



Das Land  
Steiermark

→ Wirtschaft und Europa

# Erfolgsfaktor Personal

**Ansatzpunkte und Chancen zur Verbesserung der Personalsituation  
für Klein- und Mittelunternehmen,  
am Beispiel der oststeirischen Gastronomie**

Graz, Mai 2005

Studie  
im Rahmen der  
Gemeinsamen oststeirischen Beschäftigungsstrategie (GO BEST)



EU-Regionalmanagement  
**Oststeiermark**

Projektteam: Mag<sup>a</sup> Charlotte Gruber  
Mag<sup>a</sup> Gudrun Bodner  
Dir. Mag. Josef Schellnegger  
Hermann Freismuth

Redaktion: Mag. Walter Slupetzky

*Quint  
essen*  
Organisationsberatung GmbH

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	3
1. Ausgangssituation – Die Entwicklung des Gastgewerbe-Arbeitsmarktes seit den 50er Jahren .....	6
2. Die wichtigsten Imagekriterien am Gastgewerbe-Arbeitsmarkt .....	8
3. Befragung oststeirischer Gastgewerbebetriebe, Arbeitskräfte und Lehrlinge .....	12
3.1. Unternehmen .....	12
3.2. Lehrlinge.....	16
3.3. ArbeitnehmerInnen.....	17
4. Schlussfolgerungen .....	18
5. Maßnahmen .....	19
Anhang .....	20

## Einleitung

„Ein hohes MitarbeiterInnen-Engagement ist in vielen Fällen die Grundlage besserer Unternehmensergebnisse“. Das ist das nachvollziehbare Ergebnis einer aktuellen Studie<sup>1</sup>, die den Zusammenhang zwischen Personalmanagement und Unternehmenserfolg untersucht hat.

Dass dies besonders für das Gastgewerbe gilt, wo die MitarbeiterInnen permanent mit dem Gast in Kontakt sind, ist wenig verwunderlich. Dennoch haben es gerade viele Gastgewerbebetriebe schwer, jene MitarbeiterInnen zu finden, die zu besseren Ergebnissen beitragen.

Untersuchungen über die Ursachen und Hintergründe dieser Situation gibt es erst wenige. Sie kommen jedoch alle zu ähnlichen Ergebnissen. Die aktuellste vorliegende Studie<sup>2</sup> aus dem Jahr 2004 formuliert dies folgendermaßen:

„Unterschiede im Wachstum von Betrieben des Beherbergungs- und Gaststättenwesens stehen in Zusammenhang mit Belegschaftsstruktur und Personalbewegungen.

Wachsende Betriebe weisen einen geringeren Umschlag an Arbeitskräften und einen höheren Anteil an qualifiziertem Personal auf. Auch größere Anteile von Arbeitskräften über 25 Jahre kennzeichnen diese Betriebe.

Wachsende Betriebe rekrutieren ihre Belegschaften stärker aus anderen Branchen und aus dem Pool zuvor nicht Beschäftigter (AusbildungsabgängerInnen, WiedereinsteigerInnen). Dabei stehen sie in Konkurrenz mit Betrieben anderer Branchen.“

Es liegt nahe, dass wachsende Betriebe, ihren Bedarf an Arbeitskräften decken können, weil sie attraktivere Arbeitsbedingungen bieten als schrumpfende oder stagnierende Betriebe. Die Verfügbarkeit guter Arbeitskräfte für Gastgewerbebetriebe dürfte also in einem engen Zusammenhang mit der Qualität ihres Personalmanagements stehen.

Aus diesem Blickwinkel betrachtet, bietet der Arbeitsmarkt im Gastgewerbe ein gespaltenes Bild:

Am **Arbeitsmarkt der Wachstumsbetriebe** sind genügend gute MitarbeiterInnen verfügbar. Diese Unternehmen haben wenig Probleme, ihr Personal zu finden. Die MitarbeiterInnen arbeiten auch gerne im Gastgewerbe und wechseln – wenn überhaupt – innerhalb der Branche.

Der Arbeitsmarkt der Wachstumsbetriebe ist auch gekennzeichnet durch Zugänge an Arbeitskräften. Die Unternehmen rekrutieren gezielt AbsolventInnen aus Tourismusschulen, können Lehrlinge nach der Ausbildung im Unternehmen halten, bieten Müttern in Karenz Arbeitsbedingungen, die es ihnen erleichtern, bald wieder einzusteigen und können gute MitarbeiterInnen aus anderen Branchen gewinnen.

---

<sup>1</sup> Hewitt-Kienbaum: Mitarbeiter-Engagement ist Schlüssel zum Unternehmenserfolg, Juni 2004

<sup>2</sup> Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung: Strukturanalyse des Arbeitsmarktes im Beherbergungs- und Gaststättenwesen; Egon Smeral, Ulrike Huemer, Helmut Mahringer, Birgit Novotny, Kristin Smeral; Wien Februar 2004

Der **Arbeitsmarkt stagnierender Betriebe** hat genau jene Probleme, die regelmäßig über die Medien beklagt werden. Diese Unternehmen haben große Probleme, MitarbeiterInnen zu finden. Verfügbares Personal hat eine schlechte Qualität. Man hat den Eindruck, dass in diesem Arbeitsmarkt jene MitarbeiterInnen übrig bleiben, die in anderen Branchen keine Chance mehr haben.

Der Arbeitsmarkt stagnierender Betriebe ist auch gekennzeichnet durch Abwanderung. Er steht unter schwerem Konkurrenzdruck durch andere Branchen. Beispielsweise rekrutieren manche Industriebetriebe mit Vorliebe MitarbeiterInnen aus dem Gastgewerbe, da sie besondere Qualitäten besitzen und leicht zu gewinnen sind. Eine Umfrage<sup>3</sup> in der Kunststoffindustrie hat dazu folgendes Bild ergeben:

<b>Zielgruppen des Industriebetriebes:</b>	<b>Stärken des Industriebetriebes:</b>
<p>Personen aus Dienstleistungsberufen (Gastgewerbe, Bäcker, Blumenhändler,...) mit folgenden Merkmalen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• sehr flexible Arbeitszeiten (Nacht- und Wochenendarbeit, kurzfristige Diensteinteilungen, Teildienste, ...)</li><li>• niedriges Lohnniveau; unsichere Lohnhöhe (jedes Monat anders)</li><li>• körperliche Belastung (Kraft, viel stehen, lange Dienste, Erschöpfung, ...): Man muss sich am Anfang „durchbeißen“.</li><li>• wenig mitarbeiterorientierte Führungsverhältnisse</li><li>• vernachlässigtes Betriebsklima</li><li>• man muss immer freundlich sein</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sehr gutes Betriebsklima</li><li>• Wertschätzende und unterstützende Vorgesetzte</li><li>• Geregelt Arbeitszeiten</li><li>• Selbständiges Arbeiten</li><li>• Tätigkeit beinhaltet Abwechslungen</li><li>• Tätigkeit hat konkretes/angreifbares Ergebnis</li></ul>

Bemerkenswert an diesen Ergebnissen ist, dass anders als vielfach vermutet, weder die Bezahlung, noch Wochenend- und Nachtarbeit Gründe für Abwanderung darstellen. Wochenend- und Nachtarbeit gibt es in der Industrie genauso – dennoch wechseln Arbeitskräfte gerne dort hin. Die Bezahlung ist ein eindeutig nachgeordnetes Motiv, um zu wechseln.

Doch auch andere Abwanderungstendenzen sind zu verzeichnen:

- Lehrlinge können nach dem Lehrabschluss oft nicht gehalten werden
- AbsolventInnen aus Tourismusschulen sind schwer zu gewinnen
- Karierte Mütter bleiben so lange, wie möglich zu Hause bzw. versuchen ArbeitgeberInnen zu finden, bei denen Teilzeitarbeit möglich ist (zB Handel).

<sup>3</sup> Quintessenz Organisationsberatung: MitarbeiterInnenbefragung in der Kunststoffindustrie, Graz 2003

Die vorliegende Studie versucht ausgehend von dieser Situation folgende Fragestellungen zu klären:

- Worin liegen die Ursachen, dass der Arbeitsmarkt im Gastgewerbe so besonders schwierig ist?
- Was machen die Wachstumsbetriebe anders, als die stagnierenden Unternehmen, um ihr Personal leichter zu finden? Was kann man daraus lernen?
- Welche konkreten Maßnahmen können oststeirischen Gastgewerbebetrieben helfen, leichter ihr benötigtes Personal zu finden?

Ausgehend von diesen Fragen gliedert sich der folgende Text in 5 Teile:

1. Entwicklung des Gastgewerbe-Arbeitsmarktes seit den 50er Jahren
2. Die wichtigsten Image-Kriterien am Gastgewerbe-Arbeitsmarkt
3. Befragung oststeirischer Gastgewerbebetriebe, Arbeitskräfte und Lehrlinge
4. Schlussfolgerungen
5. Maßnahmen

An dieser Untersuchung haben zahlreiche Personen aktiv und engagiert mitgewirkt. Ganz besonders bedanken wollen wir uns:

- bei den vielen **Unternehmen**, die an der Befragung teilgenommen haben
- beim **Ressort für Wirtschaft und Europa des Landes Steiermark** für die finanzielle Unterstützung der Initiative „GO BEST“
- bei den **oststeirischen Geschäftsstellen des Arbeitsmarktservice** für ihre Expertise bei der Konzeption und Umsetzung der Untersuchung
- beim **EU-Regionalmanagement Oststeiermark** als Initiator von „GO BEST“
- beim **Landesschulrat Steiermark** für die Unterstützung bei der Vernetzung von Unternehmen und Ausbildung
- beim **LFI-Steiermark** für die Koordination der Projektaktivitäten
- bei der **Landesberufsschule für Tourismus Bad Gleichenberg** für die Mitarbeit im Projekt
- beim **Sozialökonomischen Betrieb „Cafe-Restaurant Fröhlich“** für die Mitarbeit im Projekt

Graz im Mai 2005, Walter Slupetzky

## **1. Ausgangssituation – Die Entwicklung des Gastgewerbe-Arbeitsmarktes seit den 50er Jahren**

Um die derzeitige Situation zu verstehen, ist es wichtig, sich bewusst zu sein, dass sich der Gastgewerbe-Arbeitsmarkt in den letzten Jahrzehnten grundlegend gewandelt hat. Diese Veränderungen sollen im Folgenden kurz dargestellt werden.

Bis Anfang der 70er Jahre war das Gastgewerbe eine Hochlohnbranche. Danach erfolgt ein grundlegender Wandel aufgrund:

- enorme Produktivitätssteigerungen in Industrie, Gewerbe und später auch in den meisten Dienstleistungsbranchen, die durch das Gastgewerbe nicht mit vollzogen werden konnten.
- steigende Arbeitskosten (Kollektivverträge, Lohnnebenkosten, Sozialversicherung, Arbeitszeitverkürzung, ...), die aufgrund der unterdurchschnittlichen Produktivitätssteigerungen im Gastgewerbe nicht ausgeglichen werden konnten.
- geringe Preissteigerungen, aufgrund der vielfältigen kleinbetrieblichen Unternehmensstruktur im Gastgewerbe
- steigende Qualitätsansprüche der Gäste, die durch die verschlechterten Rahmenbedingungen immer schwerer erfüllt werden konnten

In der Oststeiermark wurden diese Entwicklungen ebenfalls mitvollzogen, wobei die Situation vor allem der ländlichen Gastwirtschaften schon vorher schwierig war.

Die Folgen dieser Veränderungen sind gravierend:

- sinkende Löhne: Das Gastgewerbe ist zu einer Niedriglohnbranche geworden
- sinkendes Qualitätsniveau: es werden zunehmend Anlernkräfte bevorzugt
- verschlechterte Arbeitsbedingungen: Faktoren wie MitarbeiterInnenverpflegung, Personalunterkünfte, Gesundheitsbelastung, etc. kann immer weniger Aufmerksamkeit geschenkt werden
- Ausweichen in die Illegalität: Schwarzarbeit sowie Schwarzumsätze werden immer wieder als Möglichkeit betrachtet, den Druck auf den eigenen Betrieb abzumildern.
- Selbstausbeutung bei den UnternehmerInnen
- Abwanderungstrend: Wer kann, wechselt die Branche. Niedrig qualifizierte Personen und GastarbeiterInnen bekommen tendenziell ein Übergewicht im Arbeitskräfteangebot.
- Verknappung am Gastgewerbe-Arbeitsmarkt: Die Anzahl jugendlicher Arbeitskräfte wird sich aus demographischen Gründen und aufgrund attraktiver Alternativen in anderen Branchen sukzessive verringern. GastarbeiterInnen werden aufgrund der Übergangsregelung für die Osterweiterung nur beschränkt verfügbar sein. Die verbleibenden niedrig qualifizierten Personen entsprechen immer weniger den Qualitätsansprüchen der Gäste. Familienmitglieder sind immer weniger bereit, mit zu arbeiten.
- anhaltender Arbeitskräftemangel: Stellen bleiben über lange Zeit unbesetzt. Es wird zunehmend schwieriger, die richtigen MitarbeiterInnen zu finden.

**Trotz der genannten Schwierigkeiten gelingt es erfolgreichen Gastgewerbe-Unternehmen, diesen Trend zu durchbrechen.** Sie können den Produktivitätsnachteil im Vergleich zu anderen Branchen als qualitätsvolle persönliche Dienstleistung vermitteln, halten beim Personal einen FacharbeiterInnenstandard (sowohl in der Leistung als auch in der Bezahlung) und sind sowohl bei den Gästen als auch am Arbeitsmarkt weiterhin attraktiv.

Den meisten Gastgewerbe-Unternehmen ist aber zuwenig bewusst, dass sie sich am Arbeitsmarkt in einer scharfen Konkurrenz zu anderen Branchen befinden, deren Arbeitsbedingungen von den MitarbeiterInnen als attraktiver eingeschätzt werden.

Der Schlüssel für eine erfolgreiche Weiterentwicklung von Gastgewerbebetrieben ist daher aus der historischen Betrachtung die Veränderungsbereitschaft. Erst wenn GastwirtInnen bewusst wird, dass sie selbst etwas an ihrer Situation ändern können, ist es ihnen möglich, alternative Handlungsbeispiele anzunehmen und Neue Wege auszuprobieren.

## **2. Die wichtigsten Imagekriterien am Gastgewerbe-Arbeitsmarkt**

Wenn man untersuchen will, weshalb bestimmte Gastgewerbebetriebe ihr Personal leichter finden und zufriedener damit sind als andere, so ist es im ersten Schritt erforderlich zu wissen, was für Gastgewerbe-MitarbeiterInnen wichtig ist.

Die Universität Innsbruck<sup>4</sup> hat sich damit beschäftigt, welche Kriterien für MitarbeiterInnen relevant sind, wenn sie die Attraktivität eines Arbeitgebers/einer Arbeitgeberin beurteilen. Dabei haben sich 3 Hauptkriterien herauskristallisiert, die einen wesentlichen Einfluss auf das Image eines Unternehmens am Arbeitsmarkt besitzen:

### **Zentrale Imagekriterien:**

#### **Betriebsklima**

- Wie ist der Umgangston? – höflich, wertschätzend, rau, verletzend, ...
- Wie werden Konflikte gehandhabt? – Lösungsfindung, Schuldigensuche, Aussprache, ...
- Welches Bild haben Vorgesetzte vom Mitarbeiter? – wertschätzend, abwertend,...

#### **Mitarbeiterführung**

- Werden die erforderlichen Entscheidungen getroffen?
- Gibt es klare und vorhersehbare Arbeitsbedingungen (Dienstzeiten, Gehalt, ...)
- Sind die Verantwortlichen für ihre MitarbeiterInnen da?
- Ist ihr Führungsstil unterstützend?
- Wissen die Verantwortlichen über die rechtlichen Rahmenbedingungen bescheid? – Gibt es Rechtssicherheit?
- Werden die MitarbeiterInnen über wesentliche Dinge informiert? – Umsatz- und Geschäftsentwicklung, Ertragssituation, Marktentwicklung, Unternehmensziele, ...
- Gibt es MitarbeiterInnengespräche?
- Wird auf unterschiedliche Bedürfnisse von MitarbeiterInnen eingegangen (junge – ältere, Männer – Frauen, Familie – ungebunden, ...)?

#### **Mitbestimmung**

- Können die MitarbeiterInnen ihre Arbeitsbedingungen (Dienstpläne, Verpflegung, ...) mit den Verantwortlichen aushandeln?
- Haben sie die Möglichkeit, ihre Arbeit mit zu gestalten (Verbesserungsvorschläge, eigener Verantwortungsbereich, ...)?
- Werden bei Problemen (Konflikte Service – Küche, Fluktuation, ...) gemeinsame Lösungsstrategien mit den MitarbeiterInnen entwickelt?

Darüber hinaus gibt es 9 zusätzliche Imagekriterien, die zwar wichtig, aber nicht so entscheidend, wie Betriebsklima, Führung und Mitbestimmung sind (siehe umseitig).

So können gutes Betriebsklima, professionelle Führung und Mitbestimmungsmöglichkeiten andere Dinge, wie ein nicht so gutes Gehalt oder geringere Karrieremöglichkeiten durchaus aufwiegen. Sind Betriebsklima, MitarbeiterInnenführung und Mitbestimmung jedoch nicht zufrieden stellend entwickelt, kann auch eine gute Erfüllung der 9 zusätzlichen Imagekriterien keine positive Wirkung entfalten.

---

<sup>4</sup> Langer Gottfried, Attraktivere Arbeits- und Produktqualität im Gastgewerbe, Dissertation an der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck; 2002



### **Zusätzliche Imagekriterien:**

#### **Entwicklungsmöglichkeiten**

- Führungskarriere? – Oberkellner, Chefkoch, F&B-Manager, Mitbeteiligungsmöglichkeit,...
- Fachkarriere? – besonders guter Koch, Anerkennung für gute Leistungen, ...
- Weiterbildungsmöglichkeiten?

#### **vorhersehbare Arbeitszeit**

- Gibt es Dienstpläne?
- Halten die Arbeitszeiten?
- Können die MitarbeiterInnen ihre Freizeit zuverlässig planen?
- Werden die ArbeitnehmerInnen-Schutzbestimmungen eingehalten?

#### **vorhersehbarer Lohn**

- Gibt es einen Grundlohn, von dem man leben kann?
- Werden alle Ansprüche korrekt ausbezahlt?

#### **Lohnniveau**

- im Vergleich zum Branchendurchschnitt?
- zusätzliche Benefits (Kost, Logis, Arbeitskleidung, ...)?
- Prämien, Trinkgeld?

#### **Freizeit- und Urlaubsblöcke**

- Gibt es alternative Arbeitszeitmodelle zu den Teildiensten?
- Gibt es während der Arbeitswoche längere zusammenhängende Freizeit?
- Können lange Urlaube genommen werden?
- Sind die Urlaubszeiten von den MitarbeiterInnen beeinflussbar?

#### **MitarbeiterInnenverpflegung und Gesundheitsförderung**

- Gibt es bei der MitarbeiterInnenverpflegung Wahlmöglichkeiten?
- Ist die Ernährung für das Personal ausgewogen und unter Gesundheitsaspekten zusammengestellt?
- Wird auf Lärmvermeidung geachtet?
- Wird eine gute Luftqualität gewährleistet?
- Wird auf Ergonomie und Sicherheit geachtet (Weg zum Gast, Hindernisse, Unfallquellen)?
- Kommt es zur Reduktion körperlicher Belastungen (langes Stehen, schweres Tragen, Schlafmangel, Stressbewältigung, ...)?

#### **Familienfreundliche Arbeitsgestaltung**

- Berücksichtigung von Kinderbetreuungspflichten?
- Kann die Urlaubsplanung auf Schulferien abgestimmt werden?
- Gibt es auch Wochenendfreizeit?
- Gibt es Lösungen für Mobilitätseinschränkungen?

#### **Älterenfreundliche Arbeitszeitgestaltung**

- bedürfnisgerechte Arbeitszeitgestaltung?
- bedürfnisgerechte Arbeitseinteilung?
- Art der Arbeit, die dem Alter entspricht?
- Gibt es Lösungen für Mobilitätseinschränkungen?

#### **Frauenfreundliche Arbeitsbedingungen**

- Konsequenter Schutz vor sexueller Belästigung durch Kollegen und Gäste?
- Gleichwertige Bezahlung?
- Gleiche Aufstiegsmöglichkeiten?
- Gleiche Mitsprachemöglichkeiten?

Interessant zu beobachten ist, dass sich Diskussionen über die Verbesserung von Arbeitsbedingungen im Gastgewerbe vorwiegend auf der Ebene der „hard facts“ (entspricht weitgehend den „zusätzlichen Imagekriterien“) abspielen. Die für die Beschäftigten offensichtlich wichtigeren „soft facts“ (Betriebsklima, Mitarbeiterführung, Mitbestimmung) werden dabei häufig vernachlässigt. Führungskräfteentwicklung, Maßnahmen zur Förderung des Betriebsklimas und des Teamgeistes sowie die Schulung der sozialen Kompetenz gehören anders als in anderen Branchen noch selten zum Standardrepertoire von Gastgewerbebetrieben.

Fasst man die Imagekriterien zusammen, so ergeben sich 2 charakteristische Ausprägungen, die in idealtypischer Weise wie folgt dargestellt werden können:

**A) Gastgewerbebetriebe haben dann Probleme am Arbeitsmarkt, wenn die UnternehmerInnen von den MitarbeiterInnen verlangen, so zu sein, wie sie selbst sind.**

**Modell „traditionelles Verhalten am Arbeitsmarkt“:**

**Merkmale**

- rauer Umgangston
- Abwehr von Mitbestimmung
- fehlende professionelle Führung
- keine geregelten Arbeitszeiten
- unsicheres Gehalt
- ständige Verfügbarkeit
- karge Arbeitsbedingungen bezüglich Verpflegung, körperliche Belastungen, Erholungszeiten,...
- beharrliches Festhalten an erfolglosen Personalsuchstrategien
- Externalisierung von Verantwortung (die Arbeitsmoral, das AMS, die Gesetze, die Zumutbarkeitsbestimmungen, etc. sind an der schlechten Situation schuld)

**Folgen:**

- rascher Personalwechsel
- kurze Beschäftigungsdauern
- Lehrabbrüche
- dauerhaft unbesetzte Stellen
- lange Suchdauern
- viele Absagen („Arbeitskräfte wollen nicht!“)

**wirtschaftliche Unternehmensentwicklung:**

- Unternehmen aus dieser Gruppe gehören eher zu den stagnierenden und schrumpfenden Gastgewerbebetrieben.
- unbefriedigende Geschäftsentwicklung wird durch Verzicht auf Einkommen, Freizeit und Arbeitsqualität auszugleichen versucht. Dies drückt sich auch in einem hohen Anteil an niedrig qualifizierten in- und ausländischen MitarbeiterInnen aus.
- Einbußen in der Qualität der Dienstleistung sind die Folge, was sich wiederum ungünstig auf die Gästenachfrage auswirkt (negativer Kreislauf).

**B) Gastgewerbebetriebe sind dann erfolgreich am Arbeitsmarkt, wenn sich die UnternehmerInnen überlegen, was die MitarbeiterInnen brauchen, um zufrieden zu sein.**

**Modell „innovatives Verhalten am Arbeitsmarkt“:**

**Merkmale:**

- achten auf ein gutes Betriebsklima
- Mitgestaltungsmöglichkeiten für MitarbeiterInnen
- Professionalisierung der Mitarbeiterführung
- geregelte Arbeitszeiten
- vorhersehbares und korrektes Gehalt
- Beachtung von Mitarbeiter-Bedürfnissen: Freizeit- und Urlaubsblöcke, familiäre Verpflichtungen, hochwertige Verpflegung, Gesundheitsförderung, frauenfreundliche Rahmenbedingungen, altersgerechte Arbeitsgestaltung, ...
- individuelle Personalsuchstrategien
- Anspruch, für Personalprobleme selbst Lösungen zu entwickeln und die eigene Verantwortung nicht auf andere zu schieben

**Folgen:**

- Firmentreue
- lange Beschäftigungsdauern
- stabile Lehrverhältnisse
- rasche Stellenbesetzungen
- geringe Suchdauern
- hohes Interesse von BewerberInnen, die Stelle im Unternehmen zu bekommen und zu bleiben

**wirtschaftliche Unternehmensentwicklung:**

- Unternehmen aus dieser Gruppe gehören eher zu den wachsenden Gastgewerbebetrieben.
- Um den Geschäftserfolg abzusichern wird in die Arbeitsbedingungen und die Professionalisierung des Managements investiert.
- Dadurch wird die Qualität der Dienstleistung hoch gehalten.

Diese beiden Ausprägungen sind natürlich modellhaft zu verstehen. Ziel der Studie war es, zu überprüfen, ob sie in der Realität der Oststeiermark anzutreffen sind. Dazu wurden 3 Gruppen befragt:

- Gastgewerbe-UnternehmerInnen aus der Oststeiermark
- Lehrlinge aus der Region, die verschiedene Jahrgänge der Landesberufsschule Bad Gleichenberg besuchen
- ArbeitnehmerInnen aus dem oststeirischen Gastgewerbe, die zum Befragungszeitraum beim Arbeitmarktservice gemeldet waren

Fragen wurden auf 3 Ebenen gestellt:

- Wie sind die Imagekriterien in der Oststeiermark ausgeprägt?
- Ergibt sich aus den Ausprägungen ein Zusammenhang zur Personalsituation und wirtschaftlichen Entwicklung, wie er oben dargestellt ist?
- Welche Verbesserungsmöglichkeiten werden sichtbar?

Im Zuge der Erhebung hat sich herausgestellt, dass es neben den o. a. beiden Ausprägungen eine dritte Gruppe von Unternehmen gibt, die besonders interessante Ansatzpunkte liefert. Darauf wird im nächsten Kapitel speziell eingegangen.

### **3. Befragung oststeirischer Gastgewerbebetriebe, Arbeitskräfte und Lehrlinge**

Die 3 Gruppen wurden getrennt befragt und danach die Ergebnisse verglichen. Insgesamt gab es:

- mit UnternehmerInnen 10 qualitative Interviews von ca. 1 Stunde Dauer. Die Interviews waren verbunden mit Betriebsbesuchen. Es handelte sich um eine gemischte Auswahl von Hotels, Restaurants und Gasthöfen.
- mit Lehrlingen 300 schriftliche Befragungen aus allen Jahrgängen. Die Befragung erfolgte im Rahmen der Berufsschule Bad Gleichenberg.
- mit ArbeitnehmerInnen 15 schriftliche Befragungen. Dabei handelte es sich um Personen, die gerade dabei waren, ihren Arbeitsplatz zu wechseln und die daher mit etwas Abstand von ihrem früheren Unternehmen ein Resumé ziehen konnten. Die Befragung erfolgte mit Unterstützung des Arbeitsmarktservice.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Befragungen dargestellt. Die Details der Auswertungen können im Anhang nachgelesen werden.

#### **3.1. Unternehmen**

---

Bei den **Interviews mit UnternehmerInnen** kristallisierten sich bald 3 Gruppen heraus:

- Eine Gruppe von 2 Unternehmen hatte überhaupt keine Probleme, das geeignete Personal zu finden.
- Eine zweite Gruppe von 3 Unternehmen hatte große Schwierigkeiten bei der Personalsuche. Unbesetzte Stellen und nachhaltige Erfolglosigkeit der Suchbemühungen waren für diese Gruppe typisch.
- Eine dritte Gruppe von 5 Unternehmen konnte zwar ihre Stellen immer wieder besetzen, aber nur unter erheblichen Anstrengungen und mit viel Geduld.

In der Gesamtschau der Interviews, die sich in ihren Fragen an den o. a. Imagekriterien orientierten, ergaben sich zu den 3 Gruppen die folgenden Bilder:

Bei der ersten Gruppe ist durchgängig ein **innovatives Lösungsverhalten** erkennbar. Durchgängig werden neue Wege gewählt und letztendlich auch erfolgreich gegangen:

- In der **Personalsuche** verlässt man sich nicht mehr auf die bekannten Suchkanäle (AMS, Inserate, ...). Man hat sich einen guten Namen als ArbeitgeberIn gemacht und nutzt die vielen Blindbewerbungen und die direkten Bekanschaften im lokalen Umfeld, um sich ein Netzwerk an möglichen MitarbeiterInnen aufzubauen. Die Bewerbungen werden gesammelt, man hält Kontakt mit InteressentInnen und ehemaligen Beschäftigten. Dadurch hat man viele Arbeitskräfte „in Warteposition“, die dann auch kommen, wenn man sie anspricht.
- **Betriebsklima und Mitarbeiterführung** sind charakterisiert durch Leistungsorientierung, Verantwortungsübernahme und Förderung des Teamgeistes. Man leistet professionelle Führungsarbeit und widmet ihr die entsprechende Aufmerksamkeit:

- Gute Leistungen werden kontinuierlich belohnt und zwar nicht nur durch Geld sondern auch durch Auszeichnungen, freie Tage, u. ä.
  - Es erfolgt eine kontinuierliche und konsequente Delegation von Aufgaben. Die MitarbeiterInnen werden ständig in ihrer Entwicklung gefordert.
  - Es gibt eine ausgeprägte Feedback-Kultur. Jede/r MitarbeiterIn bekommt offenes Feedback über seine Leistungen. Dabei wird auf eine wertschätzende Form geachtet und darauf, dass die positiven Leistungen genauso benannt werden, wie die Verbesserungspotentiale.
  - Auf die gute Zusammenarbeit zwischen den MitarbeiterInnen wird besonders geachtet. Es gibt regelmäßige Arbeitsmeetings, aber auch jährliche Betriebsausflüge zur Stärkung der sozialen Beziehungen.
  - Weiterbildung wird nicht als freiwilliges Angebot, sondern als Anforderung an die MitarbeiterInnen betrachtet. Die Bildungsbereitschaft gilt als Zeichen, dass sich ein/e MitarbeiterIn weiterentwickeln will. Es gibt jährliche Weiterbildungen für alle relevanten Arbeitskräfte, regelmäßige interne Schulungen sowie Coaching und maßgeschneiderte Fortbildungen im Anlassfall. Auf einen großen Anteil persönlichkeitsbildender Maßnahmen im Vergleich zu Fachschulungen wird geachtet, um die Zusammenarbeit und die Kundenorientierung zu stärken.
- Die Möglichkeiten zur **Mitbestimmung** sind bei der Dienstenteilung gut erkennbar. Der Dienstplan wird mit den Beschäftigten abgestimmt. Freizeiten, Urlaube, Kinderbetreuungszeiten etc. werden von den MitarbeiterInnen untereinander ausgemacht.
- Die **Bezahlung** orientiert sich am Kollektivvertrag mit Zuschlagsystemen oder an selbst definierten Gehaltsstufen, je nach Leistung, Qualifikation, Position, etc.
- Die **Geschäftsentwicklung** ist bei diesen Unternehmen durchwegs positiv. Umsätze sowie Personalstand steigen. Es wird ein positiver Zusammenhang zwischen Mitarbeitermotivation und Unternehmenserfolg gezogen. Teamgeist, Mitbestimmung, Engagement und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen werden als wichtige Erfolgsfaktoren betrachtet. Die UnternehmerInnen dieser beiden Gastronomiebetriebe fühlen sich persönlich dafür zuständig, ihre MitarbeiterInnen in diese Richtung zu führen.

Bei der zweiten Gruppe ist sehr deutlich ein **traditionelles Lösungsverhalten** wahrnehmbar. Es werden immer wieder die gewohnten Handlungsweisen gewählt, auch wenn sie sich erfahrungsgemäß als nicht zielführend herausgestellt haben. Teilweise ist Resignation bemerkbar, da man sich äußeren Umständen ausgeliefert fühlt:

- Die **Personalsuche** erfolgt im Anlassfall. Meist sehr kurzfristig meldet man einen Personalbedarf beim AMS, schaltet ein Inserat oder fragt Bekannte, ob sie jemanden wissen. Oft bleiben die Stellen dann sehr lange unbesetzt. Auch wenn man weiß, dass diese Suchstrategien nicht viel bringen, versucht man sie mangels Alternativen immer wieder.
- **Betriebsklima und Mitarbeiterführung** stehen nicht im Zentrum der Aufmerksamkeit. Nicht selten untergraben die Auseinandersetzungen unter den Familienmitgliedern eine systematische Führungsarbeit. Der MitarbeiterInnenführung – Leistungsanreize, Delegation von Verantwortung, Feedback, Förderung des Teamgeistes, etc. – wird wenig Zeit und Kreativität geschenkt. Weiterbildung gilt als freiwilliges Angebot. Da es von Betriebsseite meist keinen Nachdruck dafür gibt und es daher letztlich den MitarbeiterInnen überlassen bleibt, ob sie sich weiterbilden wollen, finden Schulungen eher selten statt.

- Die Möglichkeiten zur **Mitbestimmung** sind eher gering. Bei der Diensterteilung gibt es kaum Mitsprachemöglichkeiten. Persönliche Bedürfnisse werden „von oben“ berücksichtigt.
- Die **Bezahlung** orientiert sich am Kollektivvertrag mit div. Zuschlagsystemen je nach Leistung, Qualifikation, Position, Betriebszugehörigkeit, etc. Sie unterscheidet sich nicht wesentlich von den anderen beiden Gruppen.
- Die **Geschäftsentwicklung** bei diesen Unternehmen stagniert oder verschlechtert sich. Umsätze sowie Personalstand werden, wenn überhaupt, nur mit Mühe gehalten. Schuld an dieser Situation sind externe Ursachen: negative Wirtschaftsentwicklung, schlecht funktionierendes AMS, fehlende Unterstützung durch die Politik, mangelnde Schulausbildung, falsche Erziehung, ... Die Verantwortung dafür liegt außerhalb des Unternehmens, weshalb man selbst nicht viel an der eigenen Situation ändern kann.

Bei den Unternehmen der dritten Gruppe merkt man **veränderungsbereites Lösungsverhalten**. Sie befinden sich in einer Entwicklung von traditionellen zu innovativen Lösungen. Gewohnte und neue Möglichkeiten werden gleichzeitig ausprobiert. Der Erfolg ist noch nicht so klar erkennbar, auch wenn positive Veränderungen zu verzeichnen sind:

- Die **Personalsuche** erfolgt zwar auch vorwiegend im Anlassfall. Es ist aber ein breites Spektrum an Suchwegen aufgebaut worden. Neben AMS und Inseraten sucht man die Zusammenarbeit mit Schulen und organisiert Schnuppertage für Lehrlinge. Mit Hilfe bestehender positiver Mundpropaganda und den daraus resultierenden Blindbewerbungen beginnt man ein Netzwerk an möglichen MitarbeiterInnenkontakten aufzubauen. Dennoch stecken diese Aktivitäten zumeist erst in den Kinderschuhen und sind daher noch nicht von einem nachhaltigen Erfolg begleitet.
- **Betriebsklima und Mitarbeiterführung** werden als wichtig betrachtet. Man achtet auf ein familiäres Klima und eine positive Stimmung. Führungsverantwortung wird selektiv wahrgenommen:
  - o Es erfolgt eine Delegation von Aufgaben und Verantwortung.
  - o Man hat ein offenes Ohr für Probleme und bespricht sie aktiv mit den MitarbeiterInnen.
  - o Man bemüht sich um ein vertrauensvolles Gesprächsklima. Engagement und Mitsprache werden tw. durch Ideenblätter bzw. durch Lob und Ermutigung gefördert. Geplante Änderungen werden vorher mit den MitarbeiterInnen diskutiert.
  - o Der Zusammenhalt wird durch Betriebsausflüge und Feste/Weihnachtsgeschenke gestärkt.
  - o Für regelmäßige Weiterbildung wird gesorgt, jedoch fast ausschließlich zu fachlichen Themen.

Man leistet jedoch wenig systematische Führungsarbeit, um die MitarbeiterInnen zu fordern und in einen systematischen Entwicklungsprozess zu bringen.

- Möglichkeiten zur **Mitbestimmung** sind gegeben. Dienstpläne werden mit den MitarbeiterInnen abgestimmt. Urlaube können sich die Beschäftigten zumindest teilweise untereinander ausmachen.
- Die **Bezahlung** orientiert sich am Kollektivvertrag mit div. Zuschlagsystemen je nach Leistung, Qualifikation, Position, Betriebszugehörigkeit, etc. Sie unterscheidet sich ebenfalls nicht wesentlich von den anderen beiden Gruppen.

- Die **Geschäftsentwicklung** dieser Unternehmen ist mittelprächtigt. Stagnierende oder leicht steigende Umsätze sind verbunden mit kleineren Personalaufstockungen bzw. Nachbesetzungen. Die Gründe dafür werden differenziert beurteilt. Äußeren Ursachen werden eigene Fehler, wie etwa falsche Einstellungspolitik, gegenübergestellt. Man identifiziert alte Traditionen als zumindest mitverantwortlich für diese stagnierende Situation. Sie zu durchbrechen wird als Verantwortung betrachtet, die man nur selbst übernehmen kann.

Die unterschiedlichen Lösungsverhalten der 3 Gruppen von Betrieben **zeigen im Vergleich:**

- Geschäftsgang und Qualität des Personalmanagements stehen - gerade bei einer personenbezogenen Dienstleistung wie dem Gastgewerbe - in einem Zusammenhang. Professionelle Personalsuche und MitarbeiterInnenführung sind Teil einer erfolgreichen Unternehmensführung.
- Die Bezahlung ist nicht der entscheidende Unterschied zwischen den 3 Gruppen. Zwar sind die Gehaltsschemen bei den innovativen Unternehmen etwas ausgefeilter, sie heben sich aber nicht wirklich grundlegend von den anderen beiden Gruppen ab.
- Vorausschauende Personalsuche, die nicht erst im Anlassfall gestartet wird, ist für ein wirkungsvolles Personalmanagement genauso notwendig, wie eine systematische Führungsarbeit. Ohne systematische Führungsarbeit geht der gute Ruf am Arbeitsmarkt verloren, der für vorausschauende Personalsuche Voraussetzung ist. Umgekehrt kann auch eine sehr gute Führungsarbeit vorausschauende Personalsuche nicht ersetzen, da die kurzfristige Stellenbesetzung ohne entsprechende Vorarbeit immer ein Problem ist.

### **3.2. Lehrlinge**

---

Die Befragung der Lehrlinge erfolgte klassenweise im Rahmen der Berufsschule. Dadurch kam eine Rücklaufquote von annähernd 100% zustande. Es liegen daher keine selektiven Ergebnisse vor – etwa in dem Sinn, dass eher die unzufriedenen Personen geantwortet hätten, wie es etwa bei Gästerückmeldebögen immer wieder der Fall ist. Vielmehr kann man sich aus den Ergebnissen einen Überblick über alle Sichtweisen machen.

Wenn man die wichtigsten Aussagen zusammenfasst, ergibt das folgendes Bild:

- Die Motivation für den gewählten Beruf ist gegeben. Der Großteil der Jugendlichen will von sich aus im Gastgewerbe arbeiten. Nur ein Bruchteil der Schüler spricht vom Gastgewerbe als Notlösung, weil sie nichts anderes gefunden hätten.
- Die Bedeutung eines guten Image von Betrieben am Arbeitsmarkt zeigt sich daran, dass fast die Hälfte der Lehrlinge ihren Lehrbetrieb durch informelle Kontakte („Mundpropaganda“) sowie über persönliche Eindrücke (Betriebsbesuche und Schnuppertage) gefunden hat. Die o. a. Imagekriterien bieten daher einen guten Gradmesser, wo ein Unternehmen am Arbeitsmarkt steht.

- Die Zufriedenheit mit der Ausbildung im Betrieb wird sehr stark an Führungsqualitäten fest gemacht. Negative Einschätzungen werden überwiegend mit Führungsmängeln in Verbindung gebracht, wie etwa:

- keine/schlechte Weiterbildungsmöglichkeiten
- keine/schlechte Einschulung und Ausbildung
- keine/schlechte Unterstützung durch Vorgesetzte
- etc.

Positive Eindrücke sind in einem hohen Ausmaß mit guter Führungsarbeit identifiziert:

- gute Einschulung/Ausbildung
- gute Weiterbildungsmöglichkeiten
- abwechslungsreiche Arbeitsorganisation
- gute Unterstützung durch Vorgesetzte
- etc.

- Bei den Weiterbildungsbedarfen werden in einem hohen Ausmaß persönlichkeitsbildende Maßnahmen als bedeutsam eingeschätzt:

- Umgang mit Stress
- Kontakt mit Gästen
- Teamarbeit
- Konflikte
- Rhetorik und Selbstpräsentation

Damit wird ein Bedarf ausgedrückt, den innovative Gastgewerbeunternehmen auch bereits erkannt haben.

- Die Zukunft liegt für die Lehrlinge jedenfalls auch weiterhin im Gastgewerbe. Nur 17% sehen ihren weiteren Karriereverlauf außerhalb der Branche. Den Betrieb wechseln wollen aber wesentlich mehr Jugendliche (ca.  $\frac{3}{4}$ ), wobei mangelnde Weiterbildung und schlechtes Betriebsklima auf den Rängen 2. und 3. der Begründungen liegen.

Insgesamt fügen sich die Ergebnisse der Lehrlingsbefragung gut in das Bild ein, dass die Interviews mit den Unternehmen ergeben haben.



### **3.3. ArbeitnehmerInnen**

---

Befragt wurde eine Stichprobe, nämlich alle Personen, die in einem bestimmten Zeitraum dabei waren, den Arbeitsplatz zu wechseln und sich daher beim Arbeitsmarktservice gemeldet hatten. Da die Fragebögen anlässlich von vereinbarten Terminen beim AMS ausgefüllt wurden, gibt es auch hier keinen selektiven Rücklauf, sondern einen Überblick über alle Meinungen jener Personen, die in diesem Zeitraum AMS-Termine hatten.

Dieser Überblick ergibt ein grundsätzlich positives Bild. Betriebsklima, Arbeitszeiten, Bezahlung, Verpflegung sowie die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse werden mehrheitlich als gut erlebt. 2 Kriterien fallen hier jedoch aus der Reihe:

- Die Mitarbeiterführung wird als eher mittelmäßig eingeschätzt
- Die Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten werden überwiegend negativ betrachtet

Beachtenswert sind diese beiden Ausnahmen insofern, als sie sich auf die im 2. Kapitel angeführten drei zentralen Imageindikatoren beziehen. Man kann daher nicht ausschließen, dass die aus Sicht der Arbeitskräfte bestehenden Führungsdefizite die vielen positiven Leistungen, die den MitarbeiterInnen in Gastgewerbebetrieben zu gute kommen, negativ überstrahlen.

In dieses Bild passen auch die Weiterbildungspräferenzen der Arbeitskräfte. Sie beziehen sich sehr stark auf Persönlichkeitsbildung, wobei auf den 3 ersten Stellen durchwegs führungsrelevante Themen zu finden sind:

- Umgang mit Stress
- Teamarbeit
- Konflikte

Es könnte hier die Vorstellung zum Ausdruck kommen, dass es durch die Verbesserung der eigenen Sozialkompetenz möglich ist, mit Qualifikationsdefiziten der Vorgesetzten besser umzugehen.

## 4. Schlussfolgerungen

- Ansatzpunkte für Verbesserungen liegen bei den UnternehmerInnen selbst. Es hat sich auch für die Oststeiermark gezeigt, dass die Qualität des Personalmanagements ein maßgeblicher Faktor dafür ist, ob das betreffende Unternehmen in einem guten oder schwierigen Arbeitsmarkt landet.
- Gleichzeitig scheint ein Zusammenhang zwischen Personalmanagement und Unternehmenserfolg gegeben zu sein. Professionelles Personalmanagement ist ein Teil von erfolgreicher Unternehmensführung, die über das Tagesgeschäft hinaus auch an vorausschauenden Aktivitäten orientiert ist. Dies ist auch durch zahlreiche Untersuchungen<sup>5</sup> belegt, die alle aufzeigen, dass das größte Hindernis für eine gesunde Entwicklung von KMU in fehlenden längerfristigen Strategien liegt, sei es im Marketing, in der Finanzplanung oder auch im Personalmanagement.
- Die Unterscheidung in 3 Gruppen von Unternehmen, je nach Lösungsverhalten am Arbeitsmarkt, bietet die Möglichkeit, differenziert zu handeln:
  - Innovative Unternehmen können sich weitgehend selbst helfen. Was für sie nützlich ist, sind interessante Kontakte, individuelle Beratung sowie Austausch von Erfahrungen und Ideen, wobei sie sich diese Dinge üblicherweise in Eigenregie beschaffen.
  - Traditionelle Unternehmen sind in der Regel kaum offen für Neuerungen und Veränderungen. Sie entwickeln sich auch selbst kaum weiter. Obwohl man sich in den öffentlichen Diskussionen zumeist am Schicksal dieser Gastgewerbebetriebe orientiert, sind Investitionen in diese Gruppe von Unternehmen am wenigsten wirksam.
  - Veränderungsbereite Unternehmen können Unterstützung am meisten brauchen. Sie sind noch nicht soweit, wie die innovativen Unternehmen, haben sich aber entschlossen, neue Wege zu gehen. Investitionen in diese Gruppe sind daher am wirkungsvollsten und besitzen den größten volkswirtschaftlichen Effekt.

---

<sup>5</sup> Vgl. etwa: Hanel Gunter, Konservierer oder Innovationselite? Technologietransfer in KMU; Schriften des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der Klein und Mittelbetriebe der Wirtschaftsuniversität Wien; 1997.

## 5. Maßnahmen

Aufgrund der Befragungsergebnisse werden Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung von Unternehmen und MitarbeiterInnen im Gastgewerbe empfohlen.

Diese umfassen die folgenden **Schwerpunkte**:

- a) Personalmanagement für UnternehmerInnen:
  - Recruiting
  - Mitarbeiterführung
  
- b) Persönlichkeitsbildung für MitarbeiterInnen und ihre ChefInnen:
  - Umgang mit Stress
  - Arbeitstechnik/Selbstmanagement
  - Teamarbeit
  - Konflikte erkennen und produktiv lösen
  - Erfolgreiche Gestaltung des Gästekontaktes
  - Rhetorik und Selbstpräsentation

Daraus können folgende **mögliche Angebote** abgeleitet werden:

- Zwischenbetrieblicher Wissensaustausch durch organisierte Netzwerkveranstaltungen<sup>6</sup>.
- Individuelle Beratungsangebote für einzelne veränderungsbereite Unternehmen. Das so genannte „Betriebscoaching“ wäre hier als Beispiel für solch ein Angebot zu nennen.
- überbetriebliche Qualifizierungsmaßnahmen zu nachgefragten Persönlichkeitsthemen:
  - ChefInnen-Seminare
  - MitarbeiterInnen-Seminare
  - Gemeinsame Workshops für ChefInnen mit ihren MitarbeiterInnen

---

<sup>6</sup> Ein Beispiel dafür war die Tagung „Beschäftigungs- und Entwicklungschancen im Thermenland Oststeiermark“ mit LehrerInnen aus Hauptschulen und Polytechnischen Lehrgängen sowie Gastwirten der Region. Inhalt war die Frage: „Wie können Jugendlichen die Berufe in der Gastronomie „schmackhaft“ gemacht werden?“ Als Ergebnis wurde ein „Fahrplan“ für die interessante und abwechslungsreiche Gestaltung von Schnuppertagen für Gastronomiebetriebe erarbeitet, der in Form eines Folders veröffentlicht wurde.

## **Anhang**

### **Befragung von UnternehmerInnen**

Auswertung: Mag. Walter Slupetzky

### **Befragung von Lehrlingen**

Auswertung: Daniela Taucher

### **Befragung von ArbeitnehmerInnen**

Auswertung: Daniela Taucher

# BEFRAGUNG VON UNTERNEHMERINNEN

---

## Befragte UnternehmerInnen:

Es wurden 10 Unternehmen aus der Oststeiermark befragt. Dabei handelte es sich um Hotels, Restaurants und Gasthöfe. Die Interviews dauerten ca. 1 Stunde.

## Ergebnisse:

Es konnten drei verschiedene Gruppen von Unternehmen festgestellt werden:

- |  |             |
|--|-------------|
| <b>1. innovatives Lösungsverhalten:</b>          | <b>20 %</b> |
| <b>2. traditionelles Lösungsverhalten:</b>       | <b>30 %</b> |
| <b>3. veränderungsbereites Lösungsverhalten:</b> | <b>50 %</b> |

Obwohl die o. a. prozentuelle Verteilung nur mit Vorsicht verallgemeinert werden darf, gibt es Anhaltspunkte, dass der quantitative Umfang der 3 Gruppen in der gesamten Oststeiermark diese Proportionen haben könnte. Erhebungen zur Innovationsfreudigkeit von Unternehmen kommen nämlich zu fast identischen Ergebnissen<sup>7</sup>.

Die Ergebnisse im Detail sind auf den folgenden Seiten in tabellarischer Form dargestellt:

---

<sup>7</sup> Vgl. Hanel Gunter, Konservierer oder Innovationselite? Technologietransfer in KMU; Schriften des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der Klein und Mittelbetriebe der Wirtschaftsuniversität Wien; 1997.

	<b>innovatives Lösungsverhalten</b>	<b>traditionelles Lösungsverhalten</b>	<b>veränderungsbereites Lösungsverhalten</b>
<b>Personalsuche:</b>	<p>gute Verankerung am Regionalen Arbeitsmarkt: viele Blindbewerbungen, viele Arbeitskräfte „in Warteposition“,</p> <p>man hat sich als Arbeitsgeber einen attraktiven Namen gemacht</p> <p>⇒ alle Bewerbungen werden gesammelt, man hält Kontakt mit BewerberInnen und ehemaligen Arbeitskräften, bei Bedarf kann man Personen gezielt ansprechen, die dann auch kommen</p>	<p>„herumfragen“, mit Bekannten reden AMS, Inserate Familienmitglieder aktivieren</p> <p>⇒ alle Aktivitäten anlassfallbezogen ⇒ alle Suchwege nachhaltig erfolglos</p>	<p>AMS Mundpropaganda Inserate Schulen Schnuppertage für Lehrlinge Blindbewerbungen</p> <p>⇒ breiteres Spektrum an Suchwegen ⇒ Aktivitäten vorwiegend im Anlassfall ⇒ kein nachhaltiger Erfolg bei der Suche</p>
<b>Wachstum und Geschäftsgang in den letzten 3 Jahren</b>	<p>Personalausweitung Geschäftsgang besser</p> <p>⇒ positiver Zusammenhang zur Mitarbeitermotivation wird gezogen: Teamgeist, Mitbestimmung, Delegation, Eigenverantwortung ⇒ UnternehmerIn hat dafür die Verantwortung</p>	<p>keine Ausweitung des Personals stagnierender oder sinkender Umsatz</p> <p>⇒ externe Ursachen werden genannt: negative wirtschaftliche Entwicklung schlechte Ausbildung, unfähiges AMS, Abend- und Wochenendarbeit, schlechte Erziehung ⇒ Schule, Eltern, AMS, Politik sind verantwortlich</p>	<p>keine oder minimale Personalausweitung stagnierender oder leicht steigender Umsatz</p> <p>⇒ externe und interne Ursachen: negative wirtschaftliche Entwicklung, mangelnde Ausbildung, Dienstzeiten Arbeitskräfte wenden sich vom Gastgewerbe ab, falsche Einstellungspolitik, Personal wird zuwenig Perspektiven gegeben, Einsatz als kurzfristige Aushilfskräfte ⇒ alte Traditionen sind verantwortlich, die durchbrochen werden sollten</p>
<b>Betriebsklima</b>	<p>kontinuierliche Belohnungen bei guter Leistung (Auszeichnungen, freie Tage) jährlicher Betriebsausflug</p> <p>⇒ MA sind stolz hier arbeiten zu dürfen</p>	<p>sporadische Betriebsausflüge</p> <p>⇒ Streit und Konflikte, Spannungen unter Familienmitgliedern</p>	<p>Delegation von Verantwortung Probleme werden offen besprochen Betriebsausflüge</p> <p>⇒ familiäres Klima</p>

	<b>innovatives Lösungsverhalten</b>	<b>traditionelles Lösungsverhalten</b>	<b>veränderungsbereites Lösungsverhalten</b>
<b>Mitarbeiterführung</b>	kontinuierliche Delegation von Aufgaben offenes Feedback an die Arbeitskräfte viel Lob regelmäßige Meetings  ⇒ systematische Führungsarbeit	niemand nimmt dafür die Verantwortung kein Thema  ⇒ keine Führung	Mitsprache ist erlaubt („dürfen mitreden“) Änderungen werden vorher mit den Mitarbeitern besprochen Weihnachtsgeschenke offenes Gesprächsklima, Ideenblätter, Lob  ⇒ keine systematische Führungsarbeit: Man ist offen und freundlich, gestaltet aber keinen Entwicklungsprozess
<b>Weiterbildung, PE</b>	jährliche Weiterbildung für alle rel. MA regelmäßige interne Schulung bzw. Schulungsprogramme Mitarbeitergespräche Coaching kontinuierlicher Verbesserungsprozess  ⇒ systematische Entwicklung der MitarbeiterInnen (ist eine Anforderung) ⇒ starker persönlichkeitsbildender Anteil	Weinseminar, wird angeboten, aber kaum genutzt  ⇒ sporadische fachliche Weiterbildung ⇒ Weiterbildung ist keine Anforderung an MitarbeiterInnen	Weinseminar Kochseminare  ⇒ ausschließlich fachliche Weiterbildung
<b>Arbeitszeiten</b>	Mitbestimmung bei Dienstplanerstellung Freizeiten werden von den Mitarbeitern untereinander abgesprochen	Teildienste kaum Mitsprachemöglichkeiten tw. Einbeziehung bei der Erstellung	Abstimmung mit MitarbeiterInnen Urlaub teilweise frei verfügbar
<b>Gehalt</b>	KV, Zuschläge je nach Qualifikation und Leistung bzw. eigenes Entlohnungsschema nach selbst definierten Kriterien ⇒ Gehälter sind nicht das Entscheidende	KV, Zuschläge nach Betriebszugehörigkeit KV, Zuschläge je nach Leistung und Qualifikation	etwas über KV KV
<b>familiäre Verpflichtungen</b>	regeln die MitarbeiterInnen untereinander	berücksichtigt	berücksichtigt

	<b>innovatives Lösungsverhalten</b>	<b>traditionelles Lösungsverhalten</b>	<b>veränderungsbereites Lösungsverhalten</b>
<b>Möglichkeiten eines Kompetenzzentrum</b>			
<b>Weiterbildungs- angebote</b>	organisieren sich Weiterbildungen selbst	Fachlich: Getränke, Kochen, Produkte, ...  Persönlichkeitsbildung  regionaler Wissensaustausch  keine Qualifizierung in Personalsuche – das AMS soll sich verbessern	Fachschulungen  Persönlichkeitsbildung für Chefs und MitarbeiterInnen: Stress, Konflikte, Kommunikation  regionaler Wissensaustausch  Qualifizierung in Personalsuche, bessere Erstellung von Anforderungsprofilen
<b>Form der Unterstützung</b>	beim Unternehmer ansetzen: überwinden von Misstrauen, neue Wege der Mitarbeiterführung, etc. mit Hilfe von zB Betriebscoaching	kostenlose Kurse	finanzielle Unterstützung der Maßnahmen
<b>Unternehmens- verbund (Bündelung von Wissen über erfolgreiche Unter- nehmensführung im Gastgewerbe)</b>	Teilnahme am Austausch sinnvoll	wollen selten Mitglied werden meistens kein Interesse	Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit, Wissenstransfer gegen Bezahlung,



# BEFRAGUNG VON LEHRLINGEN

---

Es wurden 300 Lehrlinge aus allen Jahrgängen der Berufsschule Bad Gleichenberg befragt. Die Befragung erfolgte schriftlich mit strukturiertem Fragebogen.

Die Ergebnisse im Einzelnen:

In welchem Bereich ist das Unternehmen, in dem Sie lernen, tätig?

---

153	Restaurant/Gasthof
108	Hotel
69	anderes
30	Café

Wie viele MitarbeiterInnen hat Ihr Unternehmen:

---

Anz. MA	Anz. Nennungen
0-5	36
6-10	66
11-20	77
21-30	33
31-40	19
41-50	9
51-60	7
61-70	7
71-80	2
81-90	3
91-100	4
über 100	18*

*\*die MitarbeiterInnenzahlen im Einzelnen:  
110, 120 (3 x), 140, 150, 160, 165, 200 (4 x), 234,  
300 (3 x), 650 (2 x)*

Wie viele davon sind Lehrlinge:

---

Anzahl Lehrlinge	Anzahl Nennungen
1	47
2-3	83
4-6	69
7-9	37
10-12	14
13-15	4
16-18	5
19-21	5
über 21	11

*\*die Lehrlingszahlen im Einzelnen: 25 (2 x), 30 (4 x), 32, 65, 100 (2 x), 111*

### In welchem Lehrberuf werden Sie ausgebildet:

---

145	Koch/Köchin
102	Restaurantfachmann/frau
40	Koch/Köchin und Restaurantfachmann/frau
7	keine Angaben

### In welchem Lehrjahr befinden Sie sich:

---

Lehrjahr	Anzahl Nennungen
1	109
2	61
3	96
4	18
k.A.	6

## Berufswahl

### Wie sind Sie zu Ihrer Berufswahlentscheidung gekommen?

---

101	Interesse / Traumberuf
48	Schule / Schnuppertag
46	Notlösung / nichts anderes gefunden / AMS
46	Eltern / Verwandte / Bekannte
18	gerne mit/unter Menschen
8	eigener Betrieb

### Wie sind Sie zu Ihrem Lehrbetrieb gekommen?

---

108	Eltern / Verwandte / Bekannte
45	AMS / BFI / JASG / WIFI
39	Zeitung / Internet / andere Medien
33	Schule / Schnuppertage

### Hatten Sie das Gefühl, ausreichend informiert zu sein – über die Inhalte der Lehrlingsausbildung, über die gesetzlichen Rahmenbedingungen (Lohn, Urlaub, Arbeitszeiten)?

---

😊	111
😐	148
☹️	35

## War die Berufsentscheidung aus heutiger Sicht die Richtige?

😊	187
😐	82
☹️	31

### Weshalb?

- 25 | lange/schlechte Arbeitszeiten
- 12 | falscher Beruf / kein Interesse
- 11 | schlechte Arbeitsbedingungen
- 6 | keine Weiterbildungsmöglichkeiten
- 3 | schlechtes Arbeitsklima
- 2 | schlechte Bezahlung

## Ausbildung

### Haben Sie den Eindruck, dass Sie in Ihrem Lehrbetrieb umfassend ausgebildet werden (v. a. im Vergleich zu Ihren KollegInnen in der Berufsschule)?

😊	157
😐	84
☹️	32

### Weshalb?

-		+	
keine/schlechte Weiterbildungsmöglichkeiten	16	gute Einschulung/Ausbildung	26
keine/schlechte Einschulung / Ausbildung	12	gute Weiterbildungsmöglichkeiten	17
eintönige Arbeit	8	vielseitige Arbeit	16
keine/schlechte Unterstützung von Vorgesetzten oder KollegInnen	7	gute Unterstützung von Vorgesetzten und Kollegen	14
zu hohe Anforderungen	4	Möglichkeit zum selbstständigen Arbeiten	3
keine Möglichkeit zum selbstständigen Arbeiten	1		

## Welche zusätzlichen Ausbildungen würden Sie sich wünschen?

---

137	<u>Umgang mit Stress:</u> Gelassenheit in Spitzenzeiten, Bewältigung herausfordernder Situationen
112	<u>Gästekontakt:</u> schwierige Situationen, Beschwerden, ...
108	<u>Teamarbeit:</u> Zusammenarbeit Service – Küche, das Revierdenken überwinden, ...
68	<u>Konflikte unter KollegInnen:</u> richtiges Verhalten, Lösungen finden
46	<u>Rhetorik und Selbstpräsentation:</u> Kommunikation mit Gästen, sich erfolgreich bewerben, ...
44	<u>Sprachen:</u>
	12 Italienisch
	9 Französisch
	8 Spanisch
	7 Englisch
	2 Deutsch   2 Türkisch
	1 Chinesisch   1 Japanisch   1 Holländisch   1 Griechisch
10	<u>Kommunikation mit Vorgesetzten</u>
2	<u>Wein- und Bierschulungen</u>

## Zukunftspläne

### Welche Karrierechancen nach der Lehre streben Sie an?

---

33 nicht im Gastgewerbe/unklar / 191 im Gastgewerbe x 100 =  
= **17,28 % wollen die Branche wechseln**

### Wollen Sie nach Abschluss der Lehre in Ihrem Ausbildungsbetrieb bleiben oder wollen Sie in ein anderes Unternehmen wechseln?

---

189	wechseln
64	bleiben
4	weiß nicht

### Weshalb wechseln?

48	Abwechslung / neue Erfahrungen / anderer Betrieb
27	Weiterbildung
23	Schlechtes Betriebsklima / schlechte Arbeitsverhältnisse
14	Falscher Beruf / Umschulung
13	Berufserfahrung / Ausland
11	Saison
7	vertraglich geregelt
4	Selbstständig machen
4	Schlechte Konditionen
4	keine Zukunftschancen

# BEFRAGUNG VON ARBEITNEHMERINNEN

## DIE ZULETZT BEI EINEM OSTSTEIRISCHEN GASTRONOMIEBETRIEB BESCHÄFTIGT WAREN

---


Es wurden 15 ArbeitnehmerInnen aus dem Gastgewerbe befragt. Die Befragung erfolgte schriftlich mit strukturiertem Fragebogen.


### Die Ergebnisse im Einzelnen:

#### Allgemeine Daten

---

**Geschlecht:**

 : 13

 : 2

**Alter:**

1 | unter 20  
7 | 20 - 30  
2 | 30 - 40  
5 | über 40

**Ausbildung, Berufserfahrung:**

6 | Lehrabschluss  
9 | andere Ausbildung  
Wirtschaftssekretärin; Service; 5 Jahre Gymnasium; 3 Jahre HASCH; 2 Jahre HAK-Aufbaulehrgang; 7 Module SZF Fohnsdorf; Dipl. Sommelier; HASCH; WIFI Kurse

**Berufspraxis nach der Ausbildung**

Jahre	Anz. Nennungen
0-5	5
6-10	2
11-20	2
über 20	1

5 x keine Angaben

**In welchem Bereich ist das Unternehmen, in dem Sie beschäftigt waren, tätig?**

---

10	Restaurant
8	Hotel
3	Café
0	anderes: Krankenhausküche, Büro, Küche

**Wie viele MitarbeiterInnen hat das Unternehmen, in dem Sie beschäftigt waren, in etwa:**

---

Anz. MA	Anz. Nennungen
0-5	2
6-10	4
11-20	4
21-50	2
51-100	1
über 100	2

**Ungefähr wie viele davon Lehrlinge:**

Anzahl Lehrlinge	Anzahl Nennungen
0	1
1-2	4
3-6	2
7-9	0
10-15	2
15-20	1
über 20	1

4 x keine Angaben

**Welche Tätigkeit haben Sie ausgeübt:**

---

5	KellnerIn
4	Küchenhilfe
2	Zimmermädchen
1	SB-Restaurant
1	Rezeption
1	Ass. Restaurant Manager
1	Abteilungsleiter

## Wie lange waren Sie in diesem Unternehmen beschäftigt

Zeitraum	Anzahl Nennungen
Saison	2
bis 0,5 J.	3
bis 2 J.	4
bis 5 J.	1
bis 10 J.	1
über 10 J.	1 (23 Jahre)

3 x keine Angaben

## Weshalb wurde das Dienstverhältnis beendet?

- 5 Kündigung durch mich  
 Gründe: Überstunden  
 gesundheitliche Gründe / Krankheit (3 Nennungen)  
 Selbstständigkeit  
 Arbeitsplatzwechsel - Fixstelle
- 4 Kündigung durch Dienstgeber  
 Gründe: zu wenig Übernachtungen; 1 Jahr begrenztes Arbeitsverhältnis  
 einvernehmlich  
 Betrieb wurde verpachtet  
 einvernehmliche Auflösung des Dienstverhältnis
- 3 Saison ist beendet – ich komme wieder zur nächsten Saison

2 x keine Angaben

## Wie würden Sie Ihr ehemaliges Unternehmen zu folgenden Themen einschätzen?

Thema	sehr gut	gut	weniger gut	Unbefriedigend
Betriebsklima, Teamgeist	4	7	2	2
Mitarbeiterführung: Führungsstil, Mitsprache	1	8	3	2
Entwicklungsmöglichkeiten, Weiterbildung	2	5	3	5
Arbeitszeiten, Dienstpläne, Freizeiten, Url.	4	8	2	1
Gehaltsmodell, Bezahlung	2	9	4	0
Verpflegung	3	6	1	3
Berücksichtigung von fam. Verpflichtungen	3	8	2	1
besondere Berücksichtigung der Bedürfnisse von älteren MitarbeiterInnen	2	5	0	2
besondere Berücksichtigung der Bedürfnisse von Frauen (Kinderbetreuung, Teilzeit,...)	4	5	0	1
Sonstiges	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ keine Anerkennung der Leitung;</li> <li>▪ keine Motivation</li> </ul>			

**Welche zusätzlichen Ausbildungen würden Sie sich für Ihren weiteren Berufsweg wünschen?**

---

- 7 | Umgang mit Stress: Gelassenheit in Spitzenzeiten, Bewältigung herausfordernder Situationen
- 5 | Teamarbeit: Zusammenarbeit Service – Küche, das Revierdenken überwinden, ...
- 5 | Konflikte unter KollegInnen: richtiges Verhalten, Lösungen finden
- 3 | Rhetorik und Selbstpräsentation: Kommunikation mit Gästen, sich erfolgreich bewerben, ...
- 3 | Gästekontakt: schwierige Situationen, Beschwerden, ...
- 1 | Sprachen
- 1 | Barkurse
- 1 | Weinschulung
- 1 | EDV
- 1 | Coach-Kurse für Gastronomie
- 1 | jede mögliche Weiterbildung