



Peter Zellmann

## Mitarbeiterzufriedenheit im Tourismus

Österreich identifiziert sich seit Jahrzehnten mit dem Begriff „Tourismusland“. Der große Beitrag der Tourismusbranche zum Zahlungsbilanzausgleich Österreichs macht den hohen Stellenwert aus volkswirtschaftlicher Sicht deutlich.

Um jedoch auch in Zukunft am europäischen Tourismusmarkt bestehen zu können, muss sowohl die verstärkte Kundenorientierung als auch die Eigen- definition der Rolle der Beschäftigten immer mehr in den Vordergrund treten. Denn qualitätsorientiertes Auftreten auf dem Markt der Zukunft ist nur möglich, wenn die Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen im Tourismusbereich gegeben ist. Wie und in wie weit diese notwendige Zufriedenheit bereits vorhanden ist bzw. noch geschaffen werden muss, wird in der folgende Analyse erläutert:

Sowohl im Bereich der Restaurants, als auch bei den Beherbergungsbetrieben geben fast **zwei Drittel der MitarbeiterInnen an, ihre Arbeit „sehr gerne“ auszuüben.**

Der absolute Spitzenwert ergibt sich bei den Bediensteten der **4/5 Stern Hotels**, die ihren Beruf zu annähernd **drei Viertel „sehr gerne“** ausüben. Wenig überrascht die Tatsache, dass Beschäftigte mit einer Jahresstelle ihrer Tätigkeit noch lieber nachgehen als Saisonkräfte.

Die zufriedenste Berufsgruppe in diesem Zusammenhang sind die Kellner (71% arbeiten „sehr gerne“ im Hotel- und Gastgewerbe). Nimmt man zu dieser Gruppe noch jene Dienstnehmer dazu die ihren Beruf immerhin „gerne“ aus- üben, kommt man zu einem ebenso eindeutigen wie überraschenden Ergebnis:

**94% der im Hotel- und Gastgewerbe Tätigen sind mit ihrer Arbeitssituation zufrieden (siehe Grafik 1).**

Als schönster Aspekt der eigenen Tätigkeit wird im Hotel- und Gastgewerbe spontan der Umgang und Kontakt mit vielen verschiedenen Menschen genannt (79%). Positiv herausgestellt wird auch die Möglichkeit einer ab- wechslungsreichen und vielseitigen Tätigkeit (35%).

Über diese beiden Aspekte hinaus werden ausgesprochen positive Seiten des Berufes jedoch nur mehr im Ausnahmefall und von einzelnen Gruppen angeführt.

Die größten Nachteile für die Beschäftigten der Beherbergungsbetriebe stellen:

- der **„familienunfreundliche“ Wochenend- und Feiertagsdienst** (31%),
- die **langen Arbeitszeiten**, die viele Arbeit und die vielen Überstunden (28%) sowie
- die **Arbeitszeitgestaltung** allgemein (20%) dar.

Für die **Restaurantbediensteten** liegen die Schwierigkeiten ebenfalls primär in der Arbeitszeitgestaltung (21%) und auf dem Gebiet der Wochenend- bzw. Feiertagsarbeit (28%). Dann folgen schon **körperliche Auswirkungen** der hohen

Stressbelastung (15%).

Da nur ein geringer Teil der Beschäftigten mit der eigenen Arbeitssituation nicht zufrieden ist, stellt sich die Frage nach dem **Grund für diese hohe Toleranzschwelle:**

Ein sehr hohes Zufriedenheitsniveau erreicht die Möglichkeit, im Rahmen der Tätigkeit in einem Beherbergungsbetrieb **Verantwortung zu übernehmen** (88%).

Signifikant öfter wird diese Möglichkeit zur Entfaltung von Köchen genannt (95%). Interessanterweise liegt auch der Wert bei den Saisonarbeitskräften überdurchschnittlich hoch (93%).

Eine ganz wichtige Rolle für die Berufsgruppe der Köche spielt darüber hinaus die Chance zur Mitbestimmung bzw. Mitgestaltung beim Angebot für die Gäste (92% / Durchschnitt: 78%).

Generell hohe Zufriedenheit herrscht mit dem **Verhältnis zum Vorgesetzten** (87%).

Mit ihrem **Gehalt** sind 6 von 10 MitarbeiterInnen zufrieden (58%). Andererseits sind mehr als 42% der Dienstnehmer in finanzieller Hinsicht nicht zufrieden, was auf relativ große Einkommensunterschiede in der Branche schließen lässt.

Niedrigere Zufriedenheitsniveaus erzielen die Weiterbildungsmöglichkeiten im Betrieb und die **Arbeitsbelastung** (siehe Grafik 2).

Für den **Restaurantbereich** ergibt sich ein durchaus ähnliches Ergebnis. Zu erwähnen ist, dass in diesem Berufsfeld offensichtlich der Trend besteht, mögliche Nachteile im Arbeitsumfeld durch eine entsprechende Lohn- bzw. Gehaltssituation zu kompensieren: Zwei Drittel der in diesem Bereich Beschäftigten sind mit ihrer Einkommenssituation zufrieden (Durchschnitt: 58%).

## **Fazit**

Auffallend ist grundsätzlich, dass ein Großteil der Beschäftigten am österreichischen Beherbergungs- und Restaurantsektor seine Tätigkeit gerne ausübt, obwohl die materiellen Möglichkeiten die physischen und psychischen Belastungen der Branche nicht gänzlich aufwiegen können. Es besteht daher offensichtlich ein Anreiz, der über den materiellen Aspekt hinausgeht. Diesen Motivationsaspekt stellt der Umgang mit den Gästen (der Kontakt mit verschiedenen Menschen) und vor allem die Anerkennung durch die Gäste dar.

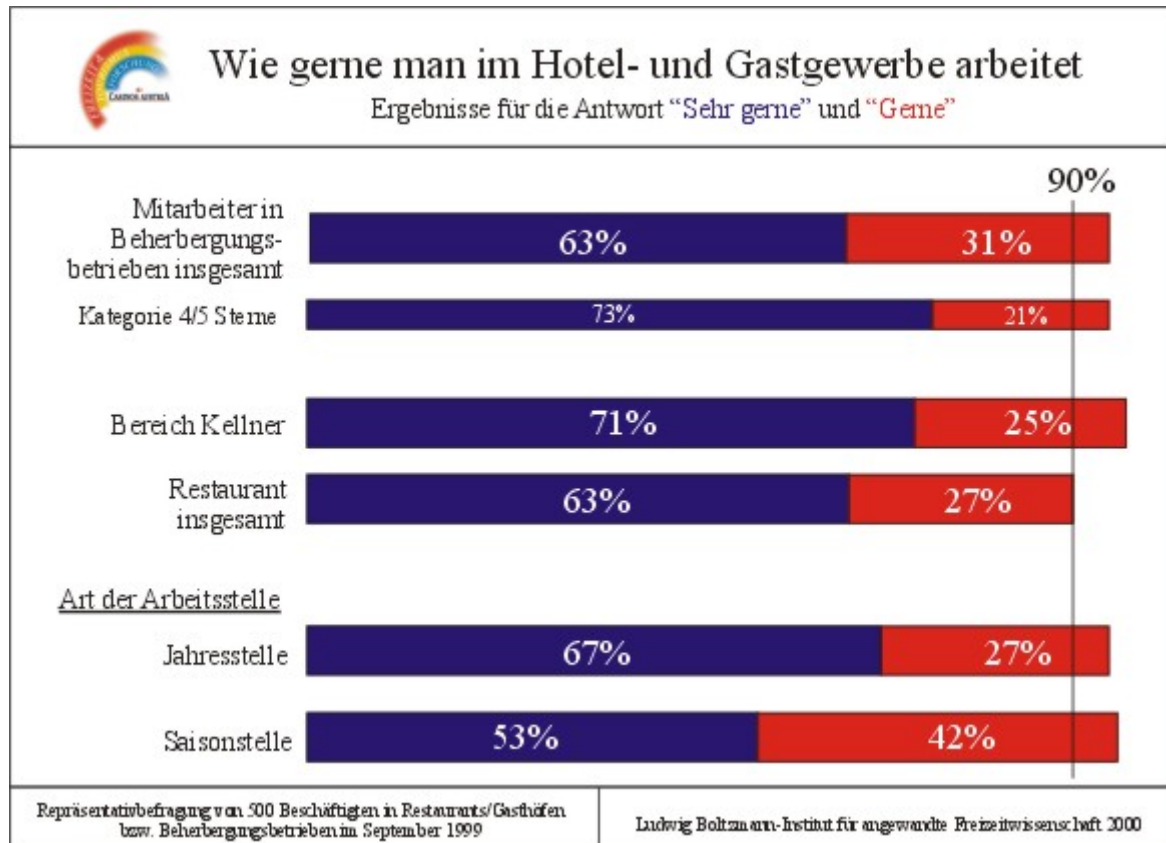
Erfolgsvoraussetzung (dafür) ist sicherlich die Möglichkeit zur Steigerung bzw. Verbesserung der Partizipation im Betrieb. Das Interesse daran ist sehr hoch. Der überwiegende Teil der Mitarbeiter in den Tourismusbetrieben (90%) will eigene Ideen und Vorstellungen in den Berufsalltag einbringen. Hier bleibt aber festzuhalten, dass ein Potential von etwa 15% an Mitarbeitern besteht, das mitgestalten möchte, dies aber nicht kann (darf).

Die Erschließung dieses Potentials im Rahmen einer (vernünftigen) Partizipation im Betrieb muss ein vordringliches Ziel der Zukunft sein. Gibt man den Mitarbeitern die Möglichkeit, eigenverantwortlich zu handeln, dann wird dies sehr geschätzt und als motivierend empfunden. Jene Beschäftigten, die bereits die Möglichkeit zur aktiven Einbringung ihrer Ideen haben, bewerten ihr aktuelles Maß an Partizipation zum Großteil als gerade richtig.

**Eine ausführliche Analyse zum Thema finden sie in der Studie:**

**“Qualifizierung in touristischen Dienstleistungsberufen, Mitarbeiterzufriedenheit als Grundlage zukünftiger Angebotserstellung.” von Prof. Zellmann und Mag. Schlögl.  
Herausgeber und Nachbestellungen:  
Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien  
Tel.: 50165 - DW 2698 oder 2274**

**Grafik 1**



**Grafik 2**

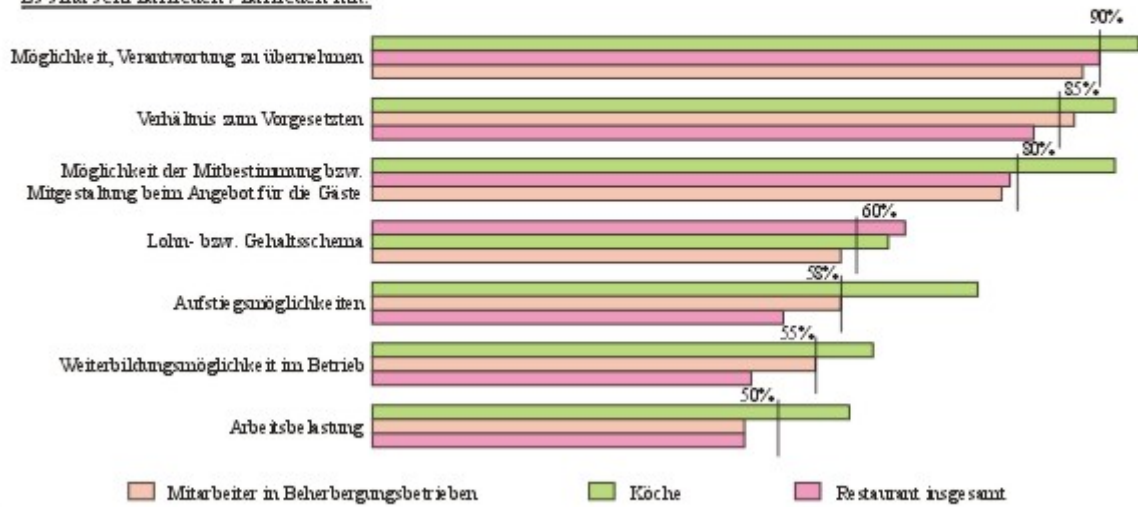


## Motivationsprioritäten am Arbeitsplatz

### Verantwortung, Vertrauen, Mitbestimmung

Frage: "Ich lese Ihnen jetzt verschiedene Punkte vor, mit denen man am Arbeitsplatz bzw. im Arbeitsleben mehr oder weniger zufrieden sein kann. Sagen Sie mir bitte bei jedem Punkt nach dem Schulnotensystem, wie zufrieden Sie damit sind. 1 bedeutet sehr zufrieden, 5 bedeutet gar nicht zufrieden. Dazwischen können Sie abstufen."

Es sind sehr zufrieden / zufrieden mit:



Repräsentativbefragung von 500 Beschäftigten in Restaurants/Gasthöfen bzw. Beherbergungsbetrieben im September 1999

Ludwig Boltzmann-Institut für angewandte Freizeitwissenschaft 2000

**Institut für Freizeit- und Tourismusforschung**  
Ein Institut der Ludwig Boltzmann Gesellschaft