterbefragung, bei der auch die Vorgesetzten beurteilt werden können.

5 Modellentwurf zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit in der Hotellerie

Ohne Mitarbeiter, die die nötigen Fähigkeiten und Freiräume besitzen und diese auch für das Hotel einsetzen möchten, kann keine Hotelmanager Erfolg haben. Denn alle in einem Hotel müssen zusammen arbeiten, vom Zimmermädchen bis hin zum F& B Manager. Alle gehören dazu und der Gast macht sich ein Gesamtbild, und jeder Mitarbeiter, dem er begegnet, trägt zu diesem Gesamtbild bei, jeder Mitarbeiter hat Einfluss darauf ob die Erwartungen des Gastes erfüllt oder übertroffen worden werden, ob er wieder kommt und das Hotel weiterempfiehlt.

Um gute Mitarbeiter für das Hotel zu gewinnen, muss den Mitarbeitern auch der Rahmen geschaffen werden in dem sie als Mensch ernst genommen werden. In dem sie als Teil eines ganzen arbeiten, in dem sie, wenn sie wollen etwas erreichen können. Nur in einem Hotel, in dem die Mitarbeiterführung stimmt, werden diese Mitarbeiter bleiben. Sind gute Mitarbeiter unglücklich werden sie irgendwann gehen und ihr Glück woanders versuchen, die schlechten, die auf ihre Rente warten werden bleiben.

In diesem Kapitel wird die Verfasserin Methoden und Ansatzpunkte Vorstellen um guten Mitarbeiter halten zu können. Das Modell wird sich aus den Themen aus Kapitel 3 und den gewonnenen Erkenntnissen aus der Befragung in Kapitel 4 ableiten. Dabei wird der Bezug zu den Motivationstheorien, insbesondere der *Erwartungs mal Wert Theorie* aus Kapitel 2 genommen, anhand derer das Kapitel aufgebaut ist.

Grundannahmen, auf die im weiteren Verlauf nicht weiter eingegangen wird, sind:

Es wird davon ausgegangen, dass neu eingestellte Mitarbeiter, Fachkräfte oder Auszubildende so ausgewählt wurden, dass sie eine Grundmotivation und Arbeitsbereitschaft mit in das Unternehmen bringen. Sollte dies nicht der Fall sein, so muss das Einstellungsverfahren überdacht und bearbeitet werden. Von Mitarbeitern, die nur noch auf ihre Rente warten, sollte man sich wenn möglich, trennen. Denn sie demotivieren alle anderen Mitarbeiter, kosten Geld und bringen das Hotel nicht weiter.

Die Verfasserin wird auch nicht auf die Bezahlung eingehen. Es wird vorausgesetzt das eine angemessene Bezahlung für ein Hotel, das sich seiner Mitarbeiter bewusst ist, selbstverständlich ist. Schon wenn übertariflich gezahlt wird sticht man als Arbeitgeber im Gastgewerbe aus der Menge hervor.

Außerdem werden Schichtdienste und anfallende Überstunden nicht ausgeschlossen, da dies typisch für den Beruf in der Hotellerie ist. Es wird eher auf den richtigen Umgang mit dieser Situation eingegangen. Es sollte allerdings so viel Personal vorhanden sein das Urlaub und Krankheit im Normalfall ausgeglichen werden können.

5.1 Fähigkeiten der Mitarbeiter fordern und fördern

Damit Mitarbeiter die Leistungen bringen können, die von ihnen erwartet wird, brauchen sie die richtigen Werkzeuge. Zum einen sind damit richtige Arbeitsmaterialien zum anderen genügend Wissen bzw. Fachwissen. Ist dies nicht gegeben werden die Mitarbeiter keine Spitzenleistungen erbringen können.

In diesem Kapitel sollen Wege aufgezeigt werden, wie der Mitarbeiter die Kompetenzen und Fähigkeiten erhält, die er für seine tägliche Arbeit, also auch für seinen nächsten Karriereschritt, benötigt.

5.1.1 Die Arbeitsmaterialien

Eigentlich so einfach, aber immer wieder ein Problem. Ohne die richtigen Arbeitsmittel wird alles schwerer als es ist.

Meist ist es doch so, dass der Direktor in einem klimatisierten Büro sitzt, einen passenden Stuhl für seinen Schreibtisch hat. Einen Computer der schnell genug läuft. Er kann arbeiten.

Aber weiß er auch was ein Zimmermädchen für ihr tägliche Arbeit benötigt? Oder die Spüler, der Techniker oder die Bankettabteilung?

Im folgenden wird die Verfasserin einen Weg aufzeigen, um eine genaue Bestandsaufnahme der benötigten Arbeitsmaterialien zu bekommen.

Eine Bestands- und Wunschliste schreiben

Die Mitarbeiter, alle und besonders die im operativen Bereich, sollen alles notieren was ihnen ihre Arbeit erleichtern würde. Sei es ein neuer Staubsauger oder ein bequemerer Stuhl für den Schreibtisch, schließlich verbringen einige acht oder mehr Stunden daran. Vielleicht ist es auch eine neue Wandfarbe, damit es eine schönere Atmosphäre im Büro gibt.

Vorgesetzte arbeiten mit

Sinnvoll ist es wenn die Direktion selbst sich die Zeit nehmen würde, ein oder mehrere Tage in den jeweiligen Abteilungen zu verbringen, einmal Praktikant in ihrem eigenen Hotel. Die Regeln dabei lauten: Nicht urteilen, fragen bei allem was unklar ist und ansonsten soweit möglich mitarbeiten.

Prioritäten herausfiltern

Schritt drei ist, das die Direktion sich mit den jeweiligen Abteilungen zusammen setzt um die Wunschliste durchzuarbeiten. Zuerst sollten den Mitarbeiter das Budget mitgeteilt werden das für deren Abteilung vorgesehen ist. Anhand des Budgetplans und des „Wunschzettels“ werden nötige Anschaffungen besprochen. Vielleicht sind die Mitarbeiter ja sogar bereit die Kantine oder ihr Büro selbst zu streichen, dafür werden Farben, Pinsel zur Verfügung gestellt und es wird selbst gestrichen. Dies fördert zum einen den Team Zusammenhalt, zum anderen werden die Mitarbeiter sorgsam mit der Kantine oder dem Büro und den Materialien umgehen, da es ihr eigenes Werk ist, ihr Arbeit und es Ihr Wunsch war es so zu gestalten. So wird es in allen Abteilungen gehandhabt.

5.1.2 Informationsweitergabe erleichtert die tägliche Arbeit

Mitarbeiter bei Ihrer täglichen Arbeit brauchen immer Informationen, das Zimmermädchen muss wissen was Abreisezimmer und Bleibezimmer sind, die Rezeption muss über Veranstaltungen, Öffnungszeiten, Wege etc. Bescheid wissen, da sie dem Gast die Fragen beantworten, das Servicepersonal muss wissen wie viel Gäste zum Frühstück oder zum Abendessen kommen.

Aber auch Wissen über das Hotel, die Ziele, die Strategie dahin sind notwendiges Wissen. Sollen die Mitarbeiter sich mit dem Hotel identifizieren ist es unbedingt notwendig das sie auch darüber Bescheid wissen. Sie müssen wissen womit sie sich identifizieren sollen.

Warum wurde z.B. die Kegelbahn gerade jetzt geschlossen und nicht zu einem anderen Zeitpunkt? Weiß der Mitarbeiter nicht warum etwas so ist, kann er sich auch keine objektive Meinung darüber machen und bei einer evt. Gastbeschwerde sich nicht so verhalten wie es vielleicht für das Hotel besser wäre. Weiß der Mitarbeiter aber, das das Budget für die Kegelbahn noch in diesem Jahr genutzt werden muss, kann er dem Gast ganz anders gegenüber treten.

1. Als erstes sollte wie schon im vorherigen Kapitel eine Bestandsaufnahme gemacht werden:
 1. Auf welchen Wegen werden Die Mitarbeiter informiert? Intranet, Mitarbeiterzeitung, schwarzes Brett, Übergabebücher, Meetings, Emails?
 2. Welche Informationen werden auf welchem Weg übermittelt?
 3. Wer hat Zugang zu den Informationen? Z.B. ein Zimmermädchen oder Servicepersonal wird keinen Computer am Arbeitsplatz haben und somit keinen Zugang zu Emails oder dem Intranet.
 4. Welche weiteren Informationen wären hilfreich oder einfach nur wissenswert für das allgemeine Verständnis und das Wissen über das Hotel, in dem der Mitarbeiter arbeitet
2. Nachdem nun alle Mitarbeiter Zeit hatten, sich zu überlegen welche Informationen sie für Ihre Arbeit brauchen und welche Sie gerne hätten müssen Lösungen gefunden werden. Am besten werden die Mitarbeiter auch in diesem Punkt mit einbezogen, da sie schließlich damit arbeiten sollen. Vorschläge für die Umsetzung:
 1. **Intranet:** Damit wirklich jeder Mitarbeiter Zugang zum Intranet hat, sollte ein Computer in der Kantine platziert werden. Auf der Startseite könnten dann immer alle wichtigen Informationen stehen, die alle Mitarbeiter betreffen. Dann kann es für jede Abteilung Unterordner geben. Dann hat jeder Mitarbeiter die Chance zu schauen was in den anderen Abteilungen anliegt, welche Neuigkeiten es gibt, wie der Dienstplan ist usw. In den Bereichen der Abteilungen können alle ihre Neuigkeiten, Abläufe etc. für andere sichtbar machen.
 2. **Mitarbeiterzeitung:** Mitarbeiterzeitungen sind immer eine nette Abwechslung. Geben Sie einem Auszubildenden, z.B. der gerade in der Verwaltung o.ä. ist die Chance diese selbst zu gestalten. Es können neue Mitarbeiter vorgestellt werden, welche Mitarbeiter in diesem Monat Geburtstag haben, was in diesem Monat besonderes passiert oder Fotos und Berichte von der letzten Weihnachtsfeier. Aber auch aus Gästenumfragen einige Kommentare können für die Mitarbeiter interessant sein. Vor allem wenn ein Mitarbeiter positiv erwähnt wurde.

3. **Schwarzes Brett:** Auch das schwarze Brett ist am Besten in der Kantine aufgehoben. Hier sollen Mitarbeiter auch die Möglichkeiten haben Inserate, z.B. Wohnungsgesuche zu veröffentlichen. Aber auch Ankündigungen wie die Weihnachtsfeier können hier angeschlagen werden.

5.1.3 Fachliche und Persönliche Weiterbildung

Ohne fachliches Wissen wird es für alle beteiligten schwer qualitativ hochwertige Arbeit zu verrichten. Das alleine eine Ausbildung heute nicht mehr ausreichend ist, ist weitläufig bekannt. Aber was möchten und müssen die Mitarbeiter noch wissen? Wo wollen Sie hin? Was sind Ihre persönlichen Ziele? Was brauchen Sie dafür? Was benötigen sie für ihre tägliche Arbeit an Fachwissen? Und wie bekommen Sie es?

1. Der erste Schritt ist herauszufinden was die Mitarbeiter an Schulungen und wissen brauchen und was sie wissen möchten. Dafür setzten die Mitarbeiter sich zusammen und überlegen und stellen eine Übersicht darüber zusammen. Hier einige Beispiel:
 1. Wie sind die Abläufe in anderen Abteilungen? Wie sieht die Speisekarte im Restaurant aus? Gibt es im Saunabereich Handtücher oder Getränke?
 2. Welche Sprachen sprechen die Gäste?
 3. Aus welcher Kultur kommen Sie und was für Besonderheiten gilt es zu beachten?
 4. Cocktails, Weine und Spirituosen, welche werden im Hotel angeboten? Was muss der Mitarbeiter alles darüber wissen? Was gibt es sonst noch darüber zu erfahren?
 5. Muss der Mitarbeiter am Computer arbeiten? Kennt er sich damit aus oder würde er sich über einen Computerkurs freuen?
2. Im zweiten Schritt folgt nun die Entscheidung wie die Mitarbeiter das benötigte Wissen erlangen können. Auch hier gibt es immer verschieden Möglichkeiten.
 1. Um das Hotel und die einzelnen Abläufe kennen und verstehen zu lernen ist eine Jobrotation vielleicht eine gute Möglichkeit. Hier lernen sie die Bereiche kennen, die Arbeitsabläufe, aber auch die Kollegen. Sie können besser abschätzen wie die Abteilungen funktionieren und auch die Arbeit der Kollegen verstehen und wertschätzen.

2. Andere fachspezifische Dinge können erfahrene Kollegen ihnen beibringen. Ein Oberkellner könnte z.B. eine Schulung für alle Auszubildenden und andere unerfahrenere Kollegen über Weine oder Cocktails geben. Er könnte sein Wissen darüber mit den Kollegen teilen, ihnen erzählen was er darüber weiß, aber auch zeigen wie es geht. Sie könnten die Weine und Cocktails probieren. Diese Art und Weise der Schulung hat einige Vorteile. Der Mitarbeiter, der die Schulung leitet bekommt Wertschätzung und Anerkennung gezeigt und eine sehr wert- und verantwortungsvolle Aufgabe. Die Kollegen lernen mit Spaß etwas Neues und können so, da sie die Getränke selbst probiert haben auch dem Gast bessere Empfehlungen geben. Außerdem wissen Sie nun wie es geht und können in Notsituationen auch mithelfen.
3. Auch externe Schulungen sind sinnvoll. Es gibt in vielen Gegenden Schulungseinrichtungen. Im Weser Ems Gebiet gibt es z.B. den VSR, dies ist ein Berufsverband, der fachspezifische Schulungen anbietet. Entweder wird man dort Mitglied, dann sind die Teilnahme an fast allen Schulungen kostenfrei oder zahlt einen kleinen Beitrag pro Schulung.¹²¹ Eine Übersicht davon könnte am Schwarzen Brett ausgehängt werden mit einer Liste, in der sich Interessierte eintragen können. Ob Schulungen als Arbeitszeit gelten oder in der Freizeit besucht werden und ob die Kosten übernommen werden oder nicht sollte vorher klar kommuniziert werden. Eine Möglichkeit wäre dem Mitarbeiter einige Tage zu Weiterbildung einzuräumen, alle anderen kann er, wenn er Interesse hat, in seiner Freizeit besuchen. Pflichtschulungen sollten jedoch immer als Arbeitszeit gelten.
4. Eine einfache Methode sich Wissen anzueignen sind Bücher. Es ist also eine einfache und auf Dauer günstige Methode Mitarbeitern Fachwissen zur Verfügung zu stellen in dem z.B. in der Kantine eine kleine Bücherei errichtet wird. Einige Bücher können bestimmt von den Kollegen zur Verfügung gestellt werden, einige werden gekauft. Bücher können auch z.B. bei Jubiläen oder Geburtstagen dem Mitarbeiter geschenkt werden.

Um einen Mitarbeiter ganz individuell unterstützen zu können eignen sich Feedback Gespräche.

¹²¹ <http://www.vsr-weser-ems.de/>

1. sowohl mit dem direkten Vorgesetzten oder direkt mit der Direktion, am besten werden zu unterschiedlichen Zeitpunkten beide Varianten angeboten. In diesen Gesprächen soll es nicht darum gehen, was der Mitarbeiter falsch macht und welche Schwächen er hat. Mögliche Punkte wären:
 1. Auf welchem Stand ist der Mitarbeiter gerade?
 2. Ist er zufrieden, bzw. was würde er sich wünschen, anders machen?
 3. Welche Schwächen hat er? Wo braucht er Unterstützung?
 4. Welche Stärken hat er, die ausgebaut werden sollten?
 5. Was sind seine persönlichen und fachlichen Ziele?
 6. Welche Fähigkeiten benötigt er noch? .
2. Dem entsprechenden Mitarbeiter sollte vor dem Gespräch der Fragenkatalog zur Verfügung stehen, damit er sich darauf vorbereiten kann.
3. Ziel sollte es sein, zusammen mit dem Mitarbeiter Ziele zu erarbeiten und Möglichkeiten wie diese Ziele erreicht werden können.

5.2 Mitarbeiter benötigen Freiräume zum arbeiten

Haben Mitarbeiter das nötige Wissen für ihre Arbeit erworben möchten sie es auch anwenden. Es ist sehr demotivierend etwas zu erlernen, was nicht angewendet werden kann. Aber auch bei der täglichen Arbeit müssen den Mitarbeitern Freiräume zum selbstständigen arbeiten und denken eingeräumt werden. In den folgende Unterkapiteln wird die Verfasserin nun auf verschiedene Punkte des „dürfen“ der *Erwartungs x Wert* Theorie eingehen.

5.2.1 Vertrauen zwischen Arbeitgebern, Führungskräften und Arbeitnehmern

Wie wichtig Vertrauen bei der Zusammenarbeit ist, wurde schon in Kapitel 3.1.2 erläutert. Es ist also wichtige Grundvoraussetzung gegenseitiges Vertrauen im Hotel zu schaffen. Ohne Vertrauen werden Mitarbeiter nicht ihr volles Potenzial ausschöpfen, Führungskräfte keine wichtigen Informationen weitergeben und untereinander werden Mitarbeiter kein Wissen miteinander teilen, aus Angst durch das geteilte Wissen ersetzbar zu werden.

Vertrauen zwischen Mitarbeitern

Ein gewisses Grundvertrauen sollte vor allem in den Teams in den Abteilungen vorherrschend sein. Denn in den Teams arbeiten die Mitarbeiter täglich zusammen. Oft ist es wichtig, dass Informationen weitergegeben und geteilt werden um einen Erfolg zu erzielen. Unklarheiten und Probleme sollten direkt angesprochen und im Team geklärt werden.

Vertrauen in den Vorgesetzten

Mitarbeiter müssen in den Vorgesetzten vertrauen, dass er es gut mit ihnen meint und sie nicht ausnutzen will. Vertrauen sie ihm verzeihen sie der Führungskraft anstrengende Dienstpläne oder ähnliches, da sie wissen, dass er diesen wieder ausgleichen wird. Sie vertrauen ihm Probleme an und wenn Sie etwas falsch gemacht haben gestehen sie Ihre Fehler ein. Mitarbeiter müssen in die fachlichen und persönlichen Kompetenzen der Führungskraft vertrauen. Ist dies nicht der Fall, sollten die Mitarbeiter dieses Vertrauen nicht haben, sollten sie die Möglichkeit haben, den Vorgesetzten „abzuwählen“.

Vertrauen in den Mitarbeiter

Um verantwortungsvolle Aufgaben und wichtige Informationen dem Mitarbeiter zu geben ist vertrauen unbedingte Voraussetzung. Hier zeigt sich auch wieder die Theorie von Douglas McGregor, dass eine Führungskraft ein positives Menschenbild braucht um gute Mitarbeiter zu haben, denn ohne Vertrauen, keine Aufgaben und ohne diese keine Erfolgserlebnisse. Sollte das Vertrauen in die Mitarbeiter böswillig enttäuscht werden, sollte man dies sofort sanktionieren.

5.2.2 Mitarbeitern Verantwortung geben

Wenn man der Theorie von Douglas McGregor glauben schenkt, dann wünschen sich Mitarbeiter Verantwortung übernehmen zu dürfen.

Damit dies aber funktionieren kann müssen klare Regeln eingehalten werden:

- Dem Mitarbeiter muss bewusst sein, dass er auch die Verantwortung übernehmen muss, wenn etwas schief läuft. Wichtig dabei ist wie in einigen Kapiteln schon erwähnt, eine positive Fehlerkultur.
- Bei evtl. Fehlern muss der Mitarbeiter die Chance haben, diesen selbst zu beseitigen. Falls nötig, sollte ihm Hilfe angeboten werden.

- Es ist wichtig das die Führungskraft den Mitarbeiter mit seinen Stärken und Schwächen kennt und ihm nur Aufgaben und überträgt, bei der der Mitarbeiter die Chance hat, dies zu erfüllen.
- Jeder Mitarbeiter, der Verantwortung übernehmen möchte sollte die Chance dazu bekommen. Immer mit Absprache und langsam wachsend im entsprechenden Aufgabenbereich des Mitarbeiters.

5.3 Motivation der Mitarbeiter

Dieses Kapitel handelt von der Motivation der Mitarbeiter. In den vorangegangenen Kapiteln wurden die Punkte „können“ und „dürfen“ behandelt, doch dies alleine reicht noch nicht um leistungsstarke Mitarbeiter zu haben.

Es gibt viele Möglichkeiten der Mitarbeitermotivation. Es sollte vorher aber genau geprüft werden ob das Mittel, das ausgewählt wurde auch den erwünschten Erfolg erzielt. Denn Motivation ist nur sinnvoll wenn es für den Mitarbeiter, als auch für das Unternehmen selbst Vorteile hat und eine win-win Situation vorherrschend ist.

Im 2. Kapitel wurde die Bedürfnispyramide von Maslow vorgestellt. Anhand dieser werden nun einige Denkanstöße zur Mitarbeitermotivation aufgezeigt.¹²²

Zu Stufe 1: Die Grundbedürfnisse

Pausen, Urlaubstage

Es ist wichtig, dass den Mitarbeitern für Ihre Pausen ein Ort zur Verfügung steht, an dem sie sich in Ihrer Pause aufhalten können. Dieser Ort sollte so gestaltet sein, dass sich das Personal gerne dort aufhält.

Bei der Urlaubsregelung, sollten die Wünsche der Mitarbeiter bedacht werden. Und auch in den Zeiten, in denen Urlaubssperre herrscht, meist in der Hauptsaison und an den Feiertagen, sollte auf einzelne Mitarbeiter, z.B. Müttern oder Vätern Rücksicht genommen und die Situation individuell beurteilt werden. Gerade in den Zeiten, in denen viele Mitarbeiter in den Urlaub möchten, hilft es, wenn sich die Abteilungen zusammensetzen und diese Zeit gemeinsam verplanen.

¹²²Vgl. Hartmut Laufer, 2010: 154ff

Schichtdienst

Schichtdienst gehört in einigen Abteilungen, wie z.B. Rezeption, Service oder Küche zum Hotelleben dazu. Jedoch ist es auch hier möglich, annehmbare Regelungen zu treffen. In der Regel gibt es einen Frühdienst, Mittelschichten, Spätdienst und evt. Falls noch eine Nachtschicht oder Teildienst an. Beim Teildienst kommt der Mitarbeiter morgens, arbeitet vier Stunden, und hat dann bis abends frei um dann nochmals vier Stunden zu arbeiten.

Auf einen längere Zeitraum gesehen ist es sehr anstrengend für die Mitarbeiter oft eine Schicht zu wechseln. Oft arbeiten Mitarbeiter in einer Woche in drei verschiedenen Schichten, die auch auf den Biorythmus der Angestellten eine Auswirkung haben. Sicherlich ist es auch in der Hotellerie möglich Vereinbarungen zu treffen, das die Schwankungen geringer ausfallen. Einige mögen lieber den Spätdienst, einige Arbeiten lieber Früher. Und wenn keine Einigung besteht, kann der Schichtwechsel wochenweise stattfinden.

Arbeitskleidung

Die Mitarbeiter verbringen viel Zeit in den Arbeitskleidern, daher ist es wichtig Zeitgemäße attraktive Kleidung zur Verfügung zu Stellen, wenn Arbeitskleidung vorgeschrieben ist. Außerdem sollte sie Ihren Zweck erfüllen und funktional sein.

Verpflegungsmöglichkeiten

Für eine gut Atmosphäre im Team ist es wichtig das keiner hungrig oder durstig sein muss. Es sollte immer die Möglichkeit geben, sich mit etwas zu Essen oder Trinken zu versorgen.

Zu Stufe 2: Sicherheit

Arbeitsverträge

Im Gastgewerbe gibt es oft Sasion- oder Jahresverträge. Diese erwecken kein Vertrauen, da sich die Mitarbeiter schon frühzeitig neu Bewerben müssen. Dies hat zwei Nachteile für das Unternehmen. Zum einen wird sich dieser Mitarbeiter nicht hundertprozentig einbringen, da er immer befürchten muss bald wieder woanders zu arbeiten. Und zum anderen wird er während der Arbeitssuche unkozentrierter sein.

Kompetenzregelung

Um Streitigkeiten innerhalb des Hotels zu vermeiden, sollten Kompetenzen und Aufgaben klar verteilt sein.

Firmenentwicklung

Wie schon im vorherigen Kapitel beschrieben, gibt es den Mitarbeitern Sicherheit, wenn Sie über die Firmenentwicklung und Veränderungen informiert sind.

Gehalt

Für viele Hotelangestellte ist es wichtig ihr Gehalt pünktlich zu beziehen, da sonst die Gefahr besteht in Zahlungsschwierigkeiten zu gelangen.

Privatleben

Können die Mitarbeiter auch bei privaten Sorgen mit Hilfe des Hotels rechnen werden sie sehr dankbar dafür sein. Frau Kobjoll vom Schindlerhof schilderte das es bei ihnen normal sei, den Mitarbeitern z.B. ein Darlehn zu gewähren, bei der Wohnungssuche zu helfen oder ähnliches. Umso schneller die Probleme des Mitarbeiters behoben sind, umso schneller kann er sich wieder auf seine Arbeit konzentrieren.

Einhaltung gemachter Zusagen

Dieser Punkt sollte eine Selbstverständlichkeit sein. Denn sie gibt dem Mitarbeiter nicht nur ein gewisses Maß an Sicherheit, sondern fördert auch die Vertrauensbildung.

Rückmeldung

Wie schon in Kapitel 3.3.2 über Kontrollen erläutert, ist es hilfreich und gibt Sicherheit, wenn der Mitarbeiter über seine Arbeitsergebnisse und Leistungsstand informiert wird.

Zu Stufe 3: Familie und Freunde***Gespräche***

Auch wenn im täglichen Geschäft oft wenig Zeit ist, ab und zu sollte sich bewusst Zeit genommen werden um mit den Kollegen und Mitarbeitern zu sprechen. Für den Anfang ist es schon sinnvoll mit dem Mitarbeiter zu sprechen, anstatt das er eine schriftliche Mitteilung erhält.

Persönliches Interesse

Jeder Mitarbeiter ist einzigartig, mit eigenen Sorgen, Gefühlen und Wünschen. Es fördert den Teamgeist wenn er nicht nur als Kollege sondern auch als Mensch war genommen wird. Nicht nur von den direkten Kollegen, sondern auch von den Vorgesetzten.

Betriebsfeste

Wenn das Betriebsklima positiv ist, verstärken Betriebsfeste diese Wirkung. Wie diese veranstaltet werden, gibt es viele Möglichkeiten. Neben einer Weihnachtsfeier kann z.B. im Sommer ein Picknick veranstaltet werden zu dem auch die Familienmitglieder der Mitarbeiter eingeladen werden. Bei CenterParcs gibt es einmal jährlich den Sports-Day, dort treffen sich Mitarbeiter aus allen Parks, um in Teams in unterschiedlichen Sportarten, gegeneinander anzutreten.

Zu Stufe 4: Wertschätzung

Das Bedürfnis von Anerkennung und Wertschätzung hat nach Meinung der Verfasserin eine große Motivierende Wirkung, sodass dieser Punkt in einem folgenden Kapitel erläutert wird.

Zu Stufe 5: Selbstverwirklichung:***Freiräume***

Den Mitarbeitern, die es möchten, sollten Freiräume bei Ihrer täglichen Arbeit eingeräumt werden, wenn sie überzeugt haben, dass sie es können.

Unterstützung

Ein Mitarbeiter wird Unterstützung bei eigenen Projekten oder bei der Karriereplanung gerne in Anspruch nehmen. Um diese Dankbarkeit zu zeigen, werden diese Mitarbeiter sich sehr anstrengen um Ihren Dank auszudrücken und etwas zurück zu geben.

Verbesserungsvorschläge

In allen drei vorgestellten Hotels haben Mitarbeiter die Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge einzureichen. Wichtig ist alle diese zu würdigen, auch wenn sie nicht umgesetzt wurden. Bei einer Nichtumsetzung ist es wichtig dem Mitarbeiter zu erklären, warum dies nicht geht.

Besteht allerdings die Möglichkeit, diesen Vorschlag umzusetzen, sollte der Mitarbeiter selbst diese Möglichkeit bekommen es zu versuchen.

5.3.1 Unternehmensphilosophie wird von allen gelebt

Jedes Unternehmen hat eine Unternehmensphilosophie, jedoch ist diese nicht immer allen Mitarbeitern bekannt. Dabei ist für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ein gemeinsames Ziel, eine Vision unbedingte Voraussetzung.

Es wird immer von den Mitarbeitern gefordert sich mit dem Hotel zu identifizieren. Dafür muss er allerdings wissen welche Philosophie im jeweiligen Hotel gelebt wird.

Jeder Mitarbeiter sollte spätestens bei Eintritt in das Hotel ein gedrucktes Exemplar mit dem Unternehmensleitbild, einer genauen Vorstellung des Hotels, mit Werten und der Vision erhalten.

Anschließend sollte jeder Mitarbeiter seine persönlichen Ziele, seine Vision und ein Leitbild, angelehnt an das Unternehmensleitbild verfassen. Dies hat einen selbst verpflichteten Charakter.

Beispiel:

Ein Zimmermädchen könnte schreiben, dass es ihr wichtig ist das die Gäste sich in dem Hotel wohlfühlen und sie durch ein sauberes Bad, ein frisch gemachtes Bett und durch kleine Überraschungen, wie z.B die Handtücher als Schwan gefaltet o.ä. ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten möchte.

Das es ihr wichtig ist, in einem Team mit netten Kollegen zu arbeiten und diese zu unterstützen, zu lachen und gemeinsam Spaß an der Arbeit zu haben. Sie möchte bei Problemen Unterstützung erhalten, im Gegenzug ist sie für ihre Kollegen da.

Verfasst jeder Mitarbeiter ein solches Unternehmensleitbild, das mit Foto und Unterschrift für die anderen zugänglich ist, verpflichten sich die Mitarbeiter selbst. Sie bekennen sich zu Ihren Aufgaben und wie sie sich in ihrem Bereich für das Hotel einsetzen wollen. Es trägt viel mehr zu einer Leistungsbereitschaft bei als ein perfektes, aber von der Unternehmensspitze auferlegtes Leitbild.

Neben der Unternehmensphilosophie sollte eine positive Fehlerkultur gelebt werden. Denn durch Fehler lernen die Mitarbeiter und wachsen an ihren Aufgaben. Beim Schindlerhof sind Fehler sogar erwünscht, solange diese nur einmal gemacht werden.

Ebenso ist eine Kultur, von Gegenseitigem Respekt, Anerkennung und Wertschätzung für das allgemeine Betriebsklima von großem Vorteil.

5.3.2 Work- Life- Balance ist wichtig

Jeder Mensch braucht einen Ausgleich zur Arbeit, sei es durch seine Hobbys, Familie oder sonstiges. Mitarbeiter brauchen Freiräume um ihre Freizeit zu gestalten und ein erfülltes Privatleben zu führen.

Dazu gehört, dass ein Dienstplan frühzeitig, das bedeutet mindesten einen Monat im Voraus, bekannt gegeben wird. So hat der Mitarbeiter die Chance auch bei Schichtdienst seine Freizeit zu planen, Termine und Verabredungen vereinbaren.

Eine „Wunschfrei Liste“, wie es sie auch in den Vorgesetzten Hotels gibt ist sicherlich auch eine Lösung. Eine andere Möglichkeit ist auch die Wunscharbeitszeiten einzutragen.

Beispiel:

Es muss pro Tag jeweils eine Früh-,Mittel-, Spät- und eine Nachtschicht eingetragen werden. Jeder Mitarbeiter trägt seine Wünsche ein, wer keine hat, ein Fragezeichen

Am Ende müssen nur noch Kleinigkeiten geregelt werden, aber jeder hat den Dienstplan nach seinen Wünschen mitgestaltet.

Mitarbeiter	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	Frei	Frei	Spät	Spät	späte	?	?
B	?	?	?	?	?	?	?
C	Früh	Frei	Spät	?	?	?	?
D		Spät		Frei			
E		Spät					

Abbildung 6: Dienstplan zum Eintragen von Wunschzeiten

Eine weitere Alternative ist es , dass Mitarbeiter selbst entscheiden dürfen, ob die Arbeit einer alleine erledigen kann und der andere früher nach hause gehen darf. Es kommt immer mal vor, dass einfach nichts los ist und der Mitarbeiter zu hause genug Dinge hat, die er erledigen könnte. In solch einer Situation wäre der Mitarebiter dankbar für die gewonnenen Zeit und wäre später auch bereit einmal länger zu bleiben, wenn es nötig ist. Auch für das Hotel ist diese Variante die günstigere, denn der Mitarbeiter wird bezahlt, egal ob er arbeitet oder ob er zwar im Hotel ist, aber nichts zu tun hat.

Ein weiterer wichtiger Punkt sind Freizeitaktivitäten, vor allem die im Verein, für die es kaum Möglichkeiten im Schichtdienst gibt. Ein verständnisvoller Chef gibt einem Mitarbeiter auch jeden Montag Abend frei, wenn dort sein Tenniskurs stattfindet. Solche Vereins- und Freizeittermine sollten für jeden Mitarbeiter, zumindest in Maßen und nach Absprache möglich gemacht werden.

5.3.3 Jeder Mitarbeiter verdient Wertschätzung

Jeder Mitarbeiter im Hotel verdient Wertschätzung. Denn jeder einzelne gehört dazu.

Der Spühler sollte schnell und rechtzeitig das Geschirr sauber spülen, damit die Köche saubere Töpfe haben und die Kellner die Speisen auf sauberen Tellern zu den Gästen bringen können.

Putzt das Zimmermädchen die Zimmer nicht sauber, werden sich die Gäste beschweren und gegebenenfalls nicht wieder kommen.

Diese Aufzählung kann noch eine ganze Weile weiter geführt werden. Es wird jedoch darauf verzichtet, da es der Verfasserin hier ertseinmal darum geht, dass wirklich jeder Mitarbeiter im Hotel eine wichtige Aufgabe hat und dazu beiträgt ob ein Gast wiederkommt oder nicht.

Und jetzt zum wichtigen Aspekt daran, wirklich jeder Mitarbeiter sollte wissen, das er wichtig ist und die Wertschätzung bekommen, die er verdient. Dazu gehört das die Direktion den Namen jedes einzelnen Mitarbeiters kennt. Und Mitarbeiter mit dem Namen begrüßt werden.

Eine Kultur des Lobes und der Anerkennung ist eine schöne und sinnvolle Anfang. Das ein Koch sich bei dem Spühler für das schnelle spülen des Topfes bedankt, die Rezeption für das Nachreinigen eines Zimmers beim Zimmermädchen bedankt.

Ein Danke kann sehr viele bewirken. Für kleine Extraleistungen ein Danke und der Mitarbeiter weiß warum er gehandelt hat.

Bleibt ein Danke des öfteren aus und werden auch Kleinigkeiten als „normal“ angesehen, warum sollte der Mitarbeiter es dann noch machen? Es wird nicht honoriert, es scheint also egal zu sein, also gibt es keinen Grund mehr für diese kleinen, aber so wichtigen, Dinge am Rande.

Im Schindlerhof werden die Mitarbeiter als Mitunternehmer bezeichnet. Dies ist ein hohes Maß an Wertschätzung und gibt alleine durch das Wort, das Gefühl dazuzugehören. Ein wichtiger Teil eines ganzen zu sein und etwas bewirken zu können.

Besondere Anlässe wie z.B. Geburtstage, Jubiläen, Hochzeiten eignen sich besonders gut um dem Mitarbeiter seine Wertschätzung entgegen zu bringen. Eine kleine Karte zum Geburtstag, ein kleiner Geburtstagskuchen, ein Fachbuch, ein Gutschein. Die Liste mit Kleinigkeiten, die aber die erwünschte Wirkung haben ist lang. Einfach mal die Gelegenheit nutzen und Danke sagen.

Für Mitarbeiter die Karriere machen möchten ist eine Besondere Art der Wertschätzung sie darin zu fördern und ihnen herausfordernde Aufgaben zu stellen und sie zu fördern und zu fordern. Gerade diese freuen sich auch, wenn Ihnen Freiräume zum Arbeiten eingeräumt werden.

Diese Freiräume zeigen dass erkannt wurde was derjenige leistet und das darin vertraut wird, dass er es alleine kann.

Ebenso wollen Mitarbeiter nach ihrer Meinung gefragt werden. Nach Wünschen und Ideen fragen kostet nichts, doch kann so viel bewirken. Denn zum einen wurde der Mitarbeiter mit einbezogen, zum anderen kann diese Idee sehr gut sein und das Hotel weiter bringen oder die Prozesse erleichtern.

Wenn Mitarbeiter gute Vorschläge und Ideen, die für das Weiterkommen des Hotels nützlich sind, sollte dies ebenfalls honoriert werden. Durch einen kleinen Geldzuschuss, eine Kinokarte, einen Hotelgutschein, etc. je nachdem welche Idee eingebracht wurde. Außerdem sollte dies öffentlich gemacht werden, damit andere sehen und der entsprechende Mitarbeiter Anerkennung auch von den Kollegen bekommen kann.

6 Fazit

Die Hotellerie ist eine vielseitige Branche. Es gibt die Ferienhotellerie, Stadthotellerie aber auch Tagungen und Veranstaltungen, Wellness-, Sport- und Themenhotels.

Doch alle haben eine Sache gemeinsam. Sie sind personalintensiv und eine Maschine kann weder kochen, noch servieren noch die Zimmer putzen. Viele Menschen kommen in einem Hotel zusammen, und jeder ist einzigartig.

Und aus diesen Menschen bildet sich der Charakter des Hotels. Aus diesem Grund kann nicht gesagt werden dieser Weg oder dieser Weg der Mitarbeiterführung ist der einzig wahre. Jedes Hotel und jede Führungskraft muss seinen eigenen Weg finden.

Doch wenn die Stützräder der Motivationstheorien zur Hilfe genommen werden, Mitarbeitern die nötigen Fähigkeiten vermittelt werden, sie die Freiräume bekommen, die sie für ihre tägliche Arbeit brauchen und dann noch ein wenig etwas dafür getan wird das sie wollen. Dann ist das Hotel auf dem richtigen Weg zufriedenen Mitarbeiter zu haben. Wichtig ist, dass keiner der Mitarebiterkette vergessen oder benachteiligt wird.

Das Vorliegende Modell ist eine Skizze, die jedes Hotel mit eigenen Farben nach den eigenen Gegebenheiten ausmalen muss. Ein Hotel sollte kein Wohlfahrtsverein für Mitarbeiter sein, die nichts anderes finden.

Ein Hotel sollt denen, die Wollen die Möglichkeit geben und sich von denen trennen die nicht wollen. Dafür muss der Rahmen geschaffen werden in dem gutes Arbeiten möglich ist. Wichtig ist die Menschlichkeit im Auge zu behalten und bei allem den Mensch zu sehen und diesen seinen Fähigkeiten entsprechend einzusetzen.

Nur mit Mitarbeitern die zufrieden sind, kann ein Ort geschaffen werden an denen andere sich gerne aufhalten. Denn kein Gast kommt an einen Ort zurück, an dem er stundenlang auf seine Essen wartet, er genervt von einem Rezeptionisten begrüßt wird und das Zimmermädchen nur oberflächlich gereinigt hat. Und wie in der ganz einfachen BWL ohne Kunden keine Geld und ohne Geld kein Hotel.

Die Verfasserin hofft dass es einen Wandel in der Mitarbeiterführung in der Hotellerie geben wird. Denn es ist ein sehr schöner Beruf, der es ermöglicht, anderen Menschen eine schöne Zeit zu schenken. Nur dürfen die Mitarbeiter dabei nicht vergessen werden.

Literaturverzeichnis

- COMELLII, Gerhard/VON ROSENSTIL, Lutz: Führung durch Motivation. München: Franz Vahlen GmbH, 2009
- CENTRERPARCS: *Park Nordseeküste*. URL <http://www.centerparcs.de/DE/DE/ferien-park/park-nordseekueste> Zuletzt Besuch 10.02.2013
- DEHOGA Bundesverband: *Deutsche Hotelklassifizierung*. URL <http://www.hotelsterne.de/de/?open=Kriterien>. Aktualisierungsdatum: 2010
- HABERLEITNER, Elisabeth/ Deistler, Erlisabeth/ UNGVARI, Robert: *Führen, Fördern, Coachen*: München: Piper 2010
- HALLER, S.: *Dienstleistungsmanagement*. Wiesbaden: Gabler, 2001
- HERZBERG, Frederik: *Work and the nature of man*. Cleaveland, The World publ.co 1966
- KNOBLAUCH, Jörg/ Kurz Jürgen: *Die Besten Mitarbeiter Finden und Halten*. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2009
- LAUFER, Hartmut: *Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung*. Offenbach: GABAL Verlag GmbH, 2010
- MARRIOTT: *Core Values & Heritage*. URL <http://www.marriott.com/corporateinfo/culture/coreValues.mi>. Aktualisierungsdatum: 2012
- MASLOW, Abraham: *Motivation & Persönlichkeit*. Reinbeck bei Hamburg: Rowolt Taschenbuchverlag: 2002
- MCGREGOR, Douglas: *Der Mensch im Unternehmen*. Düsseldorf: Econ 1970
- RUDOLPH, Udo: *Motivationspsychologie Kompakt*: Weinheim: Beltz 2009
- NGG *Die Arbeitsbedingungen im Hotel und Gaststättengewerbe* URL http://www.ngg.net/branche_betrieb/gastgewerbe/arbeitsbedingungen/ Zuletzt Besuch 15.02.2013
- NGG *DGB Ausbildungsreport disqualifiziert das Gastgewerbe* URL http://www.ngg.net/presse_medien/mediendienste-2011/2011-09-14-miro-ausbildung/ zuletzt Besuch 04.01.2013
- NGG *NGG zum geplanten Ampelbarometer für Gastronomie und Lebensmittelhandel* URL http://www.ngg.net/presse_medien/mediendienste-2012/2012-06-04-mr-gastgewerbe/ zuletzt Besuchte 10.02.2013
- http://www.ngg.net/presse_medien/mediendienste-2012/2012-05-09-mr-ausbildung-gastgewerbe/
- SPRENGER, Reinhard K.: *Vertrauen führt*. Frankfurt/New York: Campus Verlag, 2007
- VSR – Weser – EMS URL <http://www.vsr-weser-ems.de/>
- WEIßENRIEDER, Jürgen/KOSEL, Marijan: *Nachhaltiges Personalmanagement in der Praxis*. Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage GmbH, 2010

Anlagen

- Anlage 1: Ziele Abteilung HRS CenterParcs Nordseeküste Seite XII
- Anlage 2: Deutscher Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA be- Seite XV
schönigt prekäre Jobs
- Anlage 3: Rosenberger: „Fachkräftemangel im Gastgewerbe ist haus- Seite XVI
gemacht
- Anlage 4: Rosenberger: "Bewerber kommen nur bei guter Ausbil- Seite XVII
dung"

Anlage 1: Ziele Abteilung HRS CenterParcs Nordseeküste

Business Plan Nordseeküste 11/12

Human Resources

1. Mitarbeiter / Sozial

-> Krankheitsquote

Dies ist das Verhältnis von Krankentagen zu gesamt gearbeiteten Tagen.

Ziel: Senkung der Krankenquote auf durchschnittlich 2,5 % (derzeit ca. 4,3% durchschnittlich)

Maßnahmen und Fokuspunkte:

- Kranken-Rückkehrgespräche wieder regelmäßig führen lt. Vorgaben
Kontrolle der Gespräche und Unterstützung der Floormanager/Schichtführer
- Sicherheit am Arbeitsplatz schulen
- Arbeitsplatzbesichtigungen durchführen
- Job Satisfaktion, zusätzliche Umfragen in den Abteilungen durchführen, bzw.
Thema im ABC-Team regelmäßig besprechen und Mitarbeiter dazu einladen.

Maßnahmen und Fokuspunkte:

- Delight Programm umsetzen:
 - Verbesserung der Arbeitsbedingungen sofern möglich
 - Delight Mitarbeitergespräche
- Dienstpläne (Einhaltung der BV)
- -KIT: aktiv die Mitarbeiter darauf hinweisen und dieses Tool nutzen
- Trainings & Workshops für Potentials lt. Management Edukation Programm (MEP)
- 🕒 Kontrolle Formationspläne der einzelnen Abteilungen

- ⌚ Ergebnisse der Mitarbeiter Zufriedenheit nutzen, um Verbesserungen zu schaffen, die Kommentare gut auswerten und die Kommunikation allgemein verbessern. Nutzung der Kommunikationsmittel, wie Briefing-Dokument etc.
- ⌚ ABC-Team: regelmäßig Mitarbeiter dazu einladen, um Zufriedenheit zu besprechen und dadurch Probleme oder Herausforderungen anzugehen

2. Qualität

-> **Besetzungsgrad:**

Ziel: regelmäßige Kontrollen durch das Management Team

Maßnahmen und Fokuspunkte:

- ⌚ Durchführung Management Edukation Programm (MEP)
 - Trainings des Trainingscenters nutzen zur Weiterentwicklung
 - Bei Einstellung achten auf Potential für Entwicklung innerhalb der Firma und vorhandene „potentials“ entsprechend fördern
 - Gute ehemalige Mitarbeiter / Manager ggf. zurück gewinnen
- ⌚ Recruitment
 - E-Assessments nutzen
 - Bewerberpool ausbauen
 - Neue Azubis und Schüleraushilfen finden durch Besuche von Messen und Vorträge/Präsenz in regionalen Schulen
 - Offene Stellenlisten aktiv kommunizieren

-> **Service Personal:**

Maßnahmen und Fokuspunkte:

- ⌚ Einstellung entsprechend der Stellenausschreibungen mit notwendigen Vorkenntnissen
- ⌚ Coaching on the Job durch FM's und Mentoren on the floor

- ⌚ Erweiterung der Fachkenntnisse (durch neue Mitarbeiter Info-Mappe und Parkzeitung) und tägliches Briefing vor Dienstbeginn mit Briefingdokument
- ⌚ Überwachen der Durchführung von Beurteilungs- und Feedbackgesprächen sowie Einhaltung der vereinbarten Ziele alle 3 Monate
- ⌚ Einhaltung der Probezeit-Endgespräche bei neuen Mitarbeitern
- ⌚ Kommunikation fördern durch regelmäßige Gespräche mit Mitarbeitern
- ⌚ Bessere Einbindung der Mentoren, ggf. Mentoren noch mal schulen

3. Safety & Health

-> **Sicherheit für Personal am Arbeitsplatz:**

Maßnahmen **und** **Fokuspunkte:**
Durchführung der Pflicht-Trainings ohne Kompromisse:

- ⌚ Einhaltung der e-learning Module für neue Mitarbeiter
- ⌚ Einführungsveranstaltung neuer Mitarbeiter zusätzlich mit Park-Trainern
- ⌚ Persönliche Begrüßung der Vorgesetzten neuer Mitarbeiter
- ⌚ Trainings für Personal über Heben und Tragen am Arbeitsplatz
- ⌚ Augenuntersuchung für Bildschirmarbeitsplätze
- ⌚ Auffrischung Erste-Hilfe-Kurse und AED-Gerät
- ⌚ Feuerlöscher-Schulungen für neue Mitarbeiter etc.
- ⌚ HACCP

Deutscher Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA beschönigt prekäre Jobs

Rosenberger: "Vor allem Gastgewerbe braucht dringend Mindestlohn"

„Die Situationsbeschreibung des deutschen Gastgewerbes, vor allem die Arbeits- und Ausbildungsbedingungen sowie die Entgelte und Tarifbindung, wie sie der DEHOGA heute vorgestellt hat, gehen an der Lebenswirklichkeit der Beschäftigten völlig vorbei“, so Michaela Rosenberger, stellvertretende Vorsitzende der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG). Nötig sei eine offene und ehrliche Diskussion der Probleme und der Zukunft der Branche und keine Beschönigungen. In der Tat habe es in den vergangenen Jahren einen Anstieg der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung gegeben, der jedoch überwiegend im Teilzeitsektor stattfand. So arbeiteten heute laut Statistischem Bundesamt 41,4 Prozent der Beschäftigten im Gastgewerbe in Teilzeit. Ein Drittel davon, d.h. 205.000 Menschen, würde gerne mehr arbeiten, dürfte aber nicht.

Auf Grund der niedrigen Einkommen und der hohen Teilzeitquote können viele Beschäftigte ohne staatliche Unterstützung nicht leben. Insgesamt müssen rund 140.000 Haushalte mit einem gastgewerblichen Erwerbshintergrund Hartz IV-Leistungen beantragen. Diese Entwicklung wird auch durch die extrem hohe Zahl geringfügiger Beschäftigung verschärft. 2011 arbeiteten 835.000 Menschen im Gastgewerbe auf Grundlage eines so genannten Minijobs, kaum mehr – 868.000 – hatten ein sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis.

„Den Beschäftigten und den Auszubildenden der Branche muss endlich eine Perspektive für eine dauerhafte und gute Arbeit geboten werden“, hat Rosenberger gefordert. „Das geht nur, wenn die Einkommen deutlich steigen. Deshalb brauchen wir den gesetzlichen Mindestlohn von zunächst 8,50 Euro, da in einigen Bundesländern lediglich 15 bis 20 Prozent der Arbeitgeber an die bestehenden Tarifverträge gebunden sind. Die Tarifautonomie zu preisen, ist ein Hohn, wenn der DEHOGA seine Mitglieder durch die O.T.Mitgliedschaften einlädt, sich nicht an Tarifverträge zu halten.“

Es sei deshalb auch nicht verwunderlich, dass junge Menschen der Branche den Rücken kehrten. Hatte das Gastgewerbe 2007 noch 107.000 Auszubildende, waren es 2011 nur noch 77.000. Im Ranking der Ausbildungsberufe belegt das Gastgewerbe laut Ausbildungsreport des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) seit Jahren die letzten Plätze. „Hier besteht dringender Handlungsbedarf!“

Berlin - 4. Juni 2012.

Rosenberger: „Michaelangelo im Gastgewerbe ist hausgemacht“

Hamburg – 25. Mai 2011

Anlässlich der Jahrespressekonferenz des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbandes (DEHOGA) forderte die stellvertretende Vorsitzende der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) Michaela Rosenberger den Verband auf, sich den wirklichen Zukunftsthemen der Branche zu widmen: *„Wenn der DEHOGA den Aufschwung im Gastgewerbe auch in Zukunft stabilisieren will, muss er den dort beschäftigten Menschen Perspektiven aufzeigen. Fachkräfte gewinnt man nicht nur, indem man sie im Ausland sucht, sondern auch, indem man sie im Inland vernünftig ausbildet und anständig behandelt.“*

Wer meine, dies könne durch unsinnige Verschlechterungen im Jugendarbeitsschutz geschehen, habe die Zeichen der Zeit immer noch nicht erkannt. *„Und diejenigen in der Branche, die versuchen, Beschäftigte mit Dumpinglöhnen, überlangen Arbeitszeiten und prekärer Beschäftigung zu locken, haben offensichtlich nicht begriffen, dass das gerade junge Menschen noch mehr abschreckt. Als sei die Fluktuation in der Branche nicht schon groß genug“,* so Rosenberger.

Auch im Hinblick auf die von den Bundesländern vorgeschlagene Hygiene-Ampel für die Gastronomie könne gut geschultes Personal, das nicht jede Woche neu angelernt werden müsse, hilfreich sein: *„Allerdings darf es bei der Bewertung der Restaurants nicht nur um Lebensmittelhygiene gehen, auch soziale Standards müssen hier einbezogen werden. Es kann doch nicht sein, dass ein Wirt, der mit Schwarzarbeit die Sozialversicherungssysteme schädigt und Steuern hinterzieht, mit einer grünen Ampel ausgezeichnet wird!“*, empörte sich die stellvertretende NGG-Vorsitzende.

Zur Steigerung der Attraktivität der Branche könne im Übrigen auch eine Steigerung der Löhne beitragen. Rosenberger: *„Viele Beschäftigte warten noch immer auf die im Zuge der Einführung der reduzierten Hotel-Mehrwertsteuer versprochenen Entgelterhöhungen. Dieses Steuergeschenk von bis dato rund einer Milliarde Euro hat sie nie erreicht.“*

Berlin - 9. Mai 2012

Rosenberger: "Bewerber kommen nur bei guter Ausbildung"

„Nur wer gute Ausbildung und Berufschancen anbietet, wird sich im Wettbewerb behaupten können.“ Zum heute im Bundeskabinett beschlossenen Berufsbildungsbericht hat Michaela Rosenberger, stellvertretende Vorsitzende der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG), erklärt:

„Die derzeitige rosige Lage auf dem Ausbildungsstellenmarkt, die der Berufsbildungsbericht vorgaukelt, trifft weder für die Berufe im Lebensmittelhandwerk noch im Gastgewerbe zu. Die Zahl der Auszubildenden im Gastgewerbe ist in den vergangenen fünf Jahren von 107.000 um fast 30.000 auf 77.000 gesunken. Das Gastgewerbe nimmt damit unter den Branchen mit unbesetzten Ausbildungsstellen einen Spitzenplatz ein. Das ist nicht nur den sinkenden Schulabgängerzahlen geschuldet.

Das Gastgewerbe hat ein enormes Qualitäts- und Imageproblem: Spitzenreiter ist es bei den Abbrechern: Fast jeder zweite Azubi beendet seine Ausbildung zum Koch, zur Köchin oder zur Restaurantfachkraft vorzeitig. Die gastgewerblichen Berufe landen seit Jahren auf den letzten Plätzen bei der Ausbildungsqualität, wie der DGB-Ausbildungsreport regelmäßig belegt. Überstunden, unregelmäßige Arbeitszeiten, niedrige Ausbildungsvergütung und die Aussicht, nach abgeschlossener Ausbildung mit Niedrigstlöhnen seine Existenz nicht sichern zu können, tragen nicht zur Attraktivität der Branche bei.

Jammern wegen fehlender Bewerber und unbesetzter Stellen hilft nicht. Die Ausbildungsqualität muss verbessert werden. Auszubildende sind keine billigen Arbeitskräfte. Zukünftige Beschäftigte wollen ein zufriedenstellendes Einkommen, faire Arbeitsbedingungen und zukunftsfähige Karrierechancen. Hier muss auch der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband grundsätzlich umdenken.“

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Much, den 10. März 2013

Hannah Rebekka Bender