

Alexandra Rosenberg

Konzepte zur Mitarbeitermotivation unter besonderer Berücksichtigung der Hotellerie in Deutschland

Bachelorarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2016 GRIN Verlag
ISBN: 9783668979918

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/490293>

Alexandra Rosenberg

**Konzepte zur Mitarbeitermotivation unter besonderer
Berücksichtigung der Hotellerie in Deutschland**

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

HOCHSCHULE BONN–RHEIN–SIEG

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Campus Rheinbach
Studiengang Business Administration

Bachelorarbeit
(Drei-Monats-Arbeit)
zur Erlangung
des akademischen Grades
Bachelor of Arts

Konzepte zur Mitarbeitermotivation unter besonderer Berücksichtigung der Hotellerie in Deutschland

vorgelegt am: 15. August 2016

von: Alexandra Rosenberg

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
1.1 Hinführung zur Problematik der steigenden Fluktuationsraten	1
1.2 Forschungsziel und Forschungsfrage	5
1.3 Methodik und Vorgehensweise	6
2 Rahmenbedingungen der Arbeit in der Hotellerie	7
2.1 Herausforderungen des Gastgewerbes	7
2.2 Gallup Engagement Index	11
3 Begriffsbestimmungen	13
3.1 Motiv, Motivation und Motivierung	13
3.2 Extrinsische und Intrinsische Motivation	15
4 Theoretische Grundlagen zur Mitarbeitermotivation	17
4.1 Inhaltstheorien der Motivationsforschung	18
4.1.1 Bedürfnispyramide nach Maslow	18
4.1.2 Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg	21
4.1.3 X-Y-Theorie nach McGregor	22
4.2 Prozesstheorien der Motivationsforschung	24
4.2.1 Zielsetzungstheorie nach Locke	24
4.2.2 Gerechtigkeitstheorie nach Adams	26
4.2.3 Job Characteristics Model nach Hackman und Oldham	27
4.3 Resümee der Erkenntnisse aus der Motivationsforschung	29
5 Ausgewählte Konzepte zur Mitarbeitermotivation in der Hotellerie	31
5.1 Mitarbeitergespräche	32
5.1.1 Motivation durch Mitarbeitergespräche	33

III

5.1.2	Zielvereinbarungsgespräche	35
5.1.3	Beurteilungsgespräche	37
5.1.4	Förderung von Transparenz und Gerechtigkeit	43
5.2	Immaterielle Mitarbeitermotivation	45
5.2.1	Personalentwicklungsmaßnahmen	45
5.2.2	Arbeitsgestaltungsmaßnahmen	48
5.3	Materielle Mitarbeiterbeteiligungen	50
5.3.1	Erfolgsbeteiligungen	50
5.3.2	Kapitalbeteiligungen	53
5.4	Barrieren der Motivation	59
5.4.1	Variable Vergütungssysteme	59
5.4.2	Führungsverhalten	61
6	Empirische Untersuchung	65
6.1	Methodische Vorgehensweise	65
6.2	Auswertung der Ergebnisse	66
6.2.1	Demografische Datenauswertung	66
6.2.2	Zufriedenheit mit dem direkten Vorgesetzten	67
6.2.3	Motivationsfaktoren in der Hotellerie	67
6.2.4	Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz	69
6.3	Interpretation der Ergebnisse	71
6.3.1	Wirkung institutionalisierter Mitarbeitergespräche	71
6.3.2	Wert immaterieller Motivationsfaktoren	72
6.4	Kritische Reflektion der Ergebnisse	76
7	Fazit und Ausblick	78
	Literaturverzeichnis	83
	Anhang I: Fragebogen und Auswertung der Umfrage	106
	Anhang II: Korrelations- und Regressionsanalyse	124

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Interessen der Arbeitnehmer in Deutschland	3
Abb. 2: Ausbildungssituation im deutschen Gastgewerbe	10
Abb. 3: Vergleich der Loyalität deutscher Arbeitnehmer mit anderen Ländern	12
Abb. 4: Motivation mit und ohne Belohnung	16
Abb. 5: Aufwands-Ertrags-Modell nach Siegrist	17
Abb. 6: Bedürfnispyramide nach Maslow	19
Abb. 7: Zusammenhang zwischen Zielschwierigkeit und Leistung	25
Abb. 8: Berechnung des Motivationspotenzials	28
Abb. 9: Job Characteristics Model nach Hackman und Oldham	28
Abb. 10: Das Kaskadenmodell der Mitarbeitergespräche	32
Abb. 11: Generation Y bevorzugt regelmäßiges Feedback	42
Abb. 12: Formen der Erfolgsbeteiligung	51
Abb. 13: Bildungsgrad der befragten Mitarbeiter	66
Abb. 14: Allgemeine Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten	67
Abb. 15: Mitarbeitergespräche werden nur bei Bedarf geführt	68
Abb. 16: Positive Bewertung der Kommunikation mit dem direkten Vorgesetzten	70
Abb. 17: Negative Bewertung der Gesamtvergütung und Work-Life-Balance	70
Abb. 18: Anteil männlicher und weiblicher Mitarbeiter	113
Abb. 19: Berufliche Position der Umfrageteilnehmer	113
Abb. 20: Dauer der Unternehmenszugehörigkeit	114
Abb. 21: Ansprechbarkeit des Vorgesetzten	114
Abb. 22: Möglichkeit der Partizipation bei Entscheidungen	115
Abb. 23: Frequenz von Besprechungen innerhalb der Abteilungen	115
Abb. 24: Bewertung von Förderungsmaßnahmen	116
Abb. 25: Zusatzangebote für Mitarbeiter	116
Abb. 26: Wahrscheinlichkeit der Anerkennung für herausragende Leistungen	117
Abb. 27: Motivation durch kompetente Führungskräfte und Verantwortung	118
Abb. 28: Bewertung von Überstunden	119
Abb. 29: Einkommen wird als unzureichend bewertet	119

Abb. 30: Identifikation mit Unternehmensvision und -zielen	120
Abb. 31: Insgesamt positives Arbeitsklima in der Hotellerie	120
Abb. 32: Insgesamt positive Arbeitsbedingungen in der Hotellerie	121
Abb. 33: Stressempfinden der Mitarbeiter	121
Abb. 34: Weiterempfehlung des Arbeitsplatzes	122
Abb. 35: Hohe Fluktuationserwartung innerhalb eines Jahres	122
Abb. 36: Besseres Angebot als Hauptgrund von Fluktuation	123

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Relevanz verschiedener Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit	4
Tab. 2: Indikatoren der betrieblichen Weiterbildung	11
Tab. 3: Betriebe und Beschäftigte mit Gewinn- und Kapitalbeteiligung nach Branchen 2009	58
Tab. 4: Relevanz diverser Motivationsinstrumente	69
Tab. 5: Einfluss immaterieller und finanzieller Anreize auf die Arbeitsmotivation	74
Tab. 6: Einfluss regelmäßiger Mitarbeitergespräche auf die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten und die Arbeitsmotivation	75
Tab. 7: Signifikante Korrelation weicher Faktoren	124
Tab. 8: Positiver Einfluss weicher Faktoren auf die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten	125
Tab. 9: Positiver Korrelationsbefund zwischen Grundgehalt und Motivation	125
Tab.10: Linearer Zusammenhang zwischen weichen Faktoren und Arbeitsmotivation	126
Tab. 11: Kein linearer Zusammenhang bei Aufstieg in der Hierarchie und Frequenz von Mitarbeitergesprächen	127

Abkürzungsverzeichnis

§	Paragraph
AGP	Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft
AHGZ	Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
BDA	Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband
EStG	Einkommenssteuergesetz
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
Sig.	Signifikanzniveau
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
Tab.	Tabelle

1 Einleitung

1.1 Hinführung zur Problematik der steigenden Fluktuationsraten

„Ein Baum ohne Wurzeln ist wie ein Chef ohne seine Mitarbeiter – beim kleinsten Lüftchen fällt er um!“¹

Ein Unternehmen kann immer nur so gut sein wie seine Mitarbeiter.² Diese Aussage erweist sich in Zeiten des Fachkräftemangels als immer zutreffender.³ Mit Blick auf die demografische Entwicklung werden der deutschen Wirtschaft bis zum Jahr 2030 rund fünf Millionen Fachkräfte fehlen.⁴ Motivierte Mitarbeiter arbeiten schnell und präzise, liefern gute Qualität ab und steigern dadurch automatisch die Produktivität des Unternehmens.⁵ Demzufolge stellt der Mensch mit seinen Qualifikationen und seiner Bereitschaft zur Arbeitsleistung den zentralen Erfolgsfaktor für Unternehmen dar. Führungskräfte sehen sich somit nicht nur der Herausforderung der Umsatz- und Gewinngenerierung gegenüber, sondern mit steigender Priorität der Verantwortung, sich im Kampf um qualifizierte Mitarbeiter zu beweisen.⁶

Doch warum ist Mitarbeitermotivation so wichtig? Mitarbeiter zu motivieren, bedeutet, ihre Gedanken und Gefühle auf betriebliche Ziele auszurichten und die Arbeitssituation so zu gestalten, dass sie diese Ziele erreichen können.⁷ *„Viel zu oft höre ich Kollegen rühmen – mit drastisch reduziertem Personaleinsatz und gesenkten Kosten! Und im nächsten Schritt wird gejammert über fehlende Kompetenz der Mitarbeiter, Bewerbermangel, hohen Krankenstand, ständige Fluktuation.“⁸* Lars Johannsen, Geschäftsführer eines Strandhotels, spricht dem Human-Kapital einen sehr hohen Stellenwert zu. Ihm zufolge sind glückliche und gesunde Mitarbeiter der Schlüssel zum Erfolg.⁹

¹ Winklhofer, K. 2014.

² Im Folgenden wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschließlich die männliche Form benutzt. Es können dabei aber sowohl männliche als auch weibliche Personen gemeint sein.

³ Vgl. Schumacher, K.; Schumacher, G. o.J.

⁴ Vgl. Blumenfeld, E. 2014.

⁵ Vgl. Weis, F. et al. 2016.

⁶ Vgl. Doetsch, P. A. 2014, S. 25.

⁷ Vgl. Nerdinger, F. W. 2003, S. 4.

⁸ Johannsen, L. 2016.

⁹ Vgl. ebenda.

Laut des Instituts der deutschen Wirtschaft haben im Jahr 2015 fast ein Drittel aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse neu begonnen oder sind beendet worden. Das sind fast fünf Prozentpunkte mehr als in 2011. Besonders auffällig ist die hohe Fluktuationsrate in der Landwirtschaft, in der Informations- und Kommunikationsbranche sowie im Gastgewerbe. In diesen Branchen entscheiden sich über zwei Drittel der Beschäftigten für einen Arbeitsplatzwechsel.¹⁰ Motivation wächst aus Arbeitszufriedenheit, die durch positive Rahmenbedingungen vom Management geschaffen wird.¹¹ Die Umwelt, Rahmenbedingungen und situative Kontexte sind im permanenten Wandel. Unternehmen müssen hohe Anpassungsleistungen vollbringen, um Globalisierung, Komplexität der Prozesse sowie Diversität der Mitarbeiter im Hinblick auf ihre individuellen Wertvorstellungen adäquat zu begegnen.¹²

Viele Studien und interne Mitarbeiterbefragungen belegen, dass Vertrauen zum direkten Vorgesetzten und ein positives Betriebsklima die Motivation der Mitarbeiter wesentlich beeinflussen.¹³ Dabei sind sich Führungskräfte der oft demotivierenden Wirkung ihres Verhaltens nicht bewusst.¹⁴ Ein regelmäßiger Kontakt und Austausch zwischen Führungskräften, Mitarbeitern und Kollegen ist unabdingbar, denn dies schafft Nähe und Verbundenheit und damit Faktoren, die Mitarbeiter an das Unternehmen binden.¹⁵ Ein Mitarbeiter, der in seinem Unternehmen ein unzureichendes Maß an Wertschätzung erfährt, kann seine Bedürfnisse am Arbeitsplatz nicht befriedigen. In der Folge verlagert er sein Engagement möglicherweise auf ein Hobby oder Ehrenamt, um dort seine Bedürfnisbefriedigung zu erhalten.¹⁶ Die hohe Zahl deutscher Bürger, die sich intensiv in Ehrenämtern einbringen, legt den Schluss nahe, dass Menschen nicht ausschließlich aus monetären Anreizen arbeiten.¹⁷

Bevor Anreizsysteme zur Motivation von Mitarbeitern geschaffen werden können, ist eine Untersuchung der Zielgruppe erforderlich. Der gesellschaftliche

¹⁰ Vgl. Creutzburg, D. 2016.

¹¹ Vgl. Schilling, I. 2013, S. 2 f.

¹² Vgl. Felser, W. 2016.

¹³ Vgl. Purps-Pardigol, S., S. 121.

¹⁴ Vgl. Bach, C. 2013.

¹⁵ Vgl. Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung (AHGZ) 2016b.

¹⁶ Vgl. Brod, V. 2010.

¹⁷ Vgl. Rohrschneider, U. 2011, S. 19.