

Schriftliche Unterlage zur Abschlußprüfung

Prüfungsgebiet

Tourismus, Marketing und Destinationsmanagement

Mitarbeitermotivation in der Gastgewerbe

1. Anleitung (warum habe ich mir dieses Thema ausgewählt)

Ausgehend von meinen Praktika (2006, 4* Ocean View Inn and Resort, MA, USA und 2007 The Remarkables Café, Neuseeland) befasste ich mich mit dem Thema „Motivation der Mitarbeiter“.

Die Motivation der Mitarbeiter stellt grundsätzlich ein wichtiger Erfolgsfaktor dar. Leider gibt es aber nach wie vor zahlreiche Betriebe, die mit schlecht motivierten Mitarbeitern den Gästen entgegen treten. In vielen Fällen ist dies auf die mangelnde Qualität der Vorgesetzten zurückzuführen.

In allen Wirtschaftsbereichen wird zur Zeit über das Thema Motivation von Mitarbeitern gesprochen und auch daran gearbeitet. Dies wiederum stimmt mich grundsätzlich optimistisch für die Zukunft der Branche Gastgewerbe.

Falls ich mal in der Zukunft im Tourismusgebiet nicht tätig wäre, habe ich mir dieses Thema ausgewählt, weil es grundsätzlich auch für andere Branchen

Dieses Thema habe ich mir auch deswegen ausgewählt, weil die Mitarbeitermotivation auch für andere Branchen sehr wichtig ist und falls ich mal in der Zukunft auch woanders als im Tourismus tätig wäre, kann ich auch diese neu-erworbene Motivationskenntnisse verwenden.

Hiermit bestätige ich, dass ich die Abschlussarbeit persönlich verfasst habe!

Hiermit möchte ich Herrn Roß bedanken für seine Hilfe bei dem Themenverarbeitung!

2. Inhaltsverzeichnis

1.	Anleitung (warum habe ich mir dieses Thema ausgewählt).....	2
2.	Inhaltsverzeichnis	3
3.	Kurze Vorstellung des Seminars.....	4
4.	Zielgruppen	5
5.	Seminar	6
5.1.	Motiviationstheorie - Eine Einführung	6
5.2.	Grundlagen der Mitarbeitermotivation in der Gastronomie und Hotellerie.....	8
5.3.	Warum man motiviert	9
5.4.	Motivationsarten.....	11
5.5.	Motivation je nach dem Menschtyp.....	17
5.6.	Eine Analyse der jetzigen Situation	17
5.7.	Entwicklung und Trends	21
6.	Anbieten des Seminars.....	23
7.	Resüme.....	25
8.	Literaturverzeichnis	26

3. Kurze Vorstellung des Seminars

99% of all employees want to do a good job. How they perform is simply a question of whom they work for. (Bob Hazard, Präsident von Quality International)

Die persönliche Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter bestimmt die Qualität jedes gastronomischen Angebots und gibt daher den Ausschlag für Erfolg oder Misserfolg. Daher ist es für jeden Gastronomen lebenswichtig, die richtigen Mitarbeiter zu finden, laufend zu schulen und zu motivieren, um so eine ausgeprägte Dienstleistungsmentalität zu entwickeln. Mit Hilfe dieses Seminars sollten die Unternehmensleiter zumindest die Bedeutung der Motivation verstehen sowie die Motivationsmassnahmen in der Praxis umsetzen können und im Endeffekt sehr viel Geld sparen und neue Kunden anlocken.

4. Zielgruppen

Wie ich bereits oben erwähnt habe, ist das Seminar vor allem für die Unternehmer und Betriebsleiter geeignet, welche in der Hotellerie und Gastronomie tätig sind. Zu solchen Betrieben zähle ich Gastgewerbebetriebe, Fremdenverkehrs- und Kurorte, Mittelständische Hotellerie, Kettenhotellerie und Gastronomie-Betriebe.

Weil ich mal in der Zukunft mit der Frau Woisetschlägerová einen Vertrag über Seminarraumvermietung in Vyšší Brod (Tschechien) abschließen möchte, werde ich die nahewohnende oberösterreichische Unternehmer ansprechen. Diese können auch die dort in der Zukunft stattfindende Landesausstellung sowie die zusammenhängenden Projekte (neue Restaurants, Cafés, Bildergalerien). genießen.

5. Seminar

5.1. Motivationstheorie - Eine Einführung

Grundlegende Kenntnisse der Motivationstheorie helfen Ihnen Motivationsmaßnahmen besser zu verstehen und effektiver auf den einzelnen Mitarbeiter abzustimmen.

5.1.1. Das Modell der Bedürfnishierarchie nach Maslow

Die Bedürfnispyramide nach Maslow ist ein verbreitetes Modell zum Verständnis der menschlichen Motivation. Es ist durch seine Einfachheit gut geeignet, sich ein Bild der menschlichen Motivation zu machen. Maslow geht davon aus, dass alle Menschen eine Reihe von Grundbedürfnissen haben, nach deren Befriedigung sie streben. Unter den verschiedenen Bedürfnissen besteht laut Maslow eine Rangordnung.

Erst wenn ranghöhere Bedürfnisse weitgehend abgedeckt sind, trachtet man nach der Befriedigung der nächst wichtigeren.



5.1.2. Bedürfnisbefriedigung erklärt am Beispiel

Ein Wanderer erreicht nach langem Marsch das Etappenziel seiner Tour.

Stufe 1:	Als erstes verzehrt er das im Rucksack mitgebrachte Essen.
Stufe 2:	Danach stellt er das Zelt auf. Zur Sicherheit hebt er noch einen Graben um das Zelt aus.
Stufe 3:	Dann greift er zum Handy und telefoniert mit seiner Frau.
Stufe 4:	Er erzählt ihr ausführlich von seiner Tagesleistung.
Stufe 5:	Bevor er sich zum Schlafen niederlegt, spielt er noch einige Melodien auf seiner Mundharmonika.

5.1.3. Umsetzung in die Praxis

Aus dem Maslowschen Modell können Sie vieles für die Führung Ihrer Mitarbeitern ableiten. Wie können die Mitarbeiter im Unternehmen ihre verschiedenen Bedürfnisse befriedigen? Welche Fördermöglichkeiten gibt es? Wo gibt es Ansatzpunkte zur Motivation der Mitarbeiter?

Bedürfnisse der Mitarbeiter	Mittel zur Befriedigung
Physiologische Bedürfnisse Hunger, Durst, Schlaf	Ausreichende Bezahlung, gesunder Arbeitsplatz
Sicherheitsbedürfnisse Geborgenheit und Schutz	Sicherer Arbeitsplatz, Altersversorgung, Kündigungsschutz
Soziale Bedürfnisse Zugehörigkeit, Freundschaft	Teamarbeit, Kommunikation
Wertschätzung Anerkennung und Status	Statussymbole, Bezahlung, Lob
Selbstverwirklichung Entfaltung der Persönlichkeit	Mitbestimmung, Einfluss, Freizeit

5.2. Grundlagen der Mitarbeitermotivation in der Gastronomie und Hotellerie

Erfahren Sie, wie Sie Ihren Mitarbeitern Flügel verleihen und aus lustlosen Mitarbeitern glückliche und motivierte Mitunternehmer machen können. (Alexander Christiani)

Leider ist es in der Gastronomie und Hotellerie um die Motivation der Mitarbeiter im Allgemeinen nicht wirklich gut bestellt, was nicht zuletzt an der Fluktuationsrate ersichtlich ist, die höher ist als in allen anderen Branchen: Jeder vierte Beschäftigte wechselt seine Dienststelle nach nur einem Jahr, jeder zweite nach ein bis drei Jahren und nur jeder vierte bleibt länger als drei Jahre beim selben Dienstgeber. Dabei wäre dies keineswegs nötig: Es gibt keine schlechten Arbeitskräfte, es gibt nur schlechte Vorgesetzte! Deren Aufgabe ist es, Leute auszuwählen, die in das Team passen, Arbeitsbedingungen zu bieten, die erfüllend sind, und dafür zu sorgen, dass sich die Mitarbeiter jeden Tag aufs Neue mit ihrem Job identifizieren können.

Wie das gehen soll? Mitarbeitermotivation heißt vor allem, die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erkennen und mit den Bedürfnissen des Unternehmens in Einklang zu bringen. Erhält ein Mitarbeiter in seinem Unternehmen nicht die notwendige Anerkennung, so werden seine Bedürfnisse am Arbeitsplatz nicht befriedigt und er verlagert sein Engagement auf einen anderen Bereich, auf ein Hobby oder eine Vereinstätigkeit beispielsweise. Von da an wird dieses neue Betätigungsfeld immer im Vordergrund stehen, weil der Mitarbeiter dort seine Befriedigung erhält.

Motivierte Mitarbeiter arbeiten einfach besser und machen weniger Fehler. Ein Vorteil, den Sie anders nur mit erheblichem technischen und finanziellen Aufwand erreichen. Mitarbeitermotivation ist daher eines der erfolgsversprechendsten und effektivsten Führungsprinzipien, deren Grundlagen Sie kennen sollten.

5.3. Warum man motiviert

Eine Stimulation der Mitarbeiter ist sehr wichtig und in vielen Fällen unterschätzt. Und Sie sind laute Manager von Hotels und Restaurants, das heißt von Bereichen, wo nicht nur die Produkte (Essen, Trinken, Hotelzimmer) angeboten werden, sondern auch Dienstleistungen, wobei Ihre Mitarbeiter oder Sie selbst anwesend sind. Wenn Sie einen guten Eindruck machen, ist es dann sehr wahrscheinlich, dass die Gäste wieder mal kommen. Und ein guter Eindruck wird nicht gemacht, wenn man traurig, sauer oder verdrossen ist. Und Sie als die Unternehmensleiter haben eine schwere Aufgabe: „Wie kann ich erreichen, dass meine Mitarbeiter froh, lustig und sorgenfrei sind?“

5.3.1. Der Preis einer hohen Mitarbeiterfluktuation

Stellen Sie sich einmal folgende Situation vor, die im Übrigen in vielen Unternehmen häufiger auftritt als man glaubt: Stepan leitet eine Abteilung mit 20 Mitarbeitern. Einer davon, Pavel, fühlt sich zu wenig anerkannt und beklagt sich bei seinen Kollegen darüber, dass Stepan kein guter Manager ist. Urplötzlich befällt auch andere das Gefühl der Unzufriedenheit und die schlechte Stimmung breitet sich langsam in der ganzen Abteilung aus. Die Arbeitsmoral sinkt, die Stimmung wird noch schlechter und die Produktivität lässt stark nach. Stepan spricht sein Team nicht darauf an, da er glaubt, er würde das Problem dadurch nur noch schlimmer machen.

Einer der Mitarbeiter hat genug und kündigt. Während sich Stepan um einen geeigneten Nachfolger bemüht – und dabei viel Geld für das Stellenangebot und die Personalvermittlungsagentur ausgibt – muss sein Team zusätzliche Arbeit leisten. Stepan hat noch weniger Zeit, um sich um die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter zu kümmern. Es fallen zahlreiche Überstunden an, die Arbeitsmoral sinkt weiter, das Verantwortungsbewusstsein schwindet und Fehler schleichen sich ein. Kein Wunder: Die Produktivität der gesamten Abteilung lässt spürbar nach. Nach monatelanger Suche und unzähligen Vorstellungsgesprächen stellt Stepan endlich eine Bewerberin ein. Natürlich dauert es eine gewisse Zeit, bis sie eingearbeitet ist, was bedeutet, dass ihren Teamkollegen

weiterhin zusätzliche Arbeit aufgehalst wird und das Murren kein Ende nimmt. Stepan konzentriert sich jetzt vor allem auf die Einarbeitung der neuen Mitarbeiterin, schließlich soll sie ja bald zur allgemeinen Entlastung in der Abteilung eingesetzt werden. Leider vernachlässigt er darüber, der schlechten Stimmung im Team entgegen zu wirken. So kündigt bald der nächste Mitarbeiter, und der Teufelskreis beginnt von vorne. Unzufriedene Mitarbeiter werden früher oder später ihre Kündigung einreichen – oder ihre Kollegen dazu bewegen. Die daraus entstehende Mitarbeiterfluktuation trägt zur sinkenden Produktivität bei, da Sie als Manager kaum noch aus der Einarbeitungsphase heraus kommen. Außerdem ist die Suche nach neuen Mitarbeitern alles andere als billig. Das kann in einen kostspieligen Teufelskreis ausarten – zum einen finanziell gesehen und zum anderen im Hinblick auf die sinkende Arbeitsmoral.

5.3.2. Die Gefährdung Ihres Wettbewerbsvorteils

Sind Ihre Angestellten unzufrieden, ist es nicht deren Problem sondern Ihres.

Unzufriedene Mitarbeiter können zur Folge haben, dass Ihr Unternehmen seinen Wettbewerbsvorteil verliert.

Sie werden es mit Sicherheit merken, wenn Ihre Mitarbeiter unzufrieden oder unglücklich sind. Vielleicht sagt es Ihnen niemand ins Gesicht, aber ihre Leistungen sprechen eine deutliche Sprache. Zu den Warnsignalen gehören unter anderem deutlich mehr Fehltage als bislang, Unpünktlichkeit, Beschwerden der Gäste, mehr Fehler als gewöhnlich und ganz allgemein eine nachlassende Begeisterung für die Arbeit. Sicher wissen Sie, wie ansteckend schlechte Laune sein kann, und ganz sicher möchten Sie nicht, dass der Unmut Ihrer Mitarbeiter sich im ganzen Betrieb ausbreitet und Ihre Gäste »infiziert«. Denken Sie daran, dass alle Angestellten eines Betriebs letzten Endes für den Kunden arbeiten, auch wenn sie keinen direkten Kontakt mit ihnen haben.

5.4.Motivationsarten

Einige der wichtigsten Motivationsinstrumente sind:

- ☺ Anerkennung
- ☺ Mitarbeitergespräche
- ☺ Zielvereinbarung
- ☺ Delegation
- ☺ Leistungsgerechte Entlohnung und Mitarbeiterbeteiligung
- ☺ Prestigeobjekte und Statussymbole

5.4.1. Anerkennung

Persönliche Bestätigung und Anerkennung von gut geleisteter Arbeit steht ganz oben auf der Wunschliste der Mitarbeiter. Wer gut arbeitet, möchte auch erfahren, dass andere das wahrnehmen. Ein Schulterklopfen, ein anerkennendes Nicken und erst recht ein ausgesprochenes Lob kosten nichts und bewirken viel. Prinzipiell und persönlich Anerkennung auszusprechen, wenn etwas außergewöhnlich gut gelaufen ist, wirkt langfristig in höherem Maße leistungssteigernd und leistungserhaltend als regelmäßige Gehaltserhöhungen.

Anerkennung kann man auf vielfältige Art und Weise ausdrücken: sprachlich oder nicht-sprachlich (Lächeln, Schulterbewegen), zwischen vier Augen oder vor der Gruppe, immateriell oder durch materielle Belohnungen (Sonderzahlungen, Vergünstigungen, Aufmerksamkeiten). Wichtig ist, dass nicht allein der Wert dieser Belohnung die Motivation fördert, sondern die Tatsache, dass es zu einem guten Ton des Chefs gehört, bei gegebenem Anlass Anerkennung zu zeigen.

Zeigen Sie darüber hinaus auch Anerkennung für das ganze Team. Betriebsausflüge, Aufmerksamkeiten zu bestimmten Festlichkeiten und eine entspannte Arbeitsatmosphäre bindet Ihre Mitarbeiter fest an das Unternehmen.

5.4.2. Mitarbeitergespräche

Mitarbeitergespräche sollten eine feste Einrichtung im Betrieb sein. Sie finden vorbereitet und strukturiert, regelmäßig, in festgelegten – verlässlichen – Zeitabständen und in störungsfreier Atmosphäre statt und sind in mehrfacher Hinsicht Fördergespräche: Sie bieten dem Unternehmer die Möglichkeit, Arbeitsleistungen zu beurteilen und Rückmeldung dazu zu geben, inwieweit die Leistung des Mitarbeiters zur Gesamtleistung im Betrieb beiträgt (Anerkennung bzw. Kritik). Hier bietet sich die Gelegenheit, Stärken und Schwächen zur Diskussion zu stellen, neue Arbeitsziele zu vereinbaren und dem Mitarbeiter Perspektiven aufzuzeigen. Durch das Gespräch kann sich jeder Mitarbeiter eine konkrete Vorstellung über die von ihm erwartete Leistung, aber auch über seine bisher erreichte „Stellung“ im Unternehmen machen. Bei gemeinsamer Planung von Fördermaßnahmen (z.B. die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen oder die Übernahme neuer Arbeitsgebiete) kann gezielt auf die Wünsche und Möglichkeiten des einzelnen Mitarbeiters eingegangen werden.

Die Identifikation des Mitarbeiters mit diesen Maßnahmen steigt, da er an der Entscheidung mitgewirkt hat.

Daneben hat ein solches Gespräch auch die Aufgabe, eventuelle Spannungen – vielleicht sogar zwischen Unternehmer und Mitarbeiter zu beseitigen und so die Zusammenarbeit im Unternehmen zu verbessern.

5.4.3. Zielvereinbarungen

Grundlage der Arbeit sind Unternehmens- und Arbeitsziele. Damit Ziele motivierend wirken, müssen sie messbar und damit kontrollierbar, realistisch und erreichbar, herausfordernd, dabei aber flexibel, klar, verständlich, nachvollziehbar sowie gemeinsam vereinbart sein.

Zielvereinbarung bedeutet, Ziele mit Mitarbeitern gemeinsam abzusprechen und festzulegen. Die persönliche Zielsetzung erfolgt in Abstimmung mit den Unternehmenszielen. Durch die Zielvereinbarung im Mitarbeitergespräch werden diese besser vermittelt und daher von den Mitarbeitern eher akzeptiert. Realistische, aber trotzdem mit Anstrengungen erreichbare Ziele fordern, fördern und motivieren den

Mitarbeiter. Zielvereinbarungen werden im Mitarbeitergespräch getroffen. Im nächsten Gespräch wird dann die Zielerreichung überprüft und Abweichungen gemeinsam erörtert. Langfristige Ziele sollten in Meilensteine untergliedert werden, damit Teilerfolge erreichbar sind und motivierend wirken. Nichts ist befriedigender, als ein erreichtes Teilziel abzuhaken zu können. Mitarbeiter, die an der Festlegung ihrer Arbeitsziele mitwirken, sind also motivierter, weil diese eher mit ihren persönlichen Zielen übereinstimmen, als das bei vorgegebenen Zielen der Fall ist. Der Wille und das Engagement zur Erreichung der Ziele sind hoch. Erreichte Ziele werden zu persönlichen Erfolgserlebnissen. Als solche müssen sie auch vom Unternehmer erkannt und gewürdigt werden.

5.4.4. Delegation

Unter Delegation versteht man die Übertragung von Aufgaben inklusive Befugnissen und Verantwortung an direkt unterstellte Mitarbeiter.

Delegation heißt für Sie als Unternehmer „Freimachen für das wesentliche“ und ist damit ein Prinzip der Arbeitsteilung.

Aufgaben sachlich-technischer Art sind weitgehend delegierbar, wenn bei Mitarbeitern die erforderliche Fachkompetenz vorhanden ist. Aufgaben der Personalführung sind nicht delegierbar.

Aufgaben, die für Sie als Unternehmer in die Kategorie Routine fallen, sind insofern zu delegieren, als dass sie für Ihre Mitarbeiter zu den wichtigen Aufgaben zählen.

Delegation ist Ausdruck von Vertrauen in die Fähigkeiten des Mitarbeiters. Vertrauen schafft Motivation. Sie fordern und fördern eigenverantwortliches Arbeiten der Mitarbeiter.

5.4.5. Leistungsgerechte Entlohnung und Mitarbeiterbeteiligung

Ein angemessenes Gehalt ist Bestandteil des Vertragsverhältnisses zum Mitarbeiter und führt allein noch nicht direkt und andauernd zur Motivation. Bezeichnenderweise wirkt dieser Faktor dahingehend, dass Mitarbeiter allenfalls nicht unzufrieden werden.

Zahlreiche Untersuchungen zu den Bedürfnissen von Mitarbeitern haben ergeben, dass Entgelt nicht die Wunschliste anführt. Damit die Entlohnung zum motivierenden Faktor werden kann, sollte sie an die Leistung jedes Mitarbeiters gekoppelt werden. Mitarbeiter müssen wahrnehmen können, dass Leistung sich bezahlt macht.

Finanzielle Anreizsysteme bzw. eine erfolgsabhängige Entlohnung sind in vielen Branchen – so auch im Gastgewerbe – häufig angewandte Maßnahmen, um die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen und auch die Bindung an das Unternehmen zu stärken. Da die meisten Menschen gerne mehr Geld verdienen, geht man davon aus, dass ein höheres Gehalt ein wesentlicher Motivator ist. Der finanzielle Aspekt rückt bei Motivationsmaßnahmen in den Vordergrund.

Nachvollziehbar sind daher die Aussagen vieler mittelständischer Unternehmer im Gastgewerbe, dass sie Mitarbeitermotivation in ihrem Betrieb nur schwer umsetzen können. Die Ertragskraft ist beschränkt. Finanzielle Motivationsanreize und damit verbundene höhere Personalkosten sind oft aus ökonomischen Gründen nicht möglich.

5.4.6. Prestigeobjekte und Statussymbole

Auch Prestigeobjekte haben eine –wenn auch oft kurzfristige- motivierende Wirkung und können die Verbundenheit mit dem Unternehmen erhöhen. Zu den typischen Prestigeobjekten gehören Visitenkarten mit Positionsbezeichnungen, Handy, Dienstwagen oder prestigeträchtige Geschenke zu Geburtstagen und ähnlichen Anlässen. Damit dadurch nicht der Eindruck einer Bevorzugung entsteht, der Neid, Ungerechtigkeitsempfinden und damit Störungen im Getriebsklima hervorruft, sollte Chancengleichheit bestehen und die Vergabe solcher Prestigeobjekte an klare und allen bekannte Maßstäbe gebunden sein.

5.4.7. Lob wirkt wahre Wunder

Die Mitarbeiter sollten sich nicht nur im Klaren sein, welche Regeln für sie gelten, sondern auch, in welcher Form ihre Leistungen beurteilt werden. Von einer konsequent durchgeführten Leistungsbeurteilung profitieren Arbeitgeber und Arbeitnehmer: Das

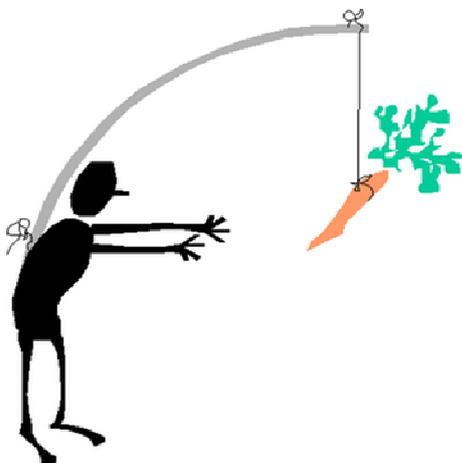
erste konstruktive Feedback sollte am Ende der Probezeit stattfinden, um den Mitarbeiter auf eventuelle Verbesserungsmöglichkeiten hinzuweisen. Nach der Probephase sollten Feedbacks wenigstens einmal pro Jahr erfolgen.

Der Mensch, der durch Kritik hoch motiviert seine Aufgaben erfüllt, muss erst noch geboren werden. Und der Mensch, der durch die Bedrohung seiner Bedürfnisse begeistert seiner Arbeit nachgeht, existiert ebenfalls nicht. Mitarbeiter, die Angst haben, ihre Position zu verlieren, wenn sie einmal einen Fehler machen, verlieren ihre Selbstsicherheit und machen dann erst recht Fehler!

Lob wirkt dagegen unglaublich motivationssteigernd! Die Anerkennung der Leistungen, ja selbst ein kleines Dankeschön kann schon wahre Wunder wirken. Natürlich muss auch auf Fehler hingewiesen werden, wenn welche gemacht werden. Als Vorgesetzter sollte man aber darauf achten, dass die positive Motivation überwiegt. Die meisten Arbeitnehmer haben in ihrem Arbeitsalltag viele Aufgaben zu bewältigen und den weitaus größten Teil davon erledigen sie fehlerlos – und das muss honoriert werden!

Aber aufpassen:

Viele Führungskräfte glauben, alleine für die Motivation des Teams verantwortlich zu sein und immer neue Motivationstechniken einsetzen zu müssen, damit die Mitarbeiter mindestens etwas tun würden. Die Motivation als Karotte, die dem Esel immer wieder vors Maul gehalten wird, damit er sich bewegt. Manche Mitarbeiter fordern die Karotte ein, nach dem Motto „Motivier mich mal!“. Man kann auch eine gewisse Grundmotivation vom Mitarbeiter erwarten. Motivation durch den Vorgesetzten ist wichtig, aber gleichzeitig liegt es in der Verantwortung des Mitarbeiters, selbst eine gewisse Eigenmotivation mitzubringen.



5.4.8. Die wichtigsten Motivationsschritte:

- ☺ • Sorgen Sie für ein friedliches und freundliches Betriebsklima!
- ☺ • Heißen Sie neue Mitarbeiter im Kollegenkreis willkommen!
- ☺ • Erleichtern Sie Neulingen den Einstieg durch ein klares Aufgabenprofil!
- ☺ • Übertragen Sie den Mitarbeitern einen eigenen Verantwortungsbereich!
- ☺ • Werfen Sie Richtlinien nicht ständig über den Haufen!
- ☺ • Kontrollieren Sie nicht ständig hinterher!
- ☺ • Erarbeiten Sie mit den Mitarbeitern Ziele und Visionen!
- ☺ • Sorgen Sie für eine regelmäßige und gerechte Leistungsbeurteilung!
- ☺ • Sparen Sie nie mit Lob – Lob soll Kritik stets überwiegen!
- ☺ • Üben Sie Kritik nur in konstruktiver und nie in beleidigender Form!
- ☺ • Sorgen Sie für ein ausreichendes Fortbildungsangebot!
- ☺ • Bieten Sie nach Möglichkeit entsprechende Aufstiegschancen!
- ☺ • Bevorzugen Sie niemanden!
- ☺ • Wählen Sie ein nachvollziehbares Entlohnungsmodell!
- ☺ • Sparen Sie nicht zu sehr bei den Gehältern – Sie sparen am falschen Platz!
- ☺ • Seien Sie großzügig bei Auszeichnungen und Prämien!
- ☺ • Lassen Sie auch andere Incentives nicht zu kurz kommen!
- ☺ • Organisieren Sie regelmäßige Ausflüge und Betriebsfeiern!

5.5. Motivation je nach dem Menschtyp

Mitarbeiter sind individuelle Persönlichkeiten, die sich in unterschiedlichen Lebenssituationen befinden. Frauen muss man anders motivieren wie Männer, Junge anders als Ältere,... Daher sind Motivationsinstrumente nicht pauschal, sondern nur individuell einsetzbar. Was den einen motiviert, lässt den anderen kalt. Jeder Unternehmer sollte einen sogenannten Motivationschecklist haben.

Checklist zur Motivation von Mitarbeitern

Name des Mitarbeiters	Bedürfnisse und Dinge, die ihn motivieren:	Was kann und möchte ich im nächsten Jahr umsetzen:

5.6. Eine Analyse der jetzigen Situation

5.6.1. Positive und negative Signale

Positive Signale

- ☺ Ein freundlicher Ton bei der Handlung
- ☺ Eine positive Gesinnung von eigenem Betrieb
- ☺ Eine positive Mundpropaganda eigener Firma
- ☺ Eine Bereitwilligkeit den Kollegen zu helfen
- ☺ Eine freundliche Begrüßung der Gäste und Besucher von allen Mitarbeitern
- ☺ Sich nicht eigener Verantwortung zum Nachteil der Kollegen entledigen
- ☺ Eine freiwillige Überstundenarbeit
- ☺ Eine freundliche Telefonistin und ein freundlicher Portier
- ☺ Teamgeist

Negative Signale

- ⊗ Die Zahl der Reklamationen steigt
- ⊗ Keine Bereitwilligkeit anderen Kollegen zu helfen
- ⊗ Starker Egoismus der einzelnen Abteilungen
- ⊗ Ein unfreundlicher, aggressiver und gereizter Ton
- ⊗ Pünktliches Ende von der Arbeitszeit.
- ⊗ Schlechte und nachlässige Ausführung der Arbeit
- ⊗ Der Abstand und das Mißtrauen zu den Leitungsmitarbeiter
- ⊗ Die Gleichgültigkeit und Interesselosigkeit zu den speziellen Wünschen der Gäste

Herrscht ein positives Arbeitsklima?

Die Firmenkultur und die Motivation der Belegschaft stehen in einem direkten Zusammenhang. Ihr Unternehmen ist mit Sicherheit nicht für jeden die richtige Adresse – aber das muss auch gar nicht sein. Andererseits sollte Ihre Firma ein Ort sein, an dem man gerne arbeiten möchte. Die Mitarbeiter sollten sich gegenseitig unterstützen und nicht gegenseitig fertig machen. Sie sollten deutlich spüren, dass man sie schätzt, ihnen vertraut und dass sie etwas Besonderes für das Unternehmen sind. Es sollte niemals vorkommen, dass ein Mitarbeiter vernichtend kritisiert oder lächerlich gemacht wird oder ihm das Gefühl vermittelt wird, er wäre inkompetent. Eine großartige Firmenkultur bedeutet mehr als Vertrauen zu seinen Mitarbeitern zu haben und ihnen einen ergonomischen Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen. Es geht darum, ihnen zu zeigen, dass Sie sie als Menschen zu schätzen wissen und sich um sie kümmern. Schließlich handelt es sich um individuelle Persönlichkeiten, die neben der Arbeit auch ein Privatleben haben. Denken Sie daher auch an Programme, die ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Privat- und Berufsleben sichern, zum Beispiel die Einführung flexibler Arbeitszeiten oder vergünstigte Dienstleistungen, die Mitarbeiter über die Firma in Anspruch nehmen können, je nachdem was in Ihrer Branche machbar ist (freies Essen,

oder Rabatte für Verwandte Ihrer Mitarbeitern). Auch Humor und Spaß dürfen nicht zu kurz kommen: Mitarbeiter, die lachen, fühlen sich wohl. Wer sich über sich selbst lachen kann, geht mit Problemen leichter um und findet nach einem Fehlschlag schneller wieder die Energie, die er zum Weitermachen braucht.

Wenn Mitarbeiter nicht mehr dazu kommen, sich ihrer Familie zu widmen oder ihren Freizeitvergnügungen nachzugehen, werden sie mit der Arbeit unzufrieden.

Aus diesem Grund ist ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben unerlässlich.

Klappt die Kommunikation?

Es geht nichts über eine gute Kommunikation. Selbst wenn Sie als Manager alles andere richtig machen, stehen Sie auf verlorenem Posten, wenn es an der Kommunikation mit Ihren Mitarbeitern hapert. Kommunikation bedeutet übrigens nicht nur, ihnen das zu sagen, was sie wissen müssen. Die Kommunikation muss vor allem in beiden Richtungen statt finden. Es geht darum herauszufinden, welche beruflichen Ziele Ihre Mitarbeiter verfolgen, ihnen Informationen zu liefern, bevor es jemand anderes tut und sie zu ermutigen, auch mal ein Risiko einzugehen. Als Manager können Sie es sich nicht leisten, sich gemütlich zurückzulehnen und die Rolle des stillen Beobachters einzunehmen. Sie müssen für Einigkeit sorgen, wissen, was Ihre Mitarbeiter bewegt und ihnen dabei helfen, aus ihren Erfolgen und Misserfolgen zu lernen.

Gibt es Aufstiegsmöglichkeiten?

Empfinden Sie Ihre Arbeit jemals als langweilig? Es macht keinen großen Spaß, tagaus dieselbe Arbeit zu erledigen. Aus gelangweilten Mitarbeitern werden im Handumdrehen unentworfene Mitarbeiter, die schon bald bei einem anderen Arbeitgeber beschäftigt sein werden. Sorgen Sie also rechtzeitig dafür, dass die Arbeit für Ihre Mitarbeiter interessant bleibt. Schauen Sie ihnen nicht bei jeder Kleinigkeit über die

Schulter, sondern räumen Sie ihnen statt dessen weitergehende Befugnisse ein. Bieten Sie Kurse und Schulungen an und geben Sie regelmäßig Feedback. Regen Sie zur Teilnahme an firmeninternen Seminaren oder Online-Kursen an. Denken Sie auch daran, dass ein Mitarbeiter seine Aufgabe aus einer ganz anderen Perspektive betrachten kann, wenn er als Mentor für einen Berufsanfänger eingesetzt wird.

Zahlen Sie faire Gehälter?

Mit Geld allein können Sie einen permanent überarbeiteten und unmotivierten Mitarbeiter sicherlich nicht halten. Andererseits hebt eine gute Bezahlung die Laune der Mitarbeiter erheblich. Betrachten Sie eine angemessene Bezahlung als eine Art Präventivmaßnahme. Stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter fair bezahlt werden und bieten Sie weitere finanzielle Vergünstigungen und Aufstiegsmöglichkeiten an.

Erkennen und belohnen Sie die Leistung Ihrer Mitarbeiter?

Als Manager müssen Sie Ihren Mitarbeitern zeigen, dass Sie sie schätzen. Außerdem müssen Sie wissen, was sie als Team und als Einzelpersonen motiviert. Eine gute Führungskraft zeichnet sich dadurch aus, dass sich die Mitarbeiter anerkannt fühlen, was sie wiederum dazu motiviert, ihr Bestes zu geben.

Fördern Sie Teamarbeit?

Es gehört zu Ihren Aufgaben als Manager, die Arbeit im Team zu fördern. Ihr Team sollte von wir und uns reden und zusammenarbeiten, anstatt sich als eine Gruppe von Einzelkämpfern. Ein Team ist nämlich mehr effizient als mehrere Einzelarbeitern.

5.7. Entwicklung und Trends

5.7.1. Arbeitnehmer von heute

In der heutigen Arbeitswelt wird dem Mitarbeiter nicht mehr vorgeschrieben, was er wie zu tun hat, obwohl er natürlich allgemeine Zuständigkeitsbereiche zugewiesen bekommt und die langfristigen Ziele kennt. Er muss selbst wissen, was wie zu erledigen ist.

Der moderne Arbeitnehmer bleibt, anders als noch vor 30 Jahren, in den seltensten Fällen sein ganzes Arbeitsleben lang bei derselben Firma, sondern sucht aktiv nach Möglichkeiten, sich weiter zu entwickeln und Karriere zu machen. Ein häufiger Wechsel des Arbeitsplatzes gilt heutzutage als durchaus normal.

Viele Unternehmen greifen tief in die Tasche, um neue Mitarbeiter mit schwer zu findenden Kenntnissen für sich zu gewinnen. Auch wenn Sie die Schlacht um einen neuen Mitarbeiter gewonnen haben, ist der Krieg noch lange nicht vorbei. Jetzt muss es Ihnen nämlich noch gelingen, ihn oder sie zu halten. Am besten, indem Sie zeigen, dass Mitarbeiter Ihre Wertschätzung genießen. Angemessene Gehälter und Prämien, Anerkennung, Kommunikationsprogramme und Schulungen sind ein guter Anfang. Achten Sie unbedingt darauf, Ihren Mitarbeitern Anreize zu bieten und dabei mit der Konkurrenz mithalten.

5.7.2. Trends

Mitarbeiter=Mitunternehmer

An einem Beispiel des Starbucks-Cafés können wir einen neuen Trend sehen, und zwar dass die Mitarbeiter gleich Mitunternehmer sind. Wenn man nämlich in Starbucks mehr als 20 Stunden pro Woche beschäftigt ist, wird er automatisch ein Eigentümer von Starbucks-Aktien. Das heißt, dass alle Angestellten per Stock Options direkt an Unternehmenserfolg beteiligt sind. Die Mühe um höheren Umsatz ist dann viel größer.

5.7.3. Ausflüge und Betriebsfeier

Betriebsausflüge sind Incentives, die sich zum besseren Kennenlernen eignen und die Belegschaft zusammenwachsen lassen. Man kann einen Ausflug ins Grüne mit einem

gemeinsamen Essen zum Beispiel. Die beste Wirkung haben die gemeinsame Aktivitäten – zum Beispiel sportliche Wettkämpfe, die das Zusammengehörigkeitsgefühl des Teams in noch höherem Maße steigern. Eine ähnliche Funktion wie Ausflüge erfüllen Betriebsfeiern. In lockerer Atmosphäre lassen sich rascher Kontakte knüpfen – auch wenn man unterschiedlichen hierarchischen Ebenen angehört.

Die geleisteten Benefits in Privatunternehmen Tschechien 2006			
Esskarten	70%	Betriebsküche	10%
Pensionsversicherung	36%	Diensthandy	9%
Sprachkurse und Weiterbildung	27%	Eigene Produkte	8%
Lebensversicherung	26%	Günstigere Kredite	7%
Sport, Kultur und Freizeit	16%	Kindergartenzuschüsse	6%
Zusatzurlaub	14%	Kinderpflege	3%
Transportkostenvergütung	13%	Bausparen	2%
Sachgeschenke	12%	Andere	13%

Quelle: Sodexo Pass

6. Anbieten des Seminars

Das Seminar „Motivation der Mitarbeiter“ ist vor allem für Unternehmer im Hotellerie- und Gastronomiebereich geeignet (ad. Zielgruppen). Die Aufgabe ist jetzt das Seminar zu vermarkten, bzw. eine richtige Marketingstrategie vorbereiten und dadurch diese Unternehmer mit dem Seminar bekannt zu machen..

Der Wettbewerb in diesem Bereich ist ziemlich groß, aber die Verkaufstechniken sind den Konkurrenten nicht viel bekannt. Im Internet habe ich mir mehrere Seminar-anbieter ausgesucht und keine Website war „up to date“ und es waren keine Seminartermine vorhanden.

Ich gehe davon aus, dass die einfachste Kommunikationsart durch das Internet verläuft. Deswegen ist die Website einer der wichtigsten Punkte von der Marketingstrategie.

Die Website selber kann aber nicht die Unternehmer anlocken. Aus diesem Grund bevorzuge ich einen direkten Kontakt. Und denn ich jeden Unternehmer selber kontaktieren werde, ist meine Angebotspolitik nur auf die Region Oberösterreich orientiert.

Firmenlogo:



Mit diesem E-Mail werde ich über meinem Seminar informieren.



Mitarbeiter Motivation Seminar

Sehr geehrte Damen und Herrn!

Jedes Wissen muß von Zeit zu Zeit aktualisiert und aufgefrischt werden. Der Wettbewerb im Gastgewerbe wird immer härter, die Anforderungen an Unternehmer und Mitarbeiter steigen. Nutzen Sie die Chance, durch Schulungen und Seminare für Sie und Ihr Team up to date und damit marktfähig zu bleiben.

Termine:

Dauer: 5 Stunden

Zielgruppe: Führungskräfte aus Gastronomie und Hotellerie Oberösterreichs

Ort: Seminarraum Woisetschläger Vyssi Brod, Tschechien

Preis: € 211

link: [online buchen](#)

Mit freundlichen Grüßen

Das E-Mail schicke ich an die aus dem Internet ausgesuchten Adressen der oberösterreichischen Unternehmer.

7. Resüme

Motivation ist ein Erfolgsfaktor!

Gute Mitarbeiter muss man pflegen, wenn man sie langfristig behalten will und wenn wir verlangen, dass sie gute Leistungen produzieren, freundlich auftreten, ehrlich und treu sein. Dem Menschen von heute reicht es nicht mehr, arbeiten zu gehen, um den Lebensunterhalt zu verdienen. Sie wollen Spaß an Ihrem Job haben, das Leben auch als „Workaholic“ genießen und nicht nur während 4 Wochen Ferien im Jahr das Gefühl von Lebensqualität haben.

Dessen sollten sich die Gastronomie- und Hotellerie-Managers bewusst werden und das Seminar zu kaufen.

8. Literaturverzeichnis

Hospodářské noviny

www.wikipedia.org

<http://www.rollingpin.at/article/articleview/1163/1/164/>

<https://www.dehoga-shop.de/leseproben>

<http://www.gastlichkeit.at/wissenswertes-alle.htm>

<http://clubest.hevs.ch/td/TD-volee-2001>

<http://www.svettisku.cz/buxus/>

PALATOVÁ, Dagmar - Problematika motivace zaměstnanců. 2005