

Motivierende Personaleinsatz

2FGA



Ziele erreicht? – „Personalbedarfsdeckung“

KOMPETENZ-ERWERB

Ausgangssituation

Sie sind in der *Holl Touristik GmbH* (Köglstraße 14, 4020 Linz) im Personalmanagement tätig. Da der bisherige Reisebüroassistent *Hans Gruber* Geld aus dem Unternehmen entwendet hat, wird er am 2. September 20. fristlos entlassen. Hans Gruber war seit 2004 im Unternehmen beschäftigt. Die frei gewordene Position soll so schnell wie möglich durch eine geeignete Mitarbeiterin bzw. einen geeigneten Mitarbeiter nachbesetzt werden.



Aufgaben

1. Entwerfen Sie das Entlassungsschreiben und das Dienstzeugnis. 😊 😊 😊
2. Prüfen Sie die Abfertigungsansprüche von Herrn Gruber.
 - a) Hat Herr Gruber Anspruch auf Abfertigung? 😊 😊 😊
 - b) Kann sich Herr Gruber einen etwaigen Anspruch an eine Mitarbeitervorsorgekasse auszahlen lassen? 😊 😊 😊
 - c) Geht Herrn Gruber sein bisheriges Guthaben bei der Mitarbeitervorsorgekasse verloren? 😊 😊 😊
3. Die Position kann nicht intern nachbesetzt werden. Welche Möglichkeiten externer Personalbeschaffung kämen in dieser Situation in Betracht? 😊 😊 😊
4. Im digitalen Zusatzpaket finden Sie die Stellenbeschreibung für die zu besetzende Stelle. Welche Anforderungen sollte die Bewerberin/der Bewerber Ihrer Meinung nach für die Stelle mitbringen? 😊 😊 😊
5. Entwerfen Sie für die nachzubesetzende Stelle ein Stelleninserat, das in einer lokalen Wochenzeitung geschaltet werden soll (nur Text). Integrieren Sie dabei die Anforderungen, die Sie festgelegt haben. 😊 😊 😊
6. Auf das Stelleninserat haben sich viele Interessenten gemeldet. Sie werden die Bewerbungsunterlagen begutachten. Welche Kriterien sollten gute Bewerbungsunterlagen erfüllen? 😊 😊 😊
7. Im digitalen Zusatzpaket finden Sie einen Auszug aus den erhaltenen Bewerbungsunterlagen und eine Zusammenfassung der Zeugnisse. Beurteilen Sie die Bewerbungen anhand geeigneter Kriterien. Welche Person würden Sie auf jeden Fall zum Bewerbungsgespräch einladen? Begründen Sie Ihre Entscheidung. 😊 😊 😊
8. Nach einer ersten Vorselektion mithilfe der Bewerbungsunterlagen soll nun die Auswahl fortgesetzt werden. Welches Instrument bzw. welche Instrumente der Personalauswahl würden Sie in diesem Fall einsetzen? Begründen Sie Ihre Entscheidung. 😊 😊 😊
9. Schließlich hat man die geeignete Mitarbeiterin gefunden. Ihr wird ein schriftlicher Arbeitsvertrag mit allen Rechten und Pflichten ausgehändigt. Hat sie zusätzlich noch Anspruch auf einen Dienstzettel? 😊 😊 😊
10. Welche Personalentwicklungsmaßnahmen könnten für die neue Mitarbeiterin förderlich sein? Begründen Sie Ihre Vorschläge. 😊 😊 😊

Ausgangssituation (Fortsetzung)

Aufgrund der derzeitigen schlechten Auftragslage gibt es in der Marketingabteilung Überkapazitäten bei der Mitarbeiterzahl. Der Geschäftsführer überlegt, Personal abzubauen.



11. Durch welche Maßnahmen könnte Personalabbau vermieden werden? 😊 😊 😊

Motivierender Personaleinsatz



Eine PPT-Präsentation und weitere Übungen zum Kapitel finden Sie im digitalen Zusatzpaket.



Die Rechte und Pflichten von Arbeitgebern und -nehmern wurden in Praxisblicke Tourismus Band I behandelt.

Welche Rahmenbedingungen sind für einen motivierenden Personaleinsatz erforderlich? Basis jedes Arbeitsverhältnisses ist die Berücksichtigung der **Rechte und Pflichten** sowohl der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer. Um die Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Leistungsmöglichkeit der einzelnen Mitarbeiter/innen bestmöglich zu entfalten, sind im Unternehmen zusätzlich **Maßnahmen zur Motivation der Mitarbeiter/innen** zu berücksichtigen. Ansatzpunkte sind dabei:

- Humanisierung des Arbeitsplatzes
- Personalbeurteilung
- Entlohnung



Meine Ziele

Nach Bearbeitung dieses Kapitels kann ich

- Maßnahmen zur motivierenden Arbeitsplatzgestaltung entwickeln;
- Ziele und Funktionen der Personalbeurteilung verdeutlichen;
- Instrumente der Personalbeurteilung anwenden.

KOMPETENZ-ERWERB

Humanisieren = menschenwürdiger gestalten, besonders in Bezug auf die Lebens- und Arbeitsbedingungen der Menschen.

Was würde Sie in einem Unternehmen zu einer guten Leistung motivieren?

Was würde Sie in einem Unternehmen demotivieren?

Auch wenn die Reihenfolge der Bedürfnisse kritisch zu betrachten ist, ist sicher, dass es die angeführten Bedürfnisse tatsächlich gibt. So haben manche Künstler kaum Geld zum Überleben und erfahren wenig Anerkennung. Dennoch gehen viele ihrem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung nach.

1 Mitarbeitermotivation

Für die Österreich Werbung gehören Erfolgserlebnisse zu den wichtigsten Motivationsfaktoren. In diesem Zusammenhang achtet das Unternehmen darauf, dass jede Mitarbeiterin/jeder Mitarbeiter ihre/seine persönlichen Erfolgspotenziale kennt und diese auch regelmäßig über Schulungen gefördert werden. Dieser Schulungsbedarf wird mindestens einmal im Jahr im Zuge der Mitarbeitergespräche festgestellt. Neben der Möglichkeit der laufenden Aus- und Weiterbildung für Mitarbeiter/innen wird auch auf einen wertschätzenden Umgang untereinander geachtet. Dieser ist auch in den Leitsätzen der Österreich Werbung verankert: „Wir kommunizieren achtsam und begegnen einander mit Respekt. Wir sind neugierig und inspirieren einander österreichweit. Im Vertrauen auf uns selbst gehen wir mutig neue Wege“

Was motiviert Mitarbeiter/innen wirklich bzw. spornet sie dazu an, Höchstleistungen zu erbringen oder bestimmte Ziele zu erreichen? Es gibt zahlreiche Untersuchungen, die analysieren, welche Motive Menschen zu einem bestimmten Verhalten veranlassen. Zu den bekanntesten daraus resultierenden Theorien zählt die Maslow'sche Bedürfnispyramide.

1.1 Maslow'sche Bedürfnispyramide

Bereits in Praxisblicke Tourismus Band I haben Sie die berühmte **Maslow'sche Bedürfnispyramide** kennengelernt. Nach ABRAHAM MASLOW werden die Bedürfnisse nach der Dringlichkeit, d. h. ausgehend von den Grundbedürfnissen bis hin zu den Selbstverwirklichungsbedürfnissen, der Reihe nach befriedigt.

Aufgabenstellungen – „Maslow'sche Bedürfnispyramide“

1. Die Bedürfnispyramide liefert Anregungen für die Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Unternehmen. Ordnen Sie die betrieblichen Umsetzungsmöglichkeiten den Stufen der Pyramide zu.

Leitung interessanter Projekte, Karriere, gutes Betriebsklima, Firmen-PkV, Kündigungsschutz, Kantine, sicherer Arbeitsplatz, ausreichende Bezahlung, gesunder Arbeitsplatz, Altersversorgung, Teamarbeit, Lob, schönes Büro, wechselnde Tätigkeiten, Weiterbildung, Berufstitel



2. Kann nach ABRAHAM MASLOW eine Mitarbeiterin, die ständig um ihren Arbeitsplatz zittern muss, gleichzeitig das Bedürfnis nach Anerkennung und Selbstverwirklichung verspüren? Begründen Sie Ihre Meinung.

1.2 Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation

Basis jedes Arbeitsverhältnisses ist die Berücksichtigung der **Rechte und Pflichten** sowohl der Arbeitgeber/innen als auch der Arbeitnehmer/innen. Um die Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Leistungsmöglichkeit der einzelnen Mitarbeiter/innen bestmöglich zu entfalten, sind im Unternehmen zusätzlich **Maßnahmen zur Motivation der Mitarbeiter/innen** zu berücksichtigen.



Diese Punkte werden nun genauer erklärt.

2 Humanisierung des Arbeitsplatzes

Die Österreich Werbung bietet ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen viele Vorzüge, z. B. mit Absprache der jeweiligen Führungskraft einen Tag von zu Hause (Homeoffice) zu arbeiten. Einmal im Jahr organisiert die Österreich Werbung einen Kindervormittag, an dem die Mitarbeiter/innen ihre Kinder mit ins Büro nehmen können um ihnen ihren Arbeitsplatz zu zeigen. Zusätzlich haben die Mitarbeiter/innen die Möglichkeit bestimmte arbeitsmedizinische Maßnahmen, wie z. B. Vorsorgeuntersuchungen, Impfungen, Melanomvorsorge etc. in Anspruch zu nehmen.

Eine kontinuierliche Humanisierung des Arbeitsplatzes steigert sowohl die Zufriedenheit als auch die Leistungsfähigkeit und erhöht dabei die Bindung der Mitarbeiter/innen. Besonders in der Tourismusbranche, wo Fachkräfte Mangelware werden, wird dieses Thema immer wichtiger. Maßnahmen zur Humanisierung eines Arbeitsplatzes lassen sich in drei Teilbereichen verwirklichen:



Ordnen Sie die Maßnahmen der Österreich Werbung den unten angeführten Kategorien zur Humanisierung des Arbeitsplatzes zu.

Der Nichtraucherschutz ist besonders im Hotel- und Gastgewerbe zur Schaffung von besseren Arbeitsbedingungen ein wichtiges Thema. Einen spannenden Artikel dazu finden Sie im digitalen Zusatzpaket.



Ergonomie ist die Wissenschaft von der Anpassung der Arbeitsbedingungen an den Menschen und seine Eigenschaften.



Ein Arbeitsblatt zur besseren Arbeitsplatzgestaltung finden Sie im digitalen Zusatzpaket.

Betriebliche Sozialleistungen

Betriebliche Sozialleistungen können als Lohnbestandteil oder Zuschuss betrachtet werden. Sie dienen nicht nur der Befriedigung physiologischer (z. B. Mitarbeiterverpflegung) oder sozialer Bedürfnisse (z. B. Betriebsausflüge), sie sind auch als Ausgleich zum Arbeitsalltag gedacht. Sauna, Sportplatz oder Fitnessstudio regulieren den Stress und halten die Mitarbeiter/innen fit und gesund. Auch Vorsorgeleistungen, die der zukunftsorientierten, sozialen Absicherung der Arbeitnehmer dienen, wie z. B. betriebliche Altersvorsorge, Versicherungen aller Art, werden zum Teil als freiwillige betriebliche Sozialleistung angeboten.

Bessere Arbeitsbedingungen

Unter besseren Arbeitsbedingungen werden heute nicht nur Maßnahmen zur Unfall- und Schadensverhütung am Arbeitsplatz verstanden. Vielmehr gewinnen Raumgestaltung und Ergonomie immer mehr an Gewicht. Die richtige Beleuchtung, ein gesunder und angenehmer Stuhl, eine helle, freundliche Bauart des Gebäudes und möglichst wenige audiovisuelle Störfaktoren sowie flexible Arbeitszeit, Dienstplanung und Teilzeitangebote reduzieren den Stress und steigern das Wohlbefinden.

Motivierende Arbeitsorganisation

Eine eintönige und wenig abwechslungsreiche Arbeit demotiviert im Regelfall die Mitarbeiter/innen. Dies hat eine Erhöhung der Fehlerrate, mehr Krankenstandstage und in letzter Folge vermehrte Kündigungen zur Folge. Durch eine Änderung der Arbeitsorganisation kann der Handlungsspielraum erweitert werden. Möglich wird das durch folgende Maßnahmen:

Jobrotation (Arbeitsplatzwechsel)	Jobenlargement (Arbeitsverweiterung)	Jobenrichment (Arbeitsbereicherung)
		
Systematischer Wechsel des Arbeitsplatzes innerhalb eines Unternehmens	Aufgabenerweiterung, bei der ein Mitarbeiter andere Tätigkeiten mit gleichen Anforderungen ausübt	Aufgabenbereicherung um Teilaufgaben mit höheren Anforderungen. Dabei nimmt die Verantwortung des Mitarbeiters zu.
Beispiel In einem Hotel wechselt ein Arbeitnehmer zwischen den einzelnen Abteilungen.	Beispiel Frau Weber arbeitet im Tourismusverband Salzburg und ist neben den Messeauftritten in Österreich jetzt auch für Messen in Deutschland verantwortlich.	Beispiel Herr Moser arbeitet in der Küche als Sous Chef. Demnächst ist er auch für den Einkauf zuständig.

Aha!

Man nimmt heute an, dass etwa 10 % der Erwerbstätigen am sogenannten **Burn-out-Syndrom** leiden. Burn-out ist eine emotionale und körperliche Krankheit. Es kann mit dem Wort „ausbrennen“ übersetzt werden. Diese vollkommene Erschöpfung wird meistens durch extremen Stress im Beruf und auch im Privaten verursacht. Maßnahmen zur Humanisierung des Arbeitsplatzes helfen, hier vorzubeugen.



Aufgabenstellungen – „Humanisierung des Arbeitsplatzes“

1. Kreuzen Sie die richtige Zuordnung an:

Beispiel	Jobrotation	Jobenlargement	Jobenrichment
a) Herr Süß ist Food-&-Beverage-Manager in einem Wellnesshotel. Bis jetzt war er vor allem für die Organisation von Küche, Restaurant, Catering und Bar zuständig. Da er vor einigen Jahren eine Zusatzausbildung als Eventmanager absolviert hat, wird er in Zukunft auch an der Organisation von Veranstaltungen beteiligt sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Clemens arbeitet neben der Schule in einer Jugendherberge: Zunächst ist er einen Monat in der Küche, danach einen Monat im Service und abschließend einen Monat im Housekeeping tätig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Frau Huber übernimmt im Telefon-Kundenservice nicht nur die Anfragen oberösterreichischer Kunden, sondern auch jene der niederösterreichischen Kunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Beim Traineeprogramm lernen Berufseinsteiger mehrere Abteilungen kennen und sammeln Erfahrungen, die sie als künftige Führungskräfte brauchen, etwa den Umgang mit neuen Kollegen oder das schnelle Einarbeiten in komplexe Aufgabebereiche.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Finden Sie jeweils ein eigenes Beispiel für „Jobrotation“, „Jobenlargement“ und „Jobenrichment“.

3. Analysieren Sie die Arbeitsbedingungen für Schüler/innen an Ihrer Schule. Gehen Sie dabei auf die Punkte Sozialleistungen, Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisation ein. Welche Maßnahmen werden bereits gesetzt? Welche weiteren Maßnahmen würden zur Humanisierung des „Arbeitsplatzes“ für Schüler/innen an Ihrer Schule beitragen?

4. Das Alpenresort Schwarz bietet seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern folgende Vorteile: Innerbetriebliche Einrichtungen, wie die Schwarz-Akademie, unterstützen die persönliche und berufliche Weiterentwicklung. Das körperliche und psychische Wohlbefinden einer jeden einzelnen Mitarbeiterin/eines jeden einzelnen Mitarbeiters wird im Rahmen des Projektes „Gesunde Schwarz-Mitarbeiter“ berücksichtigt. Der Schwarz-Vorteilsclub hält viele Vorteile für Schwarz-Mitarbeiter bereit. Außerdem bietet das Hotel Unterkunft in der Nähe des Hotels, kostenlose Verpflegung auch an freien Tagen, Nutzung der Wellnessanlagen und vieles mehr.



Überlegen Sie, welche Maßnahmen zur Humanisierung des Arbeitsplatzes das Alpenresort Schwarz seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anbietet. Welche der angeführten Leistungen würden Sie in Anspruch nehmen? Nehmen Sie dabei eine Rangordnung vor.

3 Personalbeurteilung

Die Wertschätzung für ihre Mitarbeiter/innen und ein respektvoller Umgang miteinander sind zentrale Anliegen der Österreich Werbung. Daher werden jedes Jahr verpflichtende Mitarbeitergespräche durchgeführt, in denen man das vergangene Jahr reflektiert und nochmals genau durchleuchtet, ob die notwendigen Qualifikationen vorhanden sind. Sollte es Probleme gegeben haben, wird gemeinsam nach einem Weg gesucht, dass diese Probleme zukünftig nicht mehr auftreten.



Potenzial: Was könnte die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter in Zukunft leisten? Die Beurteilung des Potenzials ist im Gegensatz zur Beurteilung der Leistung zukunftsorientiert.

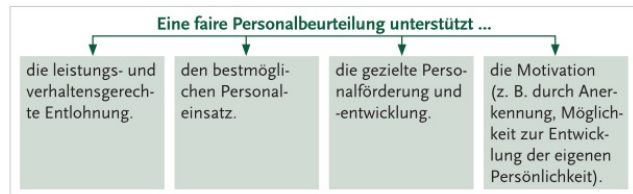


Häufig stimmen Selbst- und Fremdbild nicht überein. Dennoch ist eine Selbstbeurteilung hilfreich, um Abweichungen und Übereinstimmungen zwischen Fremdbild und Selbstbild zu analysieren und darauf aufbauend Maßnahmen einzuleiten.

Hierarchie = Rangfolge, Rangordnung.

Bei der **Personalbeurteilung** werden die Leistung und das **Potenzial** der Mitarbeiter/innen eines Unternehmens ausgewertet.

3.1 Ziele und Funktionen der Personalbeurteilung



Personen, die die Personalbeurteilung durchführen können

Meist erfolgt die Beurteilung der Mitarbeiter/innen durch **den direkten Vorgesetzten**. Zusätzlich können je nach Vereinbarung auch andere Personen Feedback geben bzw. Beurteilungen durchführen:

- **Kolleginnen und Kollegen auf der gleichen Hierarchiestufe:** Durch gemeinsame Tätigkeiten haben sie einen guten Einblick in die Leistungen und das Leistungsverhalten. Problematisch ist es jedoch, wenn es darum geht, Belohnungen etc. zu verteilen.
- **Mitarbeiter/innen beurteilen Vorgesetzte:** Diese Form liefert vor allem Rückmeldungen zum Führungsverhalten.
- **Selbstbeurteilung:** Beurteilen sich Mitarbeiter/innen selbst, führt dies zu einer höheren Akzeptanz der Beurteilung. Die eigene Einschätzung der Leistung stimmt jedoch häufig nicht mit der Fremdbeurteilung überein.

3.2 Mögliche Beurteilungskriterien

Zur Mitarbeiterbeurteilung werden meist folgende Kriterien herangezogen:

- **Eigenschaften der Mitarbeiter/innen** bzw. deren Persönlichkeit: Talente, Stärken, fachliche Kompetenz, Belastbarkeit usw.
- **Arbeitsverhalten** bzw. **Arbeitsweise der Mitarbeiter/innen**, z. B. Teamfähigkeit, Engagement, Sorgfalt, motivierte Aufgabenerledigung
- **Arbeitsergebnisse** bzw. die Erfüllung von Zielen und Aufgaben

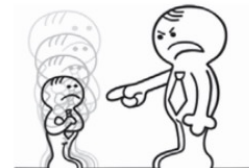
Ablauf der Personalbeurteilung

Die Personalbeurteilung erfolgt in vielen Unternehmen in drei Phasen:



Aha!

Der **Personalbeurteilungsbogen** unterstützt das Mitarbeitergespräch. Er stellt sicher, dass das Beurteilungsgespräch strukturiert abläuft. Eine Vergleichbarkeit mit anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird möglich. Bestandteile sind u. a. Beurteilungskriterien inkl. **Skala** und Platz für Begründung, Potenzialeinschätzung, geplante Entwicklungsschritte, Zielvereinbarungen.



So nicht! – Beim Beurteilungsgespräch sollte der Beurteilte in einem offenen Dialog die Möglichkeit haben, seine Leistung und seine Entwicklungsmöglichkeiten mit dem Vorgesetzten zu diskutieren!

Ein Beispiel für einen **Personalbeurteilungsbogen** finden Sie im digitalen Zusatzpaket.

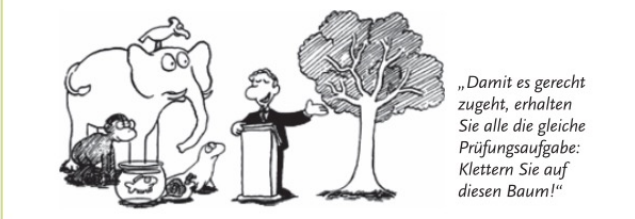
Skala: z. B. 1 = überdurchschnittlich bis 7 = unterdurchschnittlich.

Aufgabenstellungen – „Personalbeurteilung“

- Entscheiden Sie in den folgenden Fällen, welcher Schritt der Personalbeurteilung angewendet wird:

Fall	Beobachtung	Bewertung	Besprechung
Herr Müller gibt seiner Mitarbeiterin den Auftrag, den neuen Lehrling in seine Aufgaben einzuweisen und ihn dabei mehrmals am Tag zu kontrollieren.			
Die Ergebnisse des Feedbacks für den neuen Lehrling werden dem Abteilungsleiter übergeben. Dieser wird in einem Mitarbeitergespräch die Ergebnisse bekanntgeben.			
Der neue Lehrling hat von der Mitarbeiterin ein Feedback über seine Leistungen erhalten.			

- Die neue Mitarbeiterin wird von ihrem Vorgesetzten zu einem Mitarbeitergespräch eingeladen. In diesem Gespräch geht es anfänglich um die erbrachten Arbeitsergebnisse. Welche weiteren Beurteilungskriterien könnten noch bei diesem Gespräch herangezogen werden?
- Nehmen Sie mit der Direktion Ihrer Schule oder mit einem bekannten Tourismusbetrieb Kontakt auf. Finden Sie heraus, wie dort die Mitarbeiterbeurteilung durchgeführt wird.
- Interpretieren Sie die folgende Illustration. Was kann daraus für eine faire Personalbeurteilung abgeleitet werden?



Beim Entgelt wird zwischen **Lohn** (bei Arbeitern) und **Gehalt** (bei Angestellten) unterschieden.

4 Entlohnung

Gerechte und transparente Entlohnung ist für die Österreich Werbung ein großes Anliegen. Um das sicherzustellen, wurden Berufsbilder entwickelt, die sich jeweils in Levels 1–3 unterteilen. Diesen Berufsbildern wurden Gehaltsbänder hinterlegt. Berufseinsteiger werden sich eher im Level 1 wiederfinden, Führungskräfte sind im Level 3 bzw. fallweise im Level 2 zu finden.

Die **Gegenleistung für die erbrachte Arbeit** in einem Unternehmen wird als **Entlohnung (Entgelt)** bezeichnet.

4.1 Entgeltgerechtigkeit

Das Entgelt soll als gerecht empfunden werden. Dabei können verschiedene Kriterien berücksichtigt werden:



Aha!

Die Entlohnung kann durch Einzelarbeitsverträge, Betriebsvereinbarungen oder durch Kollektivverträge geregelt werden. Die **Mindestlöhne**, die in **Kollektivverträgen** für jede Branche festgelegt sind, dürfen weder in Einzelarbeitsverträgen noch Betriebsvereinbarungen unterschritten werden.



4.2 Formen der Entlohnung

Grundsätzlich kann man folgende Formen der Entlohnung unterscheiden:



Aha!

Im **Hotel- und Gastgewerbe** unterscheidet der Kollektivvertrag hinsichtlich der Entlohnung zwischen Garantielöhnern und Festlöhnern.

- Garantielöhner** haben Anspruch auf eine Beteiligung am Nettoumsatz (Bedienungsgeld oder Tronc), da sie im unmittelbaren Kontakt zu den Gästen stehen. Garantielöhner sind z. B. Servierkräfte, Portiere und Zimmermädchen. Unabhängig von der Höhe der ermittelten Umsatzprozente hat der Garantielöhner Anspruch auf den garantierten Mindestbruttolohn laut Lohnordnung.
- Festlöhner** erhalten einen bestimmten „festen“ Mindestlohn. Festlöhner sind alle Mitarbeiter, die keine Garantielöhner sind, wie z. B. Küchenhilfskräfte, Köche, Buffethilfen.



Einzelarbeitsverträge, Betriebsvereinbarungen und Kollektivverträge waren bereits in der ersten Klasse Thema im Betriebs- und Volkswirtschaftsunterricht.

Prämie = zusätzliche Vergütung für eine bestimmte Leistung.



Um zusätzliche Leistungsanreize zu schaffen, wird der Zeitlohn oft mit dem Prämienlohn kombiniert.



Inzwischen gibt es im Hotel- und Gastgewerbe nur mehr das Festlohnsystem, das Garantielohnsystem ist aus den Kollektivverträgen verschwunden.



Aufgabenstellung – „Entlohnung“

- Sie lesen folgenden Zeitungsartikel:

Fachkräftemangel im Tourismus sorgt für Zwist

Niedrige Löhne und belastende Arbeitszeiten sind für die Gewerkschaft verantwortlich für den Fachkräftemangel. Touristiker wehren sich.

Landeck, Innsbruck – Der Fachkräftemangel macht dem heimischen Tourismus zunehmend zu schaffen. Immer weniger junge Tiroler entscheiden sich für eine Lehre in dieser Sparte. „Die Probleme des Fachkräftemangels im Tourismus sind hausgemacht“, sagt dazu der Tiroler Landesvorsitzende des Österreichischen Gewerkschaftsbundes (ÖGB), Otto Leist. Der ÖGB-Chef führt die abnehmende Begeisterung der Jugendlichen für Touris-

musjobs auf das seiner Meinung nach unattraktive Arbeitsfeld im Tourismus und in der Gastronomie zurück. So würde laut Leist die Entlohnung nicht adäquat zur Leistung und zum hohen Arbeitspensum im Tourismus erfolgen. „Es kann nicht sein, dass ein ausgebildeter Koch keine 1.400 Euro verdient“, sagt Leist im Gespräch mit der Tiroler Tageszeitung. [...]

Quelle: Tiroler Tageszeitung

Als einer der Hauptgründe für den Fachkräftemangel wird die niedrige Entlohnung genannt. Erarbeiten Sie Möglichkeiten, wie Unternehmen Leistungsanreize für Mitarbeiter/innen schaffen können.



WissensCheck – „Motivierender Personaleinsatz“

Zu „1 Mitarbeitermotivation“ + „2 Humanisierung des Arbeitsplatzes“

- Erklären Sie, warum eine kontinuierliche Humanisierung des Arbeitsplatzes wichtig ist. Nenne Sie mögliche Maßnahmen.
- Nennen Sie Möglichkeiten, um Mitarbeiter durch weniger eintönige und abwechslungsreichere Arbeitsverteilung zu motivieren. Beschreiben Sie diese kurz und nennen Sie dazu jeweils ein Beispiel.

Zu „3 Personalbeurteilung“

- Erklären Sie die wesentlichen Ziele und Funktionen von Personalbeurteilungssystemen.
- Beschreiben Sie, welche Kriterien bei der Personalbeurteilung herangezogen werden.
- Erläutern Sie, welche Ziele das Mitarbeitergespräch verfolgt.

Zu „4 Entlohnung“

- Verdeutlichen Sie, welche Kriterien für eine gerechte Entlohnung berücksichtigt werden sollen.
- Beschreiben Sie, unter welchen Voraussetzungen der Zeitlohn Anwendung findet.
- Verdeutlichen Sie den Unterschied zwischen dem Zeitlohn und dem Leistungslohn.



Zusammenfassung – „Motivierender Personaleinsatz“

Speichern Sie nun das wesentliche Wissen des Kapitels „Motivierender Personaleinsatz“ in Ihrem Kopf. Erstellen Sie dazu eine Zusammenfassung, indem Sie

- eine übersichtliche Struktur (Tabelle) oder
- eine Mindmap anfertigen.

Tipp: Nur eine selbst erstellte Zusammenfassung ist eine gute Zusammenfassung. Im digitalen Zusatzpaket finden Sie Tipps für die Erstellung einer guten Zusammenfassung.



Ziele erreicht? – „Motivierender Personaleinsatz“



1. Ausgangssituation

Sie unterstützen die Personalabteilung des Hotels STOCK in Finkenberg.

1983 eröffnete die Familie Josef und Barbara Stock die Pforten des Sporthotels STOCK, in dem sie 85 Gäste verwöhnten. Sport & Wellness waren damals wie heute die Erlebnisschwerpunkte des Hauses. Diesen Trend prägend, engagierte sich der Familienbetrieb STOCK als Mitbegründer der Hotelgruppe Best Wellness Hotels Austria für die qualitativ hochwertige Weiterentwicklung eines völlig neuen touristischen Zweiges. In der Zeit zwischen 1995 und 2004 begeisterte das STOCK seine Gäste mit großartigen Erweiterungen wie den 20 Residenzsuiten, der 5 000 m² großen Spa-, Sauna- & Gartenslandschaft und einer neuen Tiefgarage. Nun kümmern sich bereits 300 Hände um die Gäste ihres Hotels im Zillertal.



Aufgaben

- Andreas Hauer wird neuer Restaurantchef im Hotel STOCK. Dort steht er folgender Situation gegenüber:
 - Sein Jahresgehalt beträgt 34.769,40 EUR brutto. Dieses Gehalt liegt über dem Kollektivvertrag und orientiert sich am (Tiroler) Arbeitsmarkt.
 - Neben seinen Aufgaben als Restaurantchef soll er in Zukunft auch den Food-&-Beverage-Manager vermehrt unterstützen. Beim Beurteilungsgespräch hat ihm sein Vorgesetzter gesagt, dass er für diese Position geeignet wäre. Diese Stelle würde im nächsten Jahr neu besetzt werden.
 - Das Hotel STOCK hat für seine Mitarbeiter/innen eine eigene Team-Lodge errichtet. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden moderne Wohnungen und Studios zur Verfügung gestellt und sie bekommen Verpflegung auch an ihren freien Tagen. Schulungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie die Teilnahme an hochwertigen Vorträgen von Top-Referenten werden ebenfalls angeboten. Verschiedene Sportmöglichkeiten stehen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ebenso zur Verfügung.

Welche motivierende Arbeitsorganisation können Sie in der oben beschriebenen Arbeitssituation erkennen?
- Fällt die oben genannte Maßnahme unter den Begriff Jobenrichment oder unter den Begriff Jobenlargement?
- Entwickeln Sie ein Maßnahmenbündel, das im Hotel STOCK zur Motivation der Mitarbeiter/innen beitragen kann.
- In allen Unternehmensbereichen werden standardisierte Mitarbeiterentwicklungsgespräche geführt, um das persönliche Entwicklungspotenzial und Karrieremöglichkeiten zu eruieren und gezielt zu fördern. Die Basis für die Mitarbeitergespräche bildet die Personalbeurteilung. Welche Ziele und Funktionen kann die Personalbeurteilung generell unterstützen?
- Sie sehen folgenden Auszug aus dem Personalbeurteilungsbogen, der für die Beurteilung von Andreas Hauer herangezogen wurde.

	Übertrifft die Anforderungen					Entspricht nicht den Anforderungen	
	1	2	3	4	5	6	7
Arbeitstempo							
Genauigkeit							
Wertschätzung/Einfühlungsvermögen							

Wie beurteilen Sie die Aussagekraft dieses Beurteilungsbogens? Welche weiteren Punkte würden die Objektivität erhöhen?