

# Im Tourismus bleiben

## Veränderungspotenziale im Personalmanagement von Tourismusbetrieben der Region Pyhrn-Priel

ENDBERICHT

Eine Studie im Rahmen des Projektes Top Tourismus Arbeitsmarkt  
Im Auftrag des Regionalforums Steyr-Kirchdorf

Trude Hausegger  
Dietmar Bauer  
Isa Hager

Prospect Unternehmensberatung GesmbH  
A-1070 Wien, Siebensterngasse 21/4  
Tel: +43/1/523 72 39-0  
E-mail: office@pro-spect.at  
www.pro-spect.at

Wien, Dezember 2005



Das Regionale Innovationssystem Oberösterreich ist ein vom Europäischen Fonds für regionale Entwicklung und vom Land OÖ gefördertes Maßnahmenprogramm



## INHALT

<b>KURZFASSUNG</b> .....	<b>5</b>
<b>1. ZIELSETZUNGEN UND ANLAGE DER UNTERSUCHUNG</b> .....	<b>12</b>
1.1. AUFTRAG UND ANLAGE DER UNTERSUCHUNG.....	13
<b>2. AUSGEWÄHLTE STRUKTURMERKMALE DES BEHERBERGUNGS- UND GASTSTÄTTENWESENS IN DER REGION PYHRN/PRIEL</b> .....	<b>16</b>
2.1. BETRIEBS- UND BESCHÄFTIGUNGSSTRUKTUREN IM REGIONALEN BEHERBERGUNGS- UND GASTSTÄTTENWESEN .....	16
2.2. ARBEITSLOSIGKEIT IN FREMDENVERKEHRSBERUFEN .....	20
<b>3. STICHPROBE UND GRUPPENBILDUNG</b> .....	<b>23</b>
<b>4. BESCHREIBUNG DER ARBEITSSITUATION DER BEFRAGTEN</b> .....	<b>29</b>
4.1. ARBEITSZEIT .....	29
4.2. ARBEITSSITUATION UND DIENSTGEBERWECHSEL .....	30
4.3. ERFAHRUNGEN IN DER BESETZUNG OFFENER STELLEN .....	33
<b>5. ZUFRIEDENHEIT MIT DER AKTUELLEN BERUFLICHEN SITUATION</b> .....	<b>34</b>
5.1. BERUFLICHE SITUATION UND ENTWICKLUNG.....	36
5.2. ARBEITSBELASTUNGEN .....	40
5.3. FÜHRUNG/LEITUNG.....	42
5.4. ZUSAMMENARBEIT UNTER KOLLEGINNEN .....	45
5.5. BETRIEBSKLIMA, ARBEITSORGANISATION UND -ZEIT.....	48
<b>6. BEDINGUNGSFAKTOREN FÜR BERUFLICHE ZUFRIEDENHEIT</b> .....	<b>51</b>
<b>ANHANG</b> .....	<b>53</b>

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Fragenstruktur im Fragebogen .....	15
Abbildung 2:	Beherbergungs- und Gaststättenwesen nach Art des Beschäftigungsbetriebes zum Stichtag 15.5.2001 in der Region Pyhrn-Priel, im Bezirk sowie im Bundesland .....	17
Abbildung 3:	Beherbergungsbetriebe, Zimmer, Betten nach Kategorie in der Region, im Bezirk, im Bundesland 2004 .....	17
Abbildung 4:	Beschäftigte im Beherbergungs- und Gaststättenwesen nach Art des Beschäftigungsbetriebes zum Stichtag 15.5.2001 in der Region, im Bezirk sowie im Bundesland .....	18
Abbildung 5:	Selbständig Beschäftigte im Beherbergungs- und Gaststättenwesen sowie selbständig Beschäftigte in allen anderen Branchen in der Region, im Bezirk und im Bundesland .....	19
Abbildung 6:	Unselbständig Beschäftigte im Beherbergungs- und Gaststättenwesen sowie in allen anderen Branchen in der Region, im Bezirk und im Bundesland .....	19
Abbildung 7:	Jahresdurchschnittlich vorgemerkte arbeitslose Personen in Fremdenverkehrsberufen in der Region, im Bezirk und im Bundesland, 2001 bis 2004 .....	20
Abbildung 8:	Vorgemerkte Arbeitslose in Fremdenverkehrsberufen nach Geschlecht in der Region und im Bezirk. Jahresdurchschnittsbestand 2001 bis 2004 .....	21
Abbildung 9:	Vorgemerkte Arbeitslose in Fremdenverkehrsberufen nach Alter, Jahresdurchschnittsbestand, 2001 bis 2004 in der Region .....	21
Abbildung 10:	Vorgemerkte Arbeitslose in Fremdenverkehrsberufen nach Alter im Bezirk Kirchdorf. 2001 bis 2004 .....	22
Abbildung 11:	Vorgemerkte Arbeitslose (Jahresdurchschnittsbestand) in Fremdenverkehrsberufen nach höchster abgeschlossener Ausbildung in der Region Pyhrn Priel und im Bezirk Kirchdorf in den Jahren 2001 bis 2004..	22
Abbildung 12:	Charakteristika der einzelnen Subgruppen entlang zentraler Personen-, Berufs- und Betriebsmerkmalen .....	28
Abbildung 13:	Personalrekrutierung – Erfahrungen in der Besetzung offener Stellen nach Tätigkeitsbereichen .....	33
Abbildung 14:	Zusammenhang: berufliche Zufriedenheit und Wunsch, den Betrieb zu verlassen .....	35
Abbildung 15:	Berufliche Situation und Entwicklung: Wichtigkeit der einzelnen Dimensionen nach Subgruppen (Auswahl der drei wichtigsten Dimensionen) .....	37
Abbildung 16:	Berufliche Situation und Entwicklungsmöglichkeiten - Zustimmung der Befragten zu den Aussagen (Mittelwerte) .....	39
Abbildung 17:	Arbeitsbelastungen – Wichtigkeit der einzelnen Dimensionen nach Subgruppen (Auswahl der drei wichtigsten Dimensionen) .....	40
Abbildung 18:	Arbeitsbelastungen - Zustimmung der Befragten zu den Aussagen (Mittelwerte) .....	41
Abbildung 19:	Führung und Leitung – Wichtigkeit der einzelnen Dimensionen nach Subgruppen (Auswahl der drei wichtigsten Dimensionen) .....	42
Abbildung 20:	Führung und Leitung - Zustimmung der Befragten zu den Aussagen (Mittelwerte) .....	44
Abbildung 21:	Zusammenarbeit und KollegInnen – Wichtigkeit der einzelnen Dimensionen nach Subgruppen (Auswahl der drei wichtigsten Dimensionen) .....	45
Abbildung 22:	Zusammenarbeit unter KollegInnen - Zustimmung der Befragten zu den Aussagen (Mittelwerte) .....	47
Abbildung 23:	Arbeitsklima, -organisation und -zeit: Wichtigkeit der einzelnen Dimensionen nach Subgruppen (Auswahl der drei wichtigsten Dimensionen) .....	49
Abbildung 24:	Arbeitsklima, -organisation und -zeit - Zustimmung der Befragten zu den Aussagen (Mittelwerte) .....	50

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Gruppenzugehörigkeit der Befragten .....	24
Tabelle 2:	Geschlecht, Alter, höchste abgeschlossene Ausbildung, Art der Tätigkeit im Unternehmen (Spaltenprozentuierung).....	26
Tabelle 3:	Kategorie des Hotels bei Befragten, die in einem Hotel beschäftigt sind.....	27
Tabelle 4:	Wochenarbeitszeit inklusive Überstunden nach Gruppen.....	29
Tabelle 5:	Art der Beschäftigung und Anzahl der Dienstgeberwechsel nach Subgruppen .....	30
Tabelle 6:	Gründe für einen Betriebswechsel nach Subgruppen .....	31
Tabelle 7:	Antworten auf die Frage: "Haben Sie in ihrem aktuellen Dienstverhältnis bereits daran gedacht, den Arbeitgeber zu wechseln? nach Subgruppen.....	32
Tabelle 8:	Antworten auf die Frage: "Wie zufrieden sind Sie alles in allem mit ihrer aktuellen beruflichen Tätigkeit?" nach Subgruppen.....	34

# Kurzfassung

Das Regionalforum Steyr-Kirchdorf setzt sich im Rahmen der RIO-Aktivitäten<sup>1</sup> unter anderem die Unterstützung einer zukunftsorientierten Tourismusentwicklung in der Region Pyhrn-Priel zum Ziel.

Die im Folgenden genannten Organisationen waren, neben dem Regionalforum, auch Mitglieder der das Projekt begleitenden Steuergruppe und beteiligten sich aktiv an allen Umsetzungsschritten:

- Arbeitsmarktservice Kirchdorf
- Kammer für Arbeiter und Angestellte, Bezirksstelle Kirchdorf
- Wirtschaftskammer Oberösterreich, Bezirksstelle Kirchdorf
- Wirtschaftskammer Oberösterreich, Sparte Freizeit und Tourismus
- Tourismusverbände Pyhrn-Priel und Ennstal
- Tourismusbetriebe aus der Region

Um sehr gezielte Angebote an regionale ArbeitgeberInnen wie ArbeitnehmerInnen legen zu können, wurde beschlossen, in einem ersten Schritt eine Zufriedenheitsbefragung bei ArbeitgeberInnen, ArbeitnehmerInnen und Lehrlingen durchzuführen. Die Ergebnisse dieser Befragung wurden in weiteren Schritten mit der Steuergruppe sowie im Rahmen von Fokusgruppen mit VertreterInnen regionaler Tourismusbetriebe diskutiert und auf praktische Veränderungsimpulse hin überprüft.

## Was spricht dafür, im Tourismus zu verbleiben?

In einer Befragung von ArbeitgeberInnen, ArbeitnehmerInnen und Lehrlingen sollte der Frage nachgegangen werden, welche Rahmenbedingungen es Tourismusbeschäftigten erleichtern, langfristig in diesem Berufsfeld zu bleiben.

Die Befragung wurde in den Monaten Juli und August 2005 von Prospect Unternehmensberatung durchgeführt.

## Gute Beteiligung durch Engagement der regionalen Akteure

Durch intensives und vor allem auch tatkräftiges Engagement von sowohl ArbeitgeberInnen als auch ArbeitnehmerInnenvertretung, Tourismusverband und schließlich Arbeitsmarktservice Kirchdorf konnte in der Befragung eine sehr hohe Beteiligung erreicht werden: Von insgesamt 510 Fragebögen wurden 176 rückgesandt. Dies entspricht einem Rücklauf von 34,5 %.

## 1. Beschreibung der Arbeitssituation der Befragten

Die überwiegende Mehrheit der ArbeitnehmerInnen arbeitet maximal 50 Stunden in der Woche. Die längsten wöchentlichen Arbeitszeiten werden von ArbeitgeberInnen und langjährigen MitarbeiterInnen in den Unternehmen angegeben. Letztere sind überdurchschnittlich häufig in Leitungsfunktionen tätig. Teilzeitbeschäftigungen werden angeführt – dies allerdings in nachrangiger Bedeutung.

<sup>1</sup> RIO – Regionales Innovationssystem Oberösterreich

## Überwiegend Ganzjahresbeschäftigung, 44 % bisher nur eine DienstgeberIn

85 % der befragten Beschäftigten und Lehrlinge sind ganzjährig angestellt<sup>2</sup>.

44 % der Befragten sind bislang nur bei der/dem aktuellen DienstgeberIn beschäftigt.

Rund 56 % der Befragten geben an, seit Beginn ihrer Tätigkeit im Hotel- und Gaststättenwesen bei mehr als einem/einer DienstgeberIn tätig gewesen zu sein, rund 20 % der Befragten geben an, bisher 5 oder mehr Arbeitsstellen im Tourismus inne gehabt zu haben.

Diese Angaben zeichnen ein – für die mit dieser Branche üblicherweise verbundenen instabilen Erwerbskarrieren – vergleichsweise stetiges Bild. Dieser Eindruck wird dadurch verstärkt, dass immerhin 23 % der befragten ArbeitnehmerInnen<sup>3</sup> älter als 45 Jahre sind.

Als zentrale Ursachen für einen DienstgeberInnenwechsel werden von ArbeitnehmerInnen Interesse an beruflicher Veränderung oder an anderen Unternehmen sowie familiäre Gründe angegeben.

## 2. Zufriedenheit mit der Arbeitssituation

Wie in anderen Untersuchungen zur MitarbeiterInnenzufriedenheit im Tourismus<sup>4</sup> wurde auch in dieser Erhebung eine grundsätzlich sehr hohe Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit der Arbeitssituation ausgedrückt.

### Fast 3 von 4 befragten ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen sind sehr oder eher zufrieden

- 72,4 % der befragten ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen betonen, mit ihrer aktuellen beruflichen Situation sehr oder eher zufrieden zu sein. Am höchsten ist dieser Anteil bei ArbeitnehmerInnen, die bereits 10 oder mehr Jahre im aktuellen Betrieb beschäftigt sind (91 %). Am niedrigsten ausgeprägt scheint die Zufriedenheit zu Beginn der Berufslaufbahn zu sein: die niedrigsten Werte weisen Lehrlinge auf, gefolgt von ArbeitnehmerInnen unter 35, die im aktuellen Betrieb maximal 5 Jahre beschäftigt sind.
- Ein Viertel der Befragten – ArbeitgeberInnen wie ArbeitnehmerInnen – gibt an, teils zufrieden und teils unzufrieden zu sein. Auffallend hoch ist dieser Wert bei Lehrlingen: 43 % betonen, nur teilweise zufrieden zu sein.
- Nur 2,4 % der Befragten geben an, mit der aktuellen beruflichen Situation eher nicht oder gar nicht zufrieden zu sein.

## 3. Detailergebnisse zu den einzelnen Themenfelder

In der Befragung wurden neben der allgemeinen Zufriedenheit folgende fünf Themenfelder differenzierter ausgeleuchtet:

- Berufliche Situation und Entwicklung
- Arbeitsbelastungen
- Führung/Leitung
- Zusammenarbeit unter KollegInnen
- Arbeitsorganisation und Arbeitszeit

<sup>2</sup> Wobei zu vermuten ist, dass – wiewohl die Region für Ganzjahrestourismus steht - Saisonbeschäftigte in der Erhebung unterrepräsentiert sind.

<sup>3</sup> Hier werden tatsächlich nur die ArbeitnehmerInnen (ohne Lehrlinge und ArbeitgeberInnen) betrachtet.

<sup>4</sup> Als aktuelle Untersuchungen wären zu nennen: MCI Managementcenter Innsbruck: Mitarbeiterzufriedenheit im Tourismus. Innsbruck, April 2005 und ÖGB Tirol: „Tourismusangestelltenstudie 2005“ auch April 2005

## Durchgängiges Antwortmuster: ArbeitgeberInnen bewerten besser, Lehrlinge kritischer

Auffallend sind durchgängig freundlichere Bewertungen von ArbeitgeberInnen und vergleichsweise kritischere von Lehrlingen. ArbeitnehmerInnen positionieren sich in den meisten Fragestellungen zwischen diesen beiden Polen, wobei mit höherem Lebens- respektive Betriebszugehörigkeitsalter eine Annäherung der Sichtweisen von ArbeitnehmerInnen an jene der ArbeitgeberInnen zu beobachten ist. Umgekehrt kommen die Bewertungen von jüngeren Befragten jenen von Lehrlingen näher.

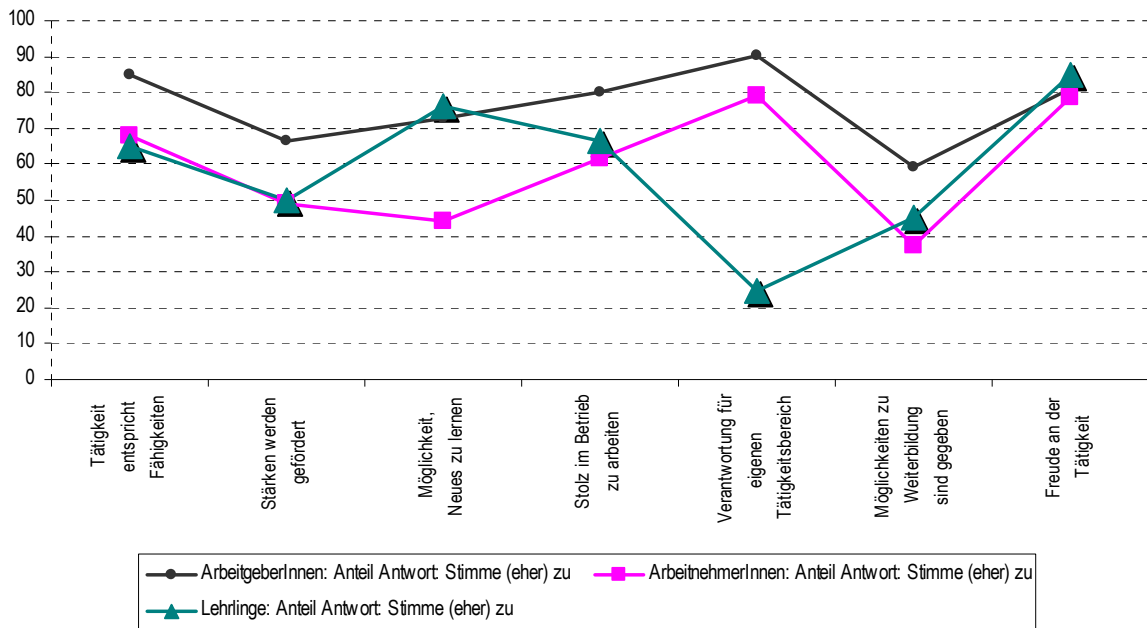
## Themenfeld „Berufliche Situation und Entwicklung“

ArbeitgeberInnen wie ArbeitnehmerInnen und Lehrlinge verbinden mit der Tätigkeit im Tourismus ein hohes Maß an Freude. Weniger gegeben sind aus Sicht der Befragten Weiterbildungsmöglichkeiten:

### Ausgewählte Dimensionen im Themenfeld "Berufliche Situation und Entwicklung":

Diese Dimension ist in meinem Unternehmen (eher) gegeben.

(N ArbeitgeberInnen= 24, N ArbeitnehmerInnen = rund 125, N Lehrlinge= 21)



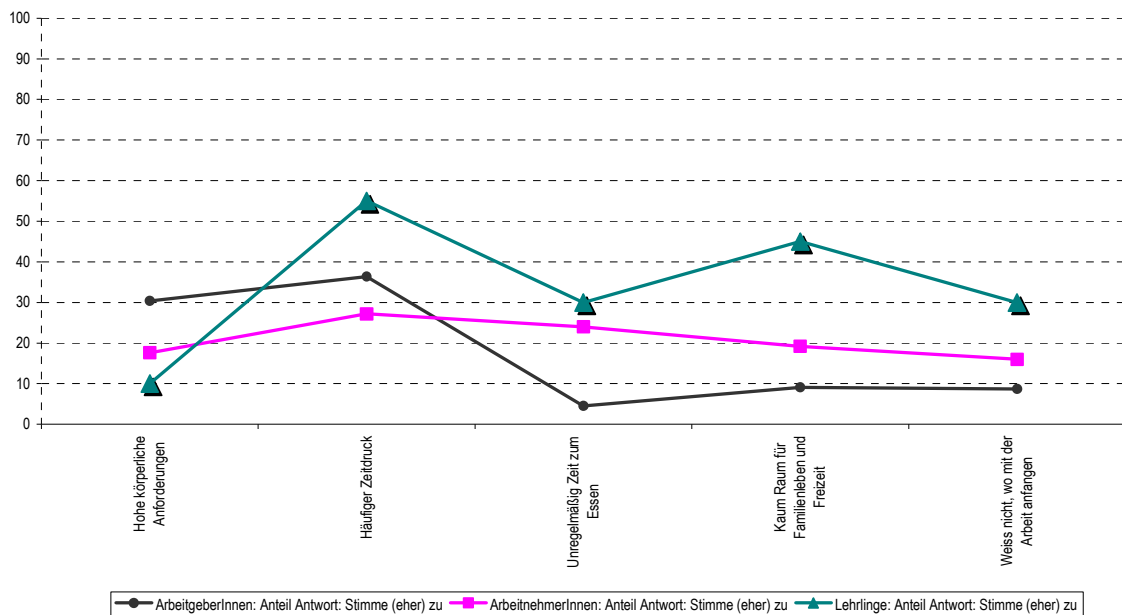
## Themenfeld „Arbeitsbelastungen“

Grundsätzlich werden von den Befragten 3 Belastungsdimensionen mit der Beschäftigung im Tourismus verbunden:

- Körperliche Belastungen
- Zeitdruck, Arbeitsüberlastung
- Wenig Raum und Zeit für Regeneration und Familie

Diese 3 Ebenen werden jedoch nur von einem Teil der befragten ArbeitnehmerInnen am aktuellen Arbeitsplatz auch als gegeben bewertet: Rund ein Drittel der ArbeitnehmerInnen sieht sich häufig unter Zeitdruck. Dies trifft auf mehr als 50% der Lehrlinge zu. Eine weitere – insbesondere von Lehrlingen thematisierte - Problematik kreist um das Thema Familie und Freizeit: Rund 40% der Lehrlinge betonen, kaum Raum und Zeit für Familie und Freizeitgestaltung zu haben. Auf den Themenkreis Arbeitszeit wird in der Befragung auch an anderen Stellen hingewiesen.

Ausgewählte Dimensionen im Themenfeld "Arbeitsbelastungen":  
Diese Dimension ist in meinem Unternehmen (eher) gegeben.  
(N ArbeitgeberInnen= 24, N ArbeitnehmerInnen = rund 125, N Lehrlinge= 21)



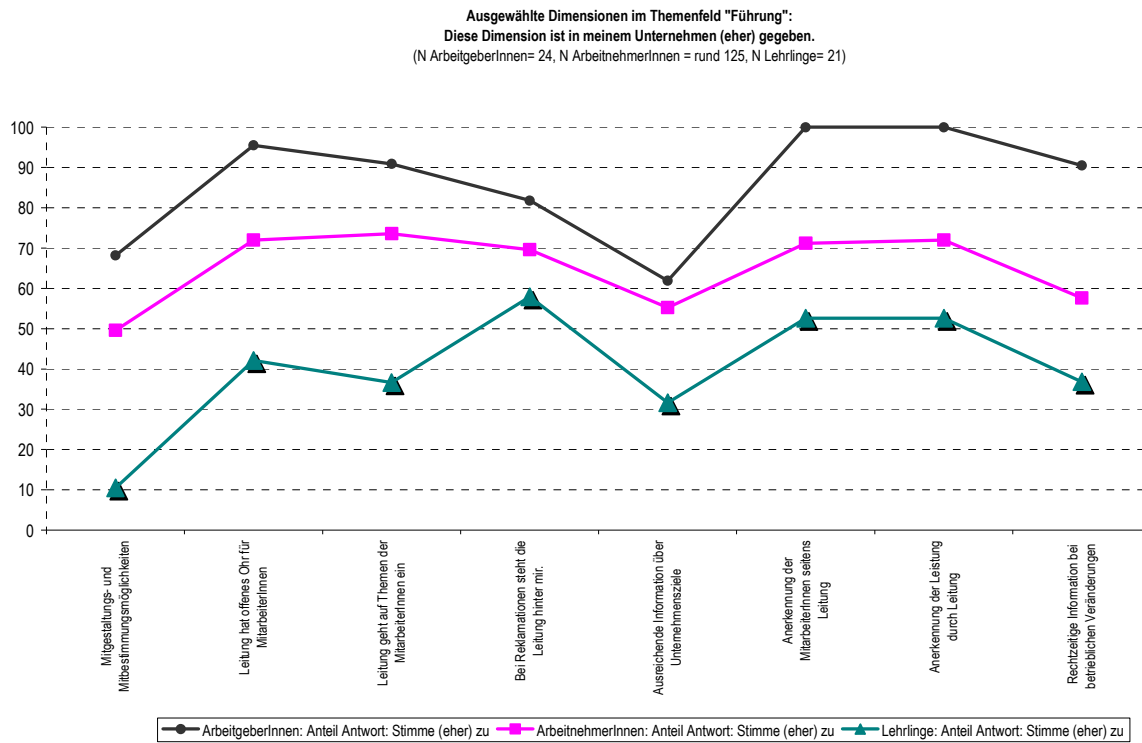


## Themenfeld „Führung/Leitung“

ArbeitgeberInnen, ArbeitnehmerInnen und Lehrlinge bewerten persönliche Wertschätzung sowie Anerkennung der Leistung als die zentralen Ebenen dieses Themenfeldes. MitarbeiterInnen und Lehrlinge sehen darüber hinaus auch in „Information“ und Mitgestaltungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten“ bedeutsame Ebenen.

Verbesserungspotenziale zeigen sich in diesem Themenfeld zielgruppenspezifisch: So scheinen Lehrlinge und jüngere MitarbeiterInnen sich des Rückhalts der Vorgesetzten in schwierigen Situationen nicht immer sicher zu sein. Umgekehrt bewerten langjährige MitarbeiterInnen das Ausmaß an Mitgestaltungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten teilweise als zu gering.

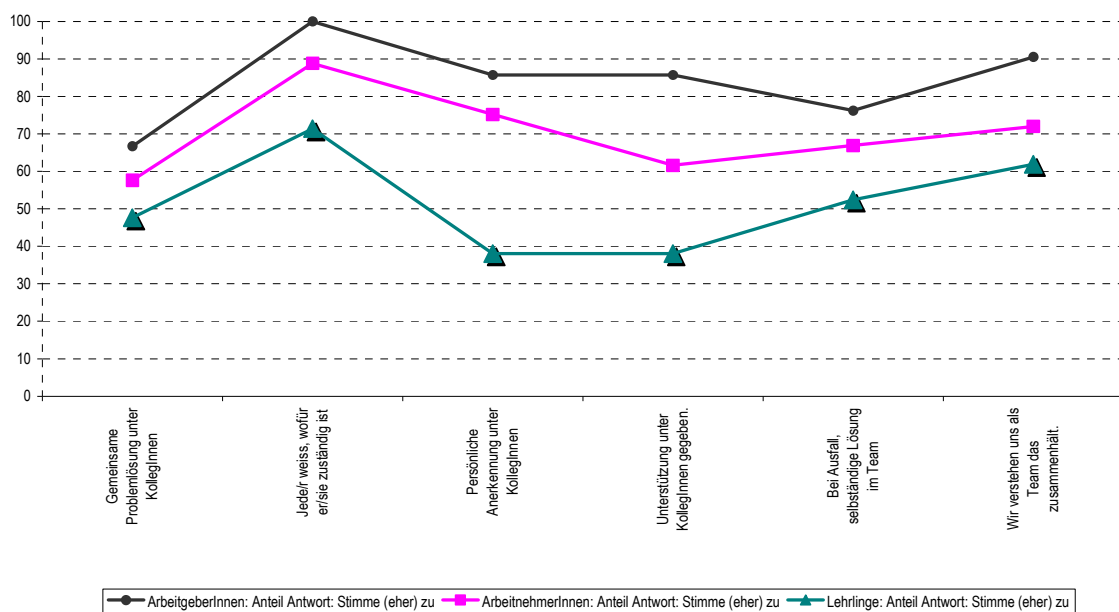
Ein alle Zielgruppen betreffendes Themenfeld kreist um den Bereich „Information über Unternehmensziele“.



## Themenfeld: „Zusammenarbeit unter KollegInnen“

Die Ergebnisse in diesem Themenblock zeichnen ein Bild von klarer Aufgabenteilung und hoher Teamorientierung bei den befragten ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen. Aber auch in dieser Bewertungsebene zeigt sich die besondere Position von Lehrlingen. Sie scheinen sich teilweise persönlich nicht ausreichend anerkannt zu fühlen bzw. nicht im gewünschten Ausmaß auf entsprechende Unterstützung durch KollegInnen zurückgreifen zu können.

Ausgewählte Dimensionen im Themenfeld "Zusammenarbeit unter KollegInnen":  
Diese Dimension ist in meinem Unternehmen (eher) gegeben.  
(N ArbeitgeberInnen= 24, N ArbeitnehmerInnen = rund 125, N Lehrlinge= 21)



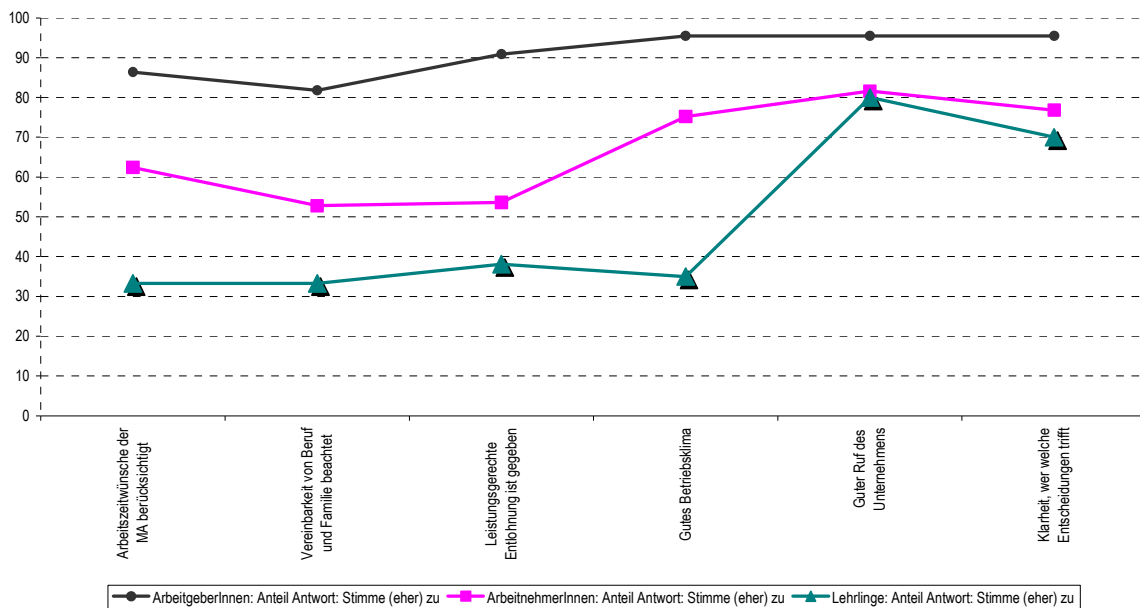
## Themenfeld: „Arbeitsorganisation und Arbeitszeit“

In den Dimensionen Arbeitsorganisation und Arbeitszeit kommt dem „Betriebsklima“ eine zentrale Bedeutung bei. Dieses wird von ArbeitgeberInnen, ArbeitnehmerInnen und Lehrlingen als wichtig bewertet. Daneben stehen für ArbeitnehmerInnen und Lehrlinge Fragen der Arbeitszeitgestaltung im Vordergrund. Die Entlohnungshöhe wird naturgemäß als wichtig bewertet, dies allerdings in geringerem Ausmaß.

Hohe Bedeutung kommt dem Thema „Gerechtigkeit“ zu – auch dies zeigt sich in der Befragung an unterschiedlichen Stellen: „Gerechtigkeit“ soll sich dabei sowohl in Fragen der Entlohnung als auch in Fragen der Arbeitsteilung und Dienstplanerstellung dokumentieren.

Wie folgende Abbildung zeigt, werden die Dimensionen „Gutes Betriebsklima“, „Klarheit über Entscheidungsstrukturen“ und „Guter Ruf des Unternehmens“ eher als gegeben bewertet, als „Leistungsgerechte Entlohnung“ und „Berücksichtigung der Arbeitszeitwünsche“ bzw. „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“. Leistungsgerechte Entlohnungssysteme und familienfreundliche Arbeitszeitmodelle charakterisieren denn auch konkrete Ansatzpunkte für Interventionen in diesem Themenfeld.

Ausgewählte Dimensionen im Themenfeld "Arbeitsorganisation und Arbeitszeit":  
Diese Dimension ist in meinem Unternehmen (eher) gegeben.  
(N ArbeitgeberInnen= 24, N ArbeitnehmerInnen = rund 125, N Lehrlinge= 21)



# 1. Zielsetzungen und Anlage der Untersuchung

Das Regionalforum Steyr/Kirchdorf setzt sich im Rahmen der RIO-Aktivitäten<sup>5</sup> unter anderem die Unterstützung einer zukunftsorientierten Tourismusentwicklung in der Region Pyhrn-Priel zum Ziel. Die Zielsetzung wurde gemeinsam mit den für die Zielerreichung relevanten Institutionen vorgenommen.

Diese im Folgenden genannten Organisationen sind auch Mitglieder der das Projekt begleitenden Steuergruppe und beteiligen sich aktiv an allen Umsetzungsschritten:

- ▶ Regionalforum Steyr/Kirchdorf
- ▶ Arbeitsmarktservice Kirchdorf
- ▶ Kammer für Arbeiter und Angestellte, Bezirksstelle Kirchdorf
- ▶ Wirtschaftskammer Oberösterreich, Bezirksstelle Kirchdorf
- ▶ Tourismusverband
- ▶ Tourismusbetriebe aus der Region

Mit dieser Ausrichtung wird ein wesentliches Thema des Regionalen Entwicklungskonzeptes aus dem Jahr 2003 aufgegriffen: Dieses definiert die Verbesserung der touristischen Dienstleistungsqualität – sowohl in Bezug auf die materielle Infrastruktur als auch in Bezug auf Fragen des Personalmanagements und der Personalentwicklung – als zentralen regionalen Entwicklungsschritt. Darüber hinaus korrespondiert diese Zielsetzung auch mit den im Kursbuch für die Tourismus- und Freizeitwirtschaft Oberösterreich 2003 bis 2010 angeführten Grundsätze für regionale Schwerpunktsetzungen.<sup>6</sup>

## Fokussierung des Themas „Fluktuation“

Als gezielter Ansatzpunkt zur Erarbeitung zukunftsorientierter Personalmanagementmodelle für regionale Tourismusbetriebe wurde von der Steuergruppe das Thema „Fluktuation“ oder – positiv formuliert – „Bindung von MitarbeiterInnen an das Unternehmen“ gewählt.

Mithilfe einer differenzierten Untersuchung zum Thema „Arbeitszufriedenheit“ sollte Einblick in die Hintergründe von – im Vergleich zu anderen Branchen überdurchschnittlich häufigen - Fluktuationsprozessen (sowohl innerhalb der Branche als auch Abwanderungsprozesse in andere Branchen) gewonnen werden. Auf dieser Basis sollten in einem zweiten Schritt maßgeschneiderte Aktionen gesetzt werden können.

<sup>5</sup> RIO – Regionales Innovationssystem Oberösterreich

<sup>6</sup> Vgl. Kursbuch Tourismus- und Freizeitwirtschaft Oberösterreich 2003 – 2010, Grundsätze – Ziele – Strategie – Maßnahmen, ETB Edlinger Beratergruppe, Innsbruck – Wien, September 2002, 12ff. Folgende Schwerpunkte werden in diesem Kursbuch genannt: Vorrangige Priorität für den gewerblichen „Aufenthalts-tourismus“, Bekenntnis auch zu einem gesteuerten Tages- und (nicht nächtigen) Ausflugstourismus als wichtige Tourismusform, Entwicklung eines Ganzjahres-Tourismus, Konzentration der Kräfte auf wenig ausgesuchte Kern-Themen, die für den Wettbewerb nach den modernsten Maßstäben entwickelt werden. Zu den Kernthemen gehören u.a., mit elementarer Oberösterreich-Bedeutung das Wandern und mit selektiver Oberösterreich-Bedeutung der Wintersport, Oberösterreich bekennt sich zur Strategie der weißen Flecken, d.h. es wird bewusst auf eine flächendeckende Tourismus-Entwicklung verzichtet. Eine Fokussierung der Tourismusentwicklung erfolgt auf bestehende, weiter zu entwickelnde und zu modernisierende Themen, zur Profilierung seiner bestehenden Betriebe sowie zu einer selektiven und gezielten Neuansiedlung touristischer Betriebe und Infrastrukturen. Die qualitative Verbesserung in allen bestehenden betrieblichen, strukturellen und organisatorischen Bereichen hat oberste Priorität. Die Förderung und Entwicklung der Humanressourcen zielt auf die qualitative Verbesserung der betrieblichen Bereiche ab.

## Regionale Institutionen sind gemeinsam aktiv

Die Auseinandersetzung mit dem Thema „Fluktuation“ wie auch die gezielte Maßnahmenplanung wurde – im Sinne einer umfassenden und nachhaltigen Zielerreichung – unter Einbindung aller für die Branche relevanten regionalen AkteurInnen realisiert.

## 1.1. Anlage der Untersuchung

Prospect Unternehmensberatung wurde beauftragt in der Region eine Arbeitszufriedenheitsbefragung von ArbeitgeberInnen, ArbeitnehmerInnen und Lehrlingen in Tourismusbetrieben durchzuführen.

Mit der Befragung sollte die berufliche Zufriedenheit von MitarbeiterInnen in regionalen Unternehmen des Beherbergungs- und Gaststättenwesens erhoben werden.

Die Untersuchung umfasste im Wesentlichen drei Schritte.

### **Schritt 1: Auswertung vorhandener Daten zur Beschäftigungssituation**

In einem ersten Schritt wurden vorhandene Daten zur regionalen Bedeutung von Beherbergungs- und Gaststättenunternehmen für den regionalen Arbeitsmarkt recherchiert. Damit sollte Einblick in die regionalen Strukturen sowie in die arbeitsmarktbezogene Bedeutung dieser Branche gewonnen werden. Parallel dazu wurden Untersuchungen zum Themenkomplex „MitarbeiterInnenzufriedenheit in Tourismusbetrieben“ in anderen Regionen Österreichs recherchiert.

### **Schritt 2: Diskussion und Schwerpunktsetzung in der Regionalen Steuergruppe**

Die Ergebnisse dieses ersten Rechreschrittes wurden in der das Projekt begleitenden Steuergruppe präsentiert. Die Steuergruppe definierte auf dieser Basis im Rahmen von 2 Sitzungen die Erhebungsschwerpunkte für die nachfolgende Befragung von ArbeitgeberInnen, ArbeitnehmerInnen und Lehrlingen in der Region. Ausgehend von allgemeinen Fragen zur beruflichen Zufriedenheit wurden 5 Themenfelder ausgewählt, die einer genaueren Untersuchung unterzogen werden sollten:

- Berufliche Situation und Entwicklung
- Arbeitsbelastungen
- Führung/Leitung
- Zusammenarbeit unter KollegInnen
- Arbeitsorganisation und Arbeitszeit

Für jeden der fünf Themenfelder wurden zwischen 10 und 12 Items erarbeitet.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Siehe dazu: Beispiel auf der übernächsten Seite.

## **Bewertung der Situation und Analyse von Wahrnehmungsdifferenzen**

Dabei wurde auch festgelegt, dass das Erhebungsdesign so gestaltet sein sollte, dass eine möglichst nahtlose Gegenüberstellung der Wahrnehmungen von ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen ermöglicht wird: Konkret wurden die einzelnen Themenbereiche möglichst wortident für ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen formuliert. Die Fragestellung für ArbeitnehmerInnen lautete, zu beantworten, wieweit die beschriebene Qualität am eigenen Arbeitsplatz zutrefte.

Umgekehrt wurden ArbeitgeberInnen gebeten, zu beantworten, wieweit die jeweils charakterisierte Arbeitsplatzqualität im eigenen Unternehmen gewährleistet werde. Hintergrund für diese Ausrichtung war - innerhalb bestimmter Grenzen<sup>8</sup> - gezielte Ansatzpunkte für eine Diskussion unterschiedlicher Bewertungen von gleichen Arbeitssituationen durch ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen zu erreichen. Die Aufmerksamkeit sollte so nicht nur auf die Situation an sich sondern auch auf unterschiedliche Wahrnehmungen und Bewertungen identischer Situationen gelenkt werden.

## **Bewertung der Bedeutung von Dimensionen für die eigene Arbeitszufriedenheit**

Eine zweite Besonderheit im Erhebungsdesign betraf die zusätzliche Erhebung der „Wichtigkeit“ oder Bedeutung der einzelnen Beschreibungsebenen für die eigene Zufriedenheit. Auf diesem Wege sollte – auch dies wiederum vor einem Handlungshintergrund – eine eventuell sinnvolle Priorisierung von Verbesserungsaktivitäten erleichtert werden.

Den Befragten wurde also neben der Beantwortung der Frage, wieweit sie einer bestimmten Aussage zustimmen können auch der „Auftrag erteilt“, die 3 je Themenbereich persönlich „wichtigsten“ Aussagen zu kennzeichnen. Zur Verdeutlichung zeigt Abbildung 1 die Fragestellungen im Themenfeld „Berufliche Situation und Entwicklung“.

## **Drei Zielgruppen für die Befragung**

Mit der Befragung sollten nicht nur Beschäftigte, sondern auch ArbeitgeberInnen erreicht werden. Gesondertes Interesse galt darüber hinaus den Lehrlingen.

## **Regionale Akteure treten aktiv an Zielgruppen heran**

Um eine möglichst hohe „Rücklaufquote“ zu erreichen und damit eine statistisch einigermaßen zuverlässige Basis sicherzustellen, beteiligten sich alle Steuergruppenmitglieder aktiv an der Befragung: So wurden die Fragebögen von diesen persönlich in den einzelnen Betrieben „vorbeigebracht“ und abgeholt.

---

<sup>8</sup> So war aufgrund der anonymen Befragung davon auszugehen, dass keine direkte Gegenüberstellung der Antworten möglich sein wird, da man nicht weiß, ob aus allen Unternehmen sowohl ArbeitgeberInnen als auch ArbeitnehmerInnen geantwortet haben.

### Schritt 3: Durchführung der Befragung

Die Befragung wurde in den Monaten Juli und August 2005 in enger Kooperation von Prospect Unternehmensberatung und den einzelnen Steuergruppenmitgliedern durchgeführt. Durch das intensive Engagement sowohl des Regionalforums, der Arbeitgeber- als auch der Arbeitnehmervertretung, des Tourismusverbands sowie schließlich des Arbeitsmarktservice Kirchdorf konnte eine sehr hohe Beteiligung erreicht werden. Von insgesamt 510 Fragebögen wurden 176 rückgesandt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 34,5 %.

Abbildung 1: Fragenstruktur im Fragebogen

A Berufliche Situation und Entwicklung					
Wenn Sie an Ihre aktuelle berufliche Situation denken, wie weit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? (1=stimme sehr zu, 5= stimme gar nicht zu)					
Und: welche der genannten Aussagen ist für Ihre persönliche Arbeitszufriedenheit besonders wichtig. Bitte <b>markieren Sie bis zu 3 Aussagen</b> mit einem Kreuz in der Spalte rechts neben den Sätzen.					
Inwieweit stimmen Sie der Aussage zu?					Ist mir besonders wichtig. (max. 3 Aussagen auswählen)
1	2	3	4	5	
Stimme sehr zu	Stimme eher zu	Teils/teils	Stimme eher nicht zu	Stimme gar nicht zu	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A1 Meine Tätigkeit entspricht dem, was ich am besten kann. <input type="checkbox"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A2 Durch mein Aufgabengebiet werden meine Stärken gefördert. <input type="checkbox"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A3 Ich kann bei meiner Tätigkeit viel Neues Lernen. <input type="checkbox"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A4 Ich sehe in meinem Betrieb für mich Karrieremöglichkeiten. <input type="checkbox"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A5 Ich bin stolz, in diesem Betrieb zu arbeiten. <input type="checkbox"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A6 Ich bin für meinen Tätigkeitsbereich selbst verantwortlich. <input type="checkbox"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A7 Ich kann an Weiterbildungen teilnehmen. <input type="checkbox"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A8 Ich kann in meinem Tätigkeitsfeld meine Ideen verwirklichen. <input type="checkbox"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A9 Ich kann meine fachlichen Fähigkeiten weiterentwickeln. <input type="checkbox"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A10 Ich habe viel Freude an meiner Tätigkeit. <input type="checkbox"/>

## 2. Ausgewählte Strukturmerkmale des Beherbergungs- und Gaststättenwesens in der Region Pyhrn-Priel

Die Region Pyhrn-Priel eröffnete 1977 den Nationalpark Kalkalpen. Sie wird mit dem Gütesiegel „Erholung und Gesundheit“ verbunden. Die neun Gemeinden der Region liegen am Rande des Nationalparks Kalkalpen.<sup>9</sup> Die Region verfügt über rund 2401 Betten in 80 Betrieben. Die durchschnittliche Betriebsgröße von 32 Betten lässt die Kleinstrukturiertheit des Beherbergungsangebotes erkennen. Rund 80 % der Betriebe werden als Familienbetriebe geführt.

### Ganzjahrestourismus

Einer der Vorzüge dieser Tourismusregion ist, dass sie als Ganzjahresdestination vermarktet werden kann. Die Verteilung der Sommer- und Winternachtungen lässt eine gleichförmige Auslastung der Kapazitäten erkennen.

### 2.1. Betriebs- und Beschäftigungsstrukturen im regionalen Beherbergungs- und Gaststättenwesen

Folgende Abbildungen geben Einblick in die regionalen Betriebs- und Beschäftigtenstrukturen im Beherbergungs- und Gaststättenwesen. Zu Vergleichszwecken werden die Daten des Bezirks Kirchdorf und des Bundeslandes Oberösterreich herangezogen.

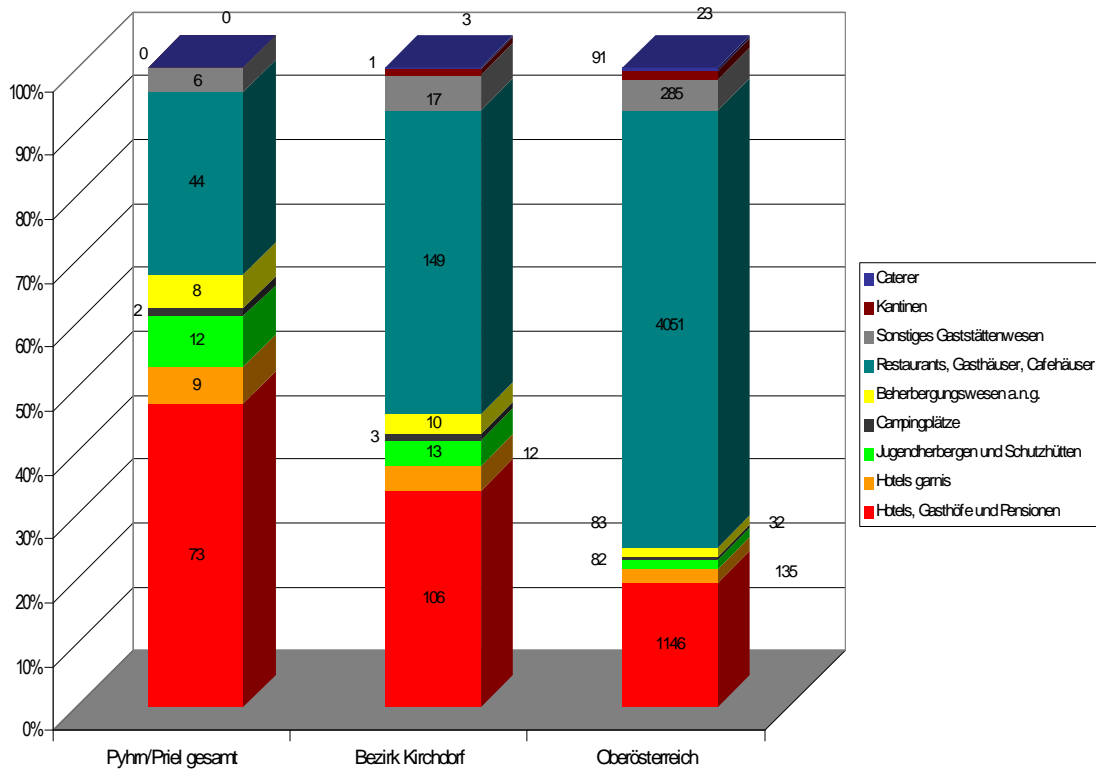
Folgende Darstellungen zeigen

- ▶ den für eine Tourismusregion typischen vergleichsweise höheren Anteil der Beherbergungsbetriebe an allen Betrieben des Beherbergungs- und Gaststättenwesens der Region (67,5% der Betriebe der Region sind Beherbergungsbetriebe).
- ▶ die hohe Bedeutung von Beherbergungs- und Gaststättenunternehmen im 1\*/2\* Segment – dies jedoch nicht nur in der Untersuchungsregion (55,2%).

<sup>9</sup> Der Region Pyhrn-Priel sind folgende Gemeinden zugeordnet: Edlbach, Hinterstoder, Klaus, Rosenau, Rossleiten, Spital/Pyhrn, St. Pankraz, Vorderstoder, Windischgarsten

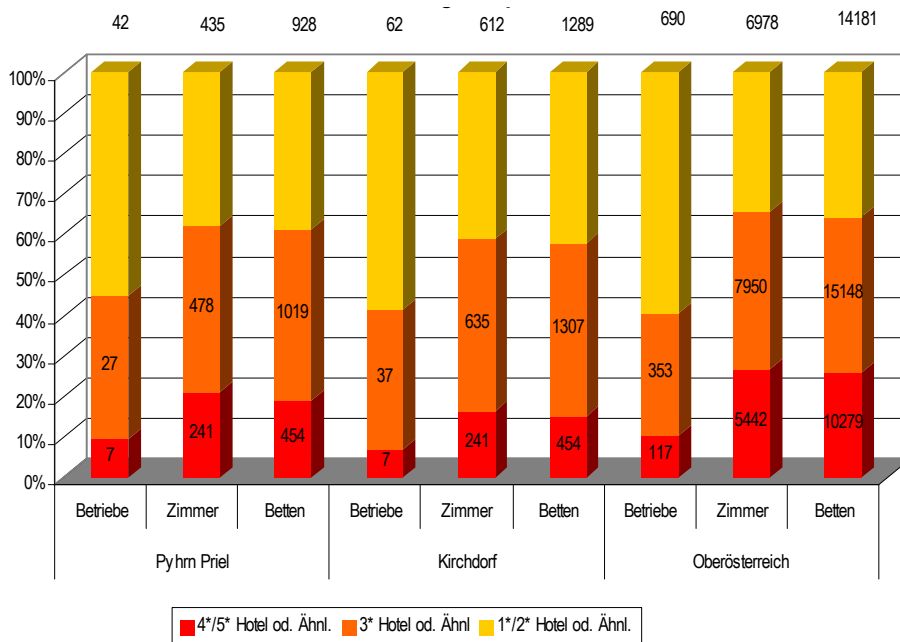


**Abbildung 2: Beherbergungs- und Gaststättenwesen nach Art des Beschäftigungsbetriebes zum Stichtag 15.5.2001 in der Region Pyhrn-Priel, im Bezirk sowie im Bundesland**



Basis: Statistik Austria, AZ 2001, Darstellung durch Prospect Unternehmensberatung

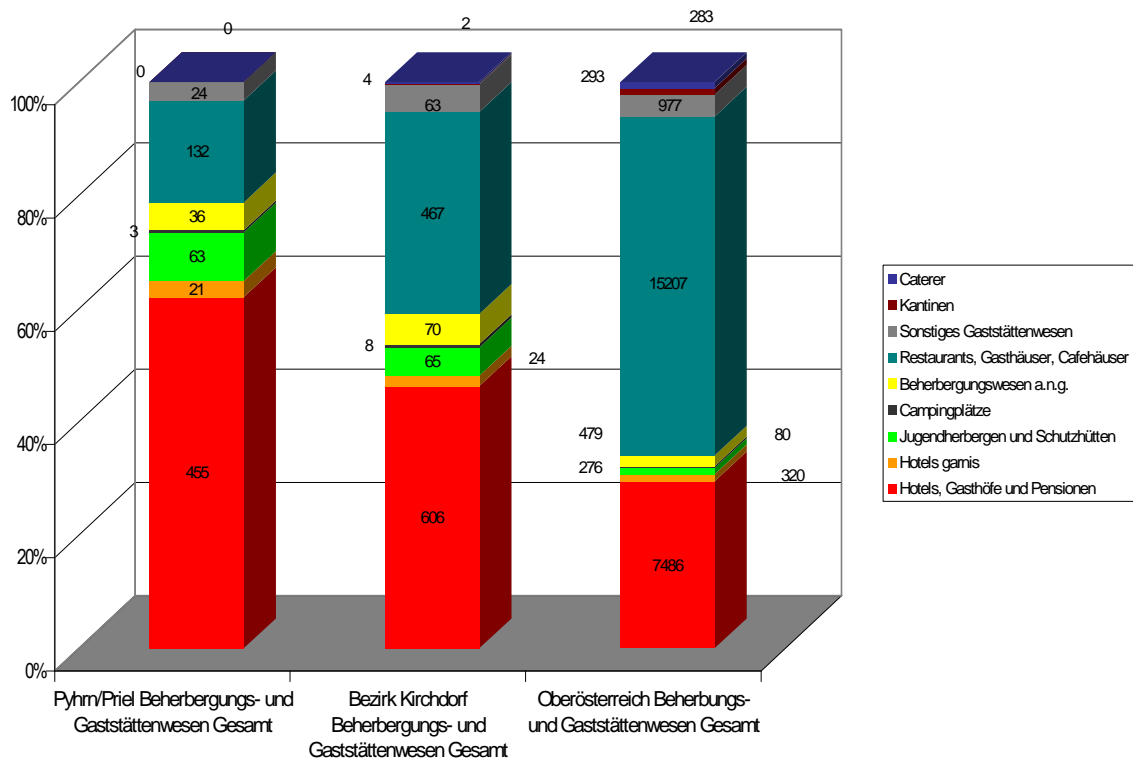
**Abbildung 3: Beherbergungsbetriebe, Zimmer, Betten nach Kategorie in der Region, im Bezirk, im Bundesland 2004**



Basis: Statistik Austria, 2004, Sonderauswertung, Darstellung durch Prospect Unternehmensberatung

Rund 65 % der im Jahr 2001 in einem Betrieb des Beherbergungs- oder Gaststättenwesens Beschäftigten sind in einem Beherbergungsbetrieb (Hotels, Gasthöfe, Pensionen, Hotels garnis) beschäftigt. Im Bezirk Kirchdorf ist dies nicht ganz jede/r zweite, in Oberösterreich gesamt rund jede/r Dritte in einem Beherbergungs- oder Gaststättenbetrieb Beschäftigte.

**Abbildung 4: Beschäftigte im Beherbergungs- und Gaststättenwesen nach Art des Beschäftigungsbetriebes zum Stichtag 15.5.2001 in der Region, im Bezirk sowie im Bundesland**

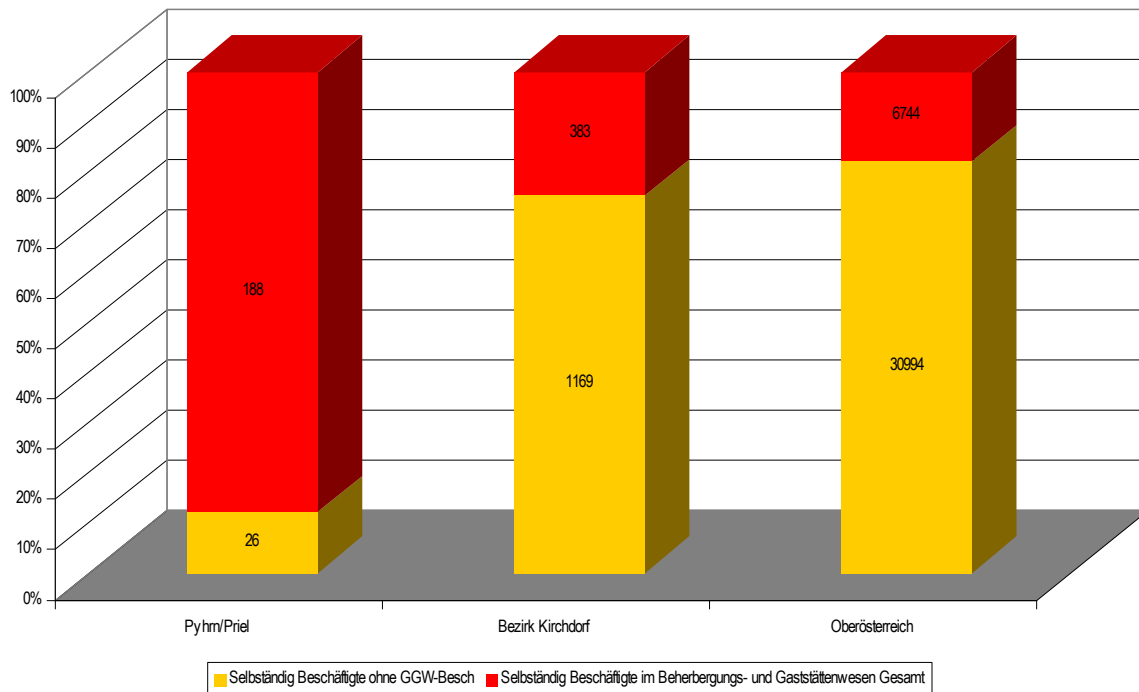


Basis: Statistik Austria, AZ 2001, Darstellung durch Prospect Unternehmensberatung

Besondere Bedeutung – dies zeigt Abbildung 5 – weist das Beherbergungs- und Gaststättenwesen für die selbständig Beschäftigte der Region auf: **Fast 9 von 10 Selbständigen der Region sind in dieser Branche tätig.** Im Vergleich dazu die Werte des Bezirkes Kirchdorf: Hier ist nur noch jede/r 4. Selbständige mit einem Gastronomie- oder Beherbergungsunternehmen unternehmerisch tätig.

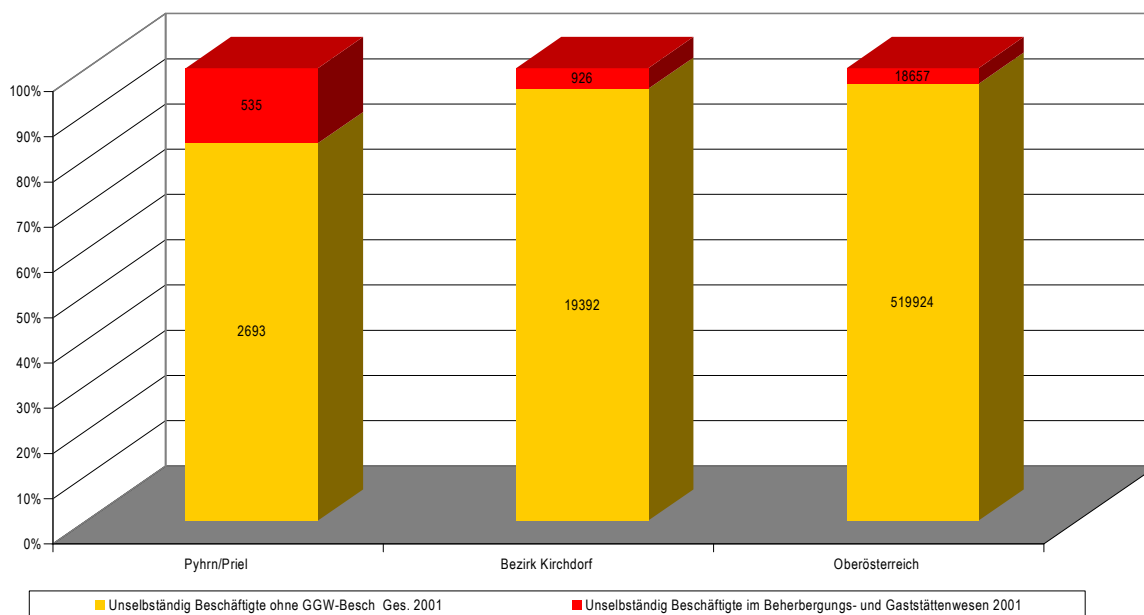
Davon doch deutlich abgesetzt stellt sich die Bedeutung der unselbständig Beschäftigten in dieser Branche dar: Der Anteil der im Beherbergungs- und Gaststättenwesen Beschäftigten ist auch bei diesen in der Region höher als im Bezirk Kirchdorf und liegt bei rund 20 %. (Siehe Abbildung 6)

**Abbildung 5: Selbständig Beschäftigte im Beherbergungs- und Gaststättenwesen sowie selbständig Beschäftigte in allen anderen Branchen in der Region, im Bezirk und im Bundesland**



Basis: Statistik Austria, AZ 2001, Darstellung durch Prospect Unternehmensberatung

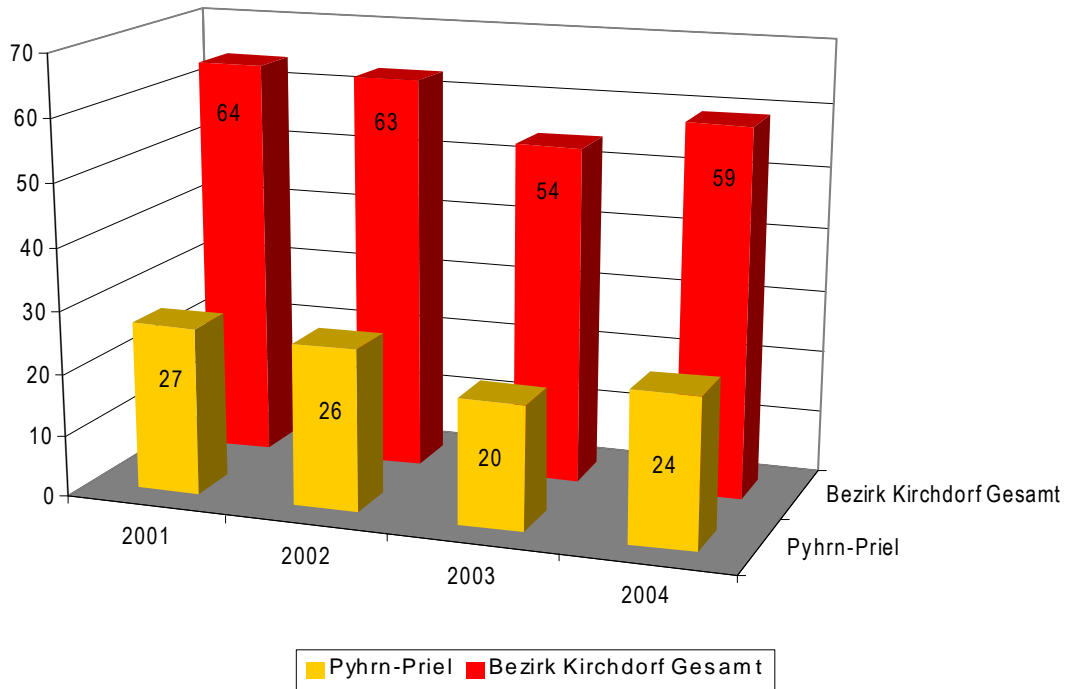
**Abbildung 6: Unselbständig Beschäftigte im Beherbergungs- und Gaststättenwesen sowie in allen anderen Branchen in der Region, im Bezirk und im Bundesland**



Basis: Statistik Austria, AZ 2001, Darstellung durch Prospect Unternehmensberatung

## 2.2. Arbeitslosigkeit in Fremdenverkehrsberufen

Abbildung 7: Jahresdurchschnittlich vorgemerkte arbeitslose Personen in Fremdenverkehrsberufen in der Region, im Bezirk und im Bundesland, 2001 bis 2004

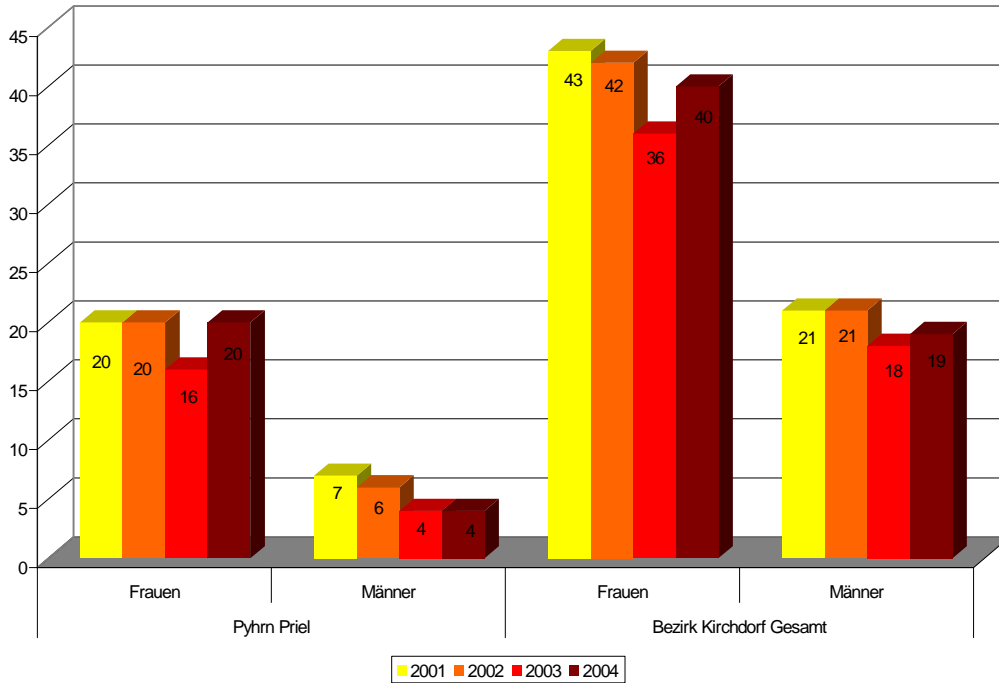


Basis: AMS Oberösterreich, Sonderauswertung, Darstellung durch Prospect Unternehmensberatung

Sowohl im Bezirk Kirchdorf Gesamt als auch in der Untersuchungsregion zeigte sich im Jahr 2003 ein Rückgang der jahresdurchschnittlichen Arbeitslosigkeit von Personen in Fremdenverkehrsberufen. 2004 stieg die jahresdurchschnittliche Arbeitslosigkeit zwar wieder, erreichte jedoch das Niveau der Jahre 2001 und 2002 nicht.

Wie Abbildung 8 zeigt, betrifft die Arbeitslosigkeit von Personen in Fremdenverkehrsberufen in überwiegender Zahl Frauen.

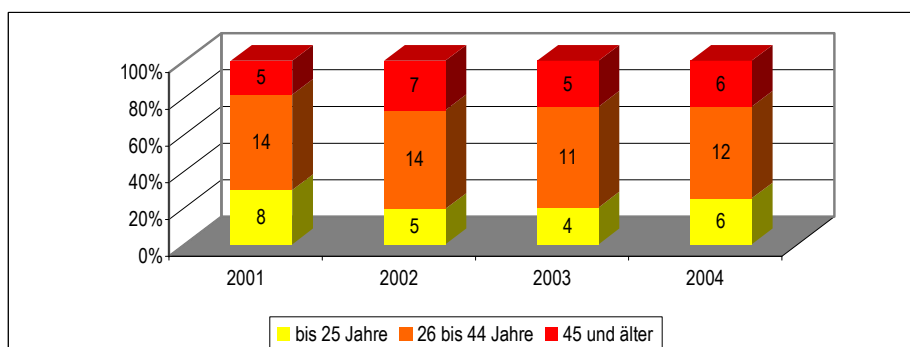
**Abbildung 8: Vorgemerkte Arbeitslose in Fremdenverkehrsberufen nach Geschlecht in der Region und im Bezirk. Jahresdurchschnittsbestand 2001 bis 2004**



Basis: AMS Oberösterreich, Sonderauswertung, Darstellung durch Prospect Unternehmensberatung

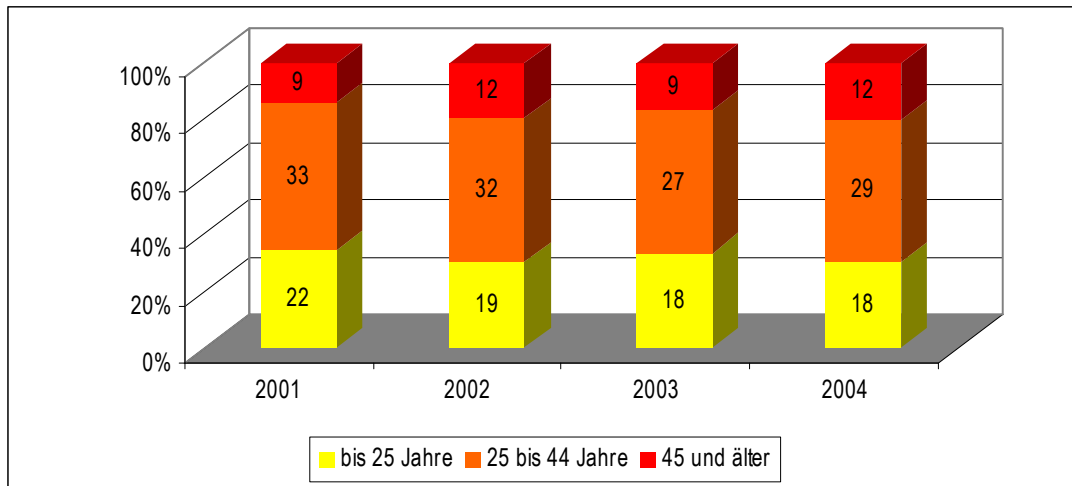
Abbildungen 9 und 10 zeigen tendenzielle Unterschiede in der Betroffenheit von Arbeitslosigkeit von Personen in Fremdenverkehrsberufen zwischen der Region Pyhrn-Priel und dem Bezirk Kirchdorf: Während in der Region der Anteil der Jugendlichen an allen Arbeitslosen in allen vier Beobachtungsjahren bei rund 20 % liegt, erreicht er im Bezirk Kirchdorf durchwegs etwas höhere Werte.

**Abbildung 9: Vorgemerkte Arbeitslose in Fremdenverkehrsberufen nach Alter, Jahresdurchschnittsbestand 2001 bis 2004, in der Region**



Basis: AMS Oberösterreich, Sonderauswertung, Darstellung durch Prospect Unternehmensberatung

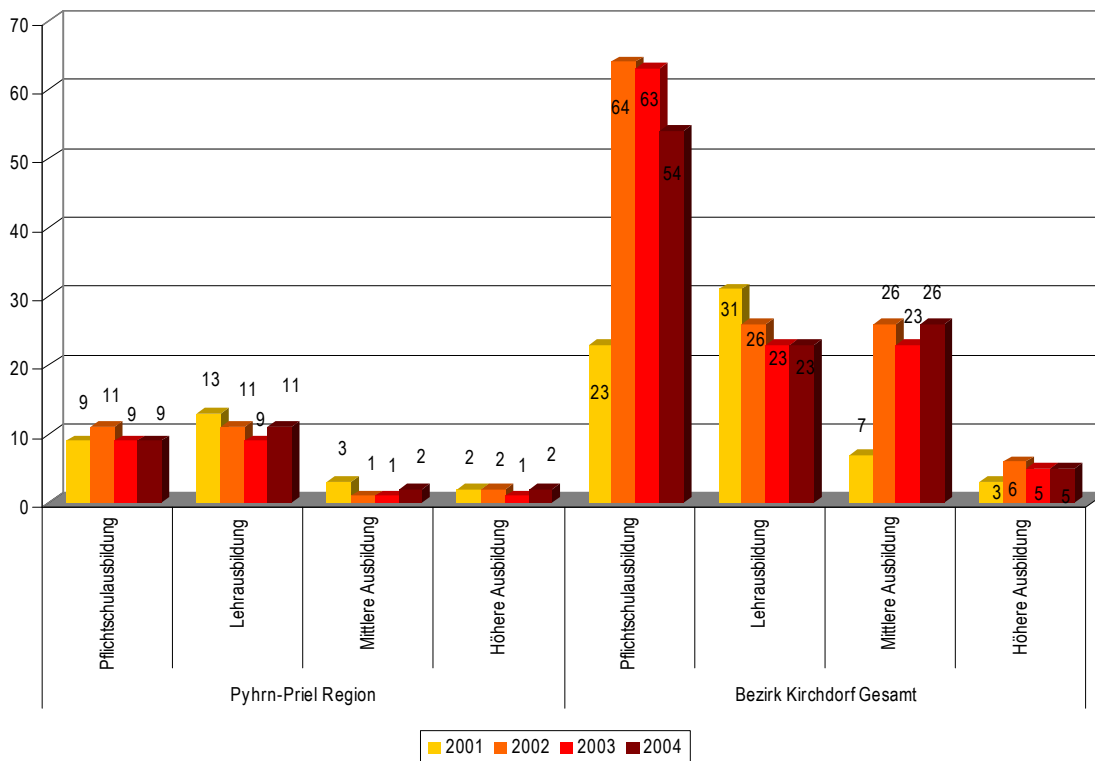
Abbildung 10: Vorgemerkte Arbeitslose in Fremdenverkehrsberufen nach Alter im Bezirk Kirchdorf, 2001 bis 2004



Basis: AMS Oberösterreich, Sonderauswertung, Darstellung durch Prospect Unternehmensberatung

Rund die Hälfte der vorgemerkten Arbeitslosen in Fremdenverkehrsberufen verfügen über keinen Berufsausbildungsabschluss.

Abbildung 11: Vorgemerkte Arbeitslose (Jahresdurchschnittsbestand) in Fremdenverkehrsberufen nach höchster abgeschlossener Ausbildung in der Region Pyhrn-Priel und im Bezirk Kirchdorf in den Jahren 2001 bis 2004



### 3. Stichprobe und Gruppenbildung

In den nun folgenden Abschnitten des Berichtes werden die Ergebnisse der Befragung präsentiert.

Wie bereits im Kapitel „Anlage der Untersuchung“ beschrieben, wurden mit der Befragung ArbeitgeberInnen, ArbeitnehmerInnen und Lehrlinge des Beherbergungs- und Gaststättenwesens angesprochen. Nachdem davon auszugehen war, dass die Gruppe der ArbeitnehmerInnen ein hohes Maß an Heterogenität aufweisen wird, war nahe liegend, diese Gruppe nach relevanten Merkmalen weiter zu differenzieren. Dabei ging das Forschungsteam davon aus, dass die Dauer der Mitarbeit im aktuellen Unternehmen und das Lebensalter der Personen die konkreten Erwartungen an einen Arbeitsplatz – und damit verbunden die Bewertung von Arbeitsplätzen und -situationen – wesentlich beeinflussen. Um dies zu überprüfen, wurden die befragten ArbeitnehmerInnen in Subgruppen unterteilt.

#### Subgruppenbildung: Dauer der Betriebszugehörigkeit und Alter

Als Kriterien für eine nützliche Differenzierung der ArbeitnehmerInnen wurden so die Dauer der Betriebszugehörigkeit (im aktuellen Unternehmen) und das Lebensalter ausgewählt. Dementsprechend wurde in einem ersten Schritt zwischen kurzfristig und längerfristig im aktuellen Betrieb beschäftigten Personen differenziert, konkret zwischen

- Personen, welche **weniger als 5 Jahre im aktuellen Betrieb tätig** sind und
- Personen, welche **zwischen 5 und 10 Jahren im aktuellen Unternehmen tätig** sind
- Personen, welche **mehr als 10 Jahre im aktuellen Betrieb tätig** sind

Um zu untersuchen, ob und in welchem Ausmaß das Lebensalter die Bewertungen beeinflusst, wurde für jene Personengruppen, welche maximal 5 Jahre im aktuellen Betrieb beschäftigt sind, weiter differenziert zwischen

- Unter 35-Jährigen
- 35-Jährigen und Älteren.

Die Einschränkung dieser weiteren Differenzierung auf jene Beschäftigten, welche im aktuellen Unternehmen maximal 5 Jahre beschäftigt waren, erfolgte zum einen, weil eine weitere Differenzierung der beiden anderen Gruppen aufgrund der Gruppengrößen nicht möglich gewesen wäre.

Zum anderen ging das Forschungsteam davon aus, dass „kürzere“ Beschäftigungsverhältnisse – insbesondere in Fremdenverkehrsberufen – zu Beginn der Berufslaufbahn durchaus üblich sind („Wanderjahre“). Mit zunehmendem Alter - so eine weitere Annahme - wird grundsätzlich auch in dieser Branche eher eine Stabilisierung der Beschäftigungssituation gewünscht. Vor diesem Hintergrund sollte untersucht werden, ob und wenn ja welche Unterschiede sich zwischen Beschäftigten zeigen, die unter und über 35 Jahre alt sind.

Folgende Tabelle zeigt die diesen Grundsätzen entsprechende Gruppeneinteilung:

- ArbeitnehmerInnen, die weniger als 5 Jahre im aktuellen Betrieb beschäftigt und jünger als 35 Jahre sind. Diese Gruppe wird in den Tabellen unter der Bezeichnung „**Unter 35 J./ unter 5 J. im Betrieb**“ ausgewiesen.
- ArbeitnehmerInnen, die weniger als 5 Jahre im aktuellen Betrieb beschäftigt und älter als 35 Jahre sind. Für diese Gruppe wird im Folgenden die Bezeichnung „**Über 35 J. / unter 5 J. im Betrieb**“ verwendet.
- ArbeitnehmerInnen, die 5-10 Jahre im selben Betrieb tätig sind, in allen Altersstufen werden in den folgenden Tabellen als „**BleiberInnen**“ bezeichnet.
- ArbeitnehmerInnen, die mehr als 10 Jahre im aktuellen Betrieb beschäftigt sind (ebenso alle Altersstufen) werden als „**Lange BleiberInnen**“ bezeichnet.

**Tabelle 1: Gruppenzugehörigkeit der Befragten**

Befragte Personengruppen	Anzahl	Prozent
ArbeitgeberInnen	24	14,1 %
Lehrlinge	21	12,4 %
Unter 35 J., unter 5 J. im Betrieb	35	20,6 %
Über 35 J., unter 5 J. im Betrieb	31	18,2 %
BleiberInnen	26	15,3 %
Lange BleiberInnen	33	19,4 %
<b>Gesamt<sup>10</sup></b>	<b>170</b>	<b>100,00 %</b>

#### Stichprobe ist nicht repräsentativ

Die Stichprobe ist hinsichtlich der ArbeitnehmerInnenstruktur nicht repräsentativ. Wie Tabelle 2 zeigt, wurden mit der Befragung überproportional Beschäftigte des Beherbergungswesens sowie Personen mit längerer Betriebszugehörigkeit erreicht. Andere Befragungen zur MitarbeiterInnenzufriedenheit zeigen, dass grundsätzlich zufriedene, langjährige und mit ihrem Betrieb solidarische MitarbeiterInnen eher bereit sind, sich an diesen Befragungen zu beteiligen als weniger zufriedene.

<sup>10</sup> Neben den im Folgenden weiter besprochenen 170 vollständigen und damit auswertbaren Fragebögen mussten 5 Fragebögen aufgrund unzureichender Antworten ausgeschieden werden.



Die Erhebungsergebnisse lassen – auch aufgrund der teilweise geringen Zellbesetzungen – keine Rückschlüsse auf eine Grundgesamtheit („die im Tourismus Tätigen der untersuchten Region“) zu, da bei kleinen Untergruppen stets mit einer Zufallsstreuung zu rechnen ist.

Die dargestellten Ergebnisse und Interpretationen sind daher lediglich als Trends der spezifischen Einstellungen innerhalb einer Gruppe zu verstehen. Gruppeneinteilung sowie Trends können jedoch als statistische Grundlage für eine qualitative Diskussion der Zusammenhänge mit BranchenvertreterInnen wie ExpertInnen genutzt werden. Dies wurde im gegenständlichen Projekt auch in Form von „Fokusgruppen“ realisiert.<sup>11</sup>

### **Überwiegend Frauen und einschlägig qualifizierte MitarbeiterInnen**

Tabelle 2 gibt Auskunft über die Struktur der Befragten. Fasst man diese zusammen, so zeigt sich grob folgendes Bild: 2/3 der Befragten sind Frauen, bei Beschäftigten, die bereits 10 und mehr Jahre im selben Unternehmen tätig sind, sind sogar 85 % der Befragten Frauen. Auffallend ist auch, dass demgegenüber in den Subgruppen der „ArbeitgeberInnen“ und „Lehrlinge“ der Männeranteil überwiegt.

Immerhin jede/r vierte Befragte ist älter als 45, damit sind die Anteile der Unter 25-Jährigen und Über-45-Jährigen in der Stichprobe nahezu ausgeglichen.

Etwas mehr als 2/3 der Befragten verfügen über einen über die Pflichtschule hinausgehenden Ausbildungsabschluss. Dieser Ausbildungsabschluss wurde sehr häufig in einer einschlägigen Ausbildungsrichtung erworben. Etwas mehr als jede/r fünfte Befragte bekleidet im Unternehmen eine Leitungsfunktion, jede/r vierte eine Hilfsfunktion. Nahezu 3 von 4 Befragten sind MitarbeiterInnen in einem Hotel.

---

<sup>11</sup> Diese Fokusgruppen wurden von Herrn Enzensberger durchgeführt.

**Tabelle 2: Geschlecht, Alter, höchste abgeschlossene Ausbildung, Art der Tätigkeit im Unternehmen (Spaltenprozentuierung)**

Dimension	Ausprägung	ArbeitgeberInnen	Lehr-linge	Unter 35 J. / unter 5 J. im Betrieb	Über 35 J. / unter 5 J. im Betrieb	Blei-berInnen	Lange Blei-berInnen	Gesamt
<b>Geschlecht</b>	weiblich	33,3	42,9	77,1	77,4	65,4	84,8	66,5
	männlich	66,7	57,1	22,9	22,6	34,6	15,2	33,5
	N	24	21	35	31	26	33	170
<b>Alter</b>	Bis 25 Jahre	8,3	100	62,9		12,0	3,0	29,0
	26-35 Jahre			37,1		40,0	15,2	16,6
	36-45 Jahre	41,7			54,8	40,0	42,4	30,2
	46 Jahre & älter	50,0			45,2	8,0	39,4	24,3
	N	24	21	35	31	25	33	169
<b>Ausbildung</b>	Pflichtschule	12,5	100	8,6	33,3	28,0	25,0	31,1
	Lehre	50,0		51,4	56,7	44,0	50,0	44,3
	Fachschule	29,2		22,9	6,7	20,0	15,6	16,2
	AHS/BHS	8,3		17,1	3,3	8,0	9,4	8,4
	N	24	21	35	30	25	32	167
<b>Pos. im Betrieb</b>	Leitungsfunktion	100		17,1	16,1	24,0	42,4	21,4
	FacharbeiterIn			65,7	25,8	48,0	42,4	39,3
	HilfsarbeiterIn			17,1	58,1	28,0	15,2	24,8
	N	24		35	31	25	33	145
<b>Überw. Tätigkeit</b>	Service			48,5	13,8	17,4	27,3	26,5
	Küche			12,1	37,9	43,5	24,2	35,3
	Zimmerservice			9,1	13,8	13,0	9,1	9,6
	Reinigung			3,0	24,1	4,3	6,1	8,1
	Rezeption			12,1	3,4	8,7	9,1	7,4
	Verwaltung			9,1		8,7	15,2	7,4
	Sonstiges			6,1	6,9	4,3	9,1	5,9
	N			33	29	23	33	136
<b>Betriebsgröße</b>	Bis 5	33,3	9,5	8,8	17,9	15,4	12,1	15,7
	6 bis 10	37,5	38,1	23,5	21,4	30,8	30,3	29,5
	11 bis 20	2,5	28,6	14,7	17,9	19,2	18,2	18,1
	21 bis 30	4,2		26,5	28,6	19,2	24,2	18,7
	31 & mehr	12,5	23,8	26,5	14,3	15,4	15,2	18,1
	N	24	21	34	28	26	33	166
<b>Familienbetrieb</b>	ja	83,3	80,0	76,7	64,3	80,8	87,1	78,6
	nein	16,7	20,0	23,3	35,7	19,2	12,9	21,4
	N	24	20	30	28	26	31	159
<b>Betriebstyp</b>	Hotel	75,0	71,4	71,4	62,1	76,9	75,0	71,9
	Hotel Garni, Pension	4,2			13,8	3,8	6,3	4,8
	Gasthof, Restaurant	8,3	28,6	17,1	20,7	15,4	9,4	16,2
	Cafe	4,2		5,7	3,4		9,4	4,2
	Jugendherberge	8,3		5,7		3,8		3,0
	N	24	21	35	29	26	32	167

#### 4\* und 5\* Kategorie überrepräsentiert

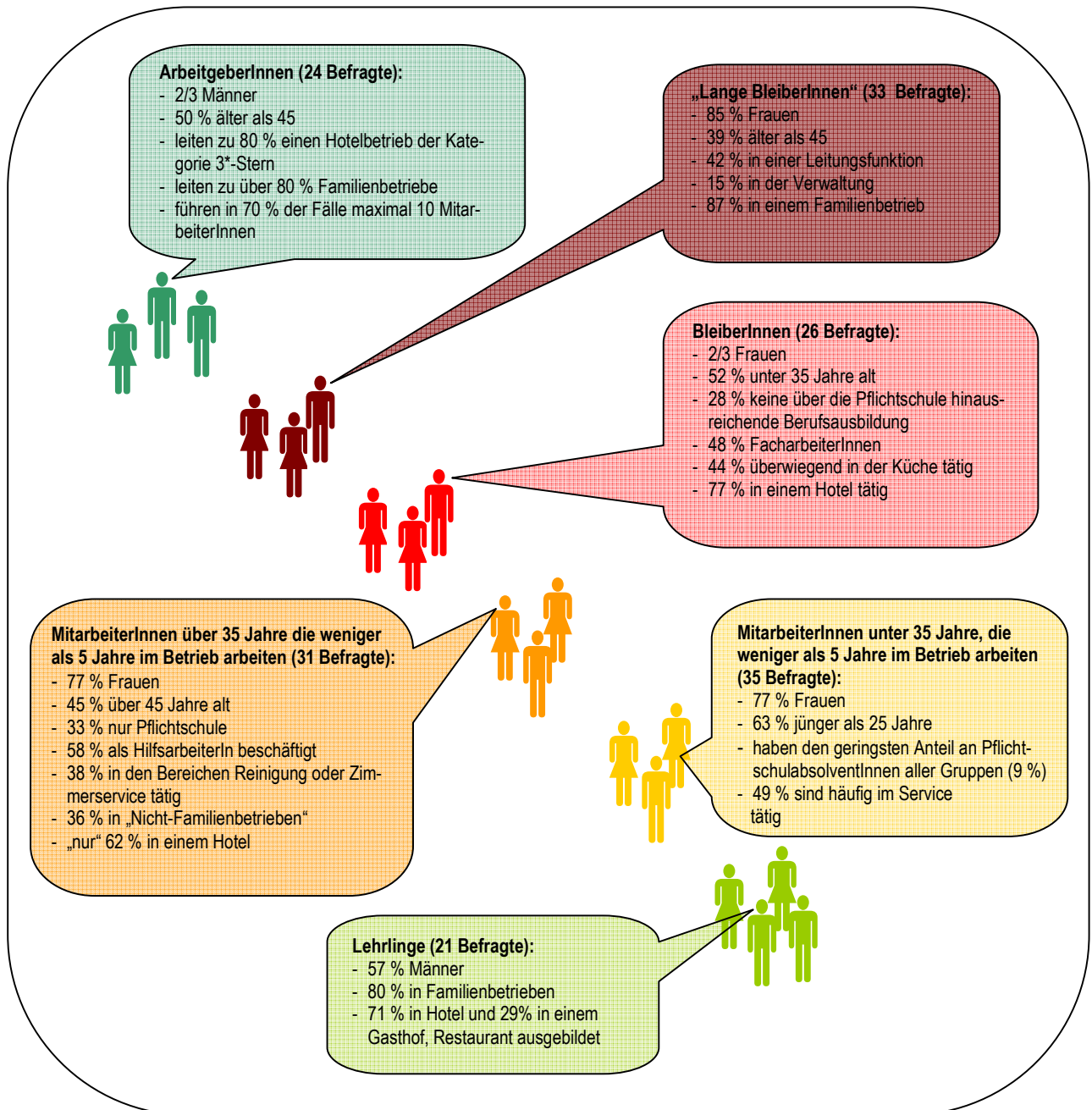
Wie folgende Tabelle – insbesondere auch im Vergleich mit der Struktur der Beherbergungsbetriebe der Region (Vgl. Abbildung 3) – zeigt, wurden in der Erhebung Beschäftigte aus Beherbergungsbetrieben der Kategorie 4\* oder 5\* überdurchschnittlich erreicht: So sind fast ein Drittel aller in einem Hotel beschäftigten und von uns befragten ArbeitnehmerInnen und Lehrlinge dieser Gruppe zuzuordnen.

Bei ArbeitgeberInnen überwiegen jene, welche einen 3\* Betrieb leiten.

**Tabelle 3: Kategorie des Hotels bei Befragten, die in einem Hotel beschäftigt sind**

Dimension	Ausprägung	ArbeitgeberInnen	Lehrlinge	Unter 35 J. / unter 5 J. im Betrieb	Über 35 J. / unter 5 J. im Betrieb	BleiberInnen	Lange BleiberInnen	Gesamt
Kategorie	1-2 Stern	11,1	9,1	4,2	14,3	20,0	4,0	10,1
	3 Stern	77,8	54,5	50,0	61,9	55,0	60,0	59,7
	4-5 Stern	11,1	36,4	45,8	23,8	25,0	36,0	30,3
	N	18	11	24	21	20	25	119

Abbildung 12: Charakteristika der einzelnen Subgruppen entlang zentraler Personen-, Berufs- und Betriebsmerkmale



## 4. Beschreibung der Arbeitssituation der Befragten

Bevor auf die Ergebnisse der Zufriedenheitsbefragung eingegangen wird, werden die Arbeitssituationen der Befragten entlang zentraler Merkmale vorgestellt. Eingegangen wurde im Fragebogen auf folgende Beschreibungsmerkmale:

- Arbeitszeit
- Arbeitssituation und DienstgeberInnenwechsel
- Erfahrungen in der Besetzung offener Stellen<sup>12</sup>

### 4.1. Arbeitszeit

Die Befragten wurden gebeten, die durchschnittliche Anzahl der geleisteten Arbeitsstunden je Woche bekannt zu geben. Dieser Fragestellung galt vor dem Hintergrund, dass gerade die Arbeitszeit immer wieder als Grund für eine Abwanderung aus der Branche genannt wird, besonderes Interesse.

Tabelle 4 zeigt, dass 83 % der ArbeitgeberInnen und immerhin noch 19 % der „Langen BleiberInnen“ 51 Stunden und mehr in der Woche arbeiten. Demgegenüber sind 40 % jener über 35-jährigen ArbeitnehmerInnen, die weniger als 5 Jahre im Unternehmen tätig sind, im Rahmen eines Teilzeitdienstverhältnisses tätig.

Tabelle 4: Wochenarbeitszeit inklusive Überstunden nach Gruppen

Dimension	Ausprägung	ArbeitgeberInnen	Lehr-linge	Unter 35 J. / unter 5 J. im Betrieb	Über 35 J. / unter 5 J. im Betrieb	BleiberInnen	Lange BleiberInnen	Gesamt
Arbeitsstunden/ WO	Bis 10		5	2,9	6,6			2,4
	11-20	9,0		2,9	13,3	16,0	3,2	7,3
	21-30			5,8	20,0		12,9	7,3
	31-40		35,0	14,7	30,0	28,0	16,1	20,1
	41-50		50,0	55,8	23,2	44,0	48,4	37,8
	51-60	12,5	10	14,5	6,6	8,0	9,7	10,4
	61-70	25,0		2,9			3,2	4,9
	71-80	25,0					6,5	4,9
	81-90	4,2						0,6
	91-100							1,8
	100 und mehr	16,7					4,0	1,2
Keine Angabe	8,3	4,8	2,9	3,3	3,8	6,1	1,3	
N (Gültig)		24	20	34	30	25	31	164
Durchschnittliche Arbeitsstunden/Woche	Mittelwert	72,8	42,4	44,2	34,2	43,8	45,7	46,2

<sup>12</sup> Diese Frage wurde nur bei ArbeitgeberInnen erhoben.

## 4.2. Arbeitssituation und DienstgeberInnenwechsel

85 % der befragten Beschäftigten und Lehrlinge sind ganzjährig angestellt.<sup>13</sup> Jene ArbeitnehmerInnen, welche kürzer als 5 Jahre im aktuellen Betrieb beschäftigt sind, sind etwas häufiger als die anderen Gruppen saisonal beschäftigt: Unter 35-Jährige zu einem Drittel, Über 35-Jährige zu 14 %.

Rund 56 % in der Gesamtstichprobe geben an, seit Beginn ihrer Tätigkeit im Hotel- und Gaststättenwesen bei mehr als einem/einer DienstgeberIn tätig gewesen zu sein. „Nur“ rund 20 % der Befragten geben an bisher öfter als 5-mal den Dienstgeber gewechselt zu haben.

Diese Angaben zeichnen ein – für die mit dieser Branche üblicherweise verbundenen instabilen Erwerbskarrieren – ungewohnt stetiges Bild. Dieser Eindruck wird dadurch verstärkt, dass immerhin 23 % der befragten ArbeitnehmerInnen<sup>14</sup> älter als 45 Jahre sind.

**Tabelle 5: Art der Beschäftigung und Anzahl der DienstgeberInnenwechsel nach Subgruppen**

		Lehrlinge		Unter 35 J. / unter 5 J. im Betrieb		Über 35 J. / unter 5 J. im Betrieb		BleiberInnen		Lange BleiberInnen		Gesamt	
		Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
<b>Art der Beschäftigung</b>	Zumeist ganzjährig	19	100	23	65,7	24	85,7	24	92,3	30	90,9	120	85,1
	Zumeist saisonal			12	34,3	4	14,3	2	7,7	3	9,1	21	14,9
<b>Gesamt</b>		19	100	35	100	28	100	26	100	33	100	141	100
<b>Immer im gleichen Betrieb?</b>	Ja	17	81,0	14	40,0	8	27,6	8	30,8	16	48,5	63	43,8
	Nein	4	19,0	21	60,0	21	72,4	18	69,2	17	51,5	81	56,3
<b>Gesamt</b>		21	100	35	100	29	100	26	100	33	100	144	100
<b>Anzahl der Betriebe bisher</b>	Zwei	1	25,0	5	23,8	9	47,4	3	16,7	1	5,6	19	23,8
	Drei	3	75,0	2	9,5	1	5,3	6	33,3	8	44,4	20	25,0
	Vier			7	33,3	3	15,8	3	16,7	3	16,7	16	20,0
	Fünf und mehr			7	33,3	6	31,6	6	33,3	6	33,3	25	31,3
<b>Gesamt</b>		4	100	21	100	19	200	18	100	18	100	80	100

Die Annahmen der befragten ArbeitgeberInnen über Ursachen für einen Dienstgeberwechsel decken sich nur partiell mit den von Beschäftigten als reale Kündigungsursachen genannten. Die Struktur der Unterschiede lässt jedoch vermuten, dass sowohl ArbeitgeberInnen als auch ArbeitnehmerInnen bestimmte – allerdings aus der jeweiligen Position heraus unterschiedliche – Ebenen weniger hoch bewerten als andere:

<sup>13</sup> Wobei zu vermuten ist, dass – wiewohl die Region für Ganzjahrestourismus steht - Saisonbeschäftigte in der Erhebung unterrepräsentiert sind.

<sup>14</sup> Hier werden tatsächlich nur die ArbeitnehmerInnen (ohne Lehrlinge und ArbeitgeberInnen) betrachtet.

- So vermuten ArbeitgeberInnen im Saisonende die häufigste Ursache für eine Beendigung eines Dienstverhältnisses (67 %). Im Gegensatz dazu geben ArbeitnehmerInnen mit kurzer Beschäftigungsdauer dies nur in 19 % der Fälle als Grund an.
- Auch die Beendigung eines Dienstverhältnisses durch DienstgeberInnen wird von ArbeitgeberInnen häufiger als Beendigungsursache vermutet als dies von den ArbeitnehmerInnen angegeben wird.
- Als bedeutsame Ursache für einen Betriebswechsel wird von ArbeitnehmerInnen, welche weniger als 5 Jahre im aktuellen Betrieb tätig sind, das Interesse, andere Betriebe kennen zu lernen, genannt (über 40 %).
- ArbeitnehmerInnen unter 35 betonen vor allem das Interesse an beruflicher Weiterbildung als Ursache für berufliche Veränderungsprozesse.
- Kündigungen aus familiären Gründen werden von jeweils rund der Hälfte der ArbeitgeberInnen, der kurzfristig Beschäftigten über 35 Jahren sowie der langen BleiberInnen angegeben.
- Als sonstige – frei zu formulierende – Gründe werden „ungeregelte und unattraktive Arbeitszeiten“, „zu wenig Freizeit“ und „Betriebschließung“ genannt. ArbeitgeberInnen nannten vereinzelt als Kündigungsgrund, dass Arbeitslosengeld bezogen werden könne.

**Tabelle 6: Gründe für einen Betriebswechsel nach Subgruppen**

		ArbeitgeberInnen		Lehrlinge		Unter 35 J. / unter 5 J. im Betrieb		Über 35 J. / unter 5 J. im Betrieb		BleiberInnen		Lange BleiberInnen		Gesamt	
		Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
<b>Gründe für Betriebswechsel</b>	Saisonende, Ende Dienstverhältnis	16	66,7			14	63,6	4	19,0	9	52,9	12	70,6	55	52,9
	Beendigung durch Dienstgeber	8	33,3					4	19,0					12	11,5
	Unzufrieden mit Bezahlung	2	8,3					2	9,5	1	5,9			5	4,8
	Interesse an anderen Betrieben	8	33,3			10	45,5	9	42,9	3	17,6	4	23,5	34	32,7
	Berufliche Weiterentwicklung	3	12,5			9	40,9	5	23,8	4	23,5	4	23,5	25	24,0
	Familiäre Gründe	12	50,0			1	4,5	11	52,4	6	35,3	7	41,2	37	35,6
	Wohnort zu weit weg	3	12,5			1	4,5	3	14,3					7	6,7
	Arbeitsklima unter KollegInnen	2	8,3	2	66,7			2	9,5	3	17,6			9	8,7
	Verhältnis zur Betriebsleitung	3	12,5	1	33,3	3	13,6	4	19,0	1	5,9	3	17,6	15	14,4
	Gesundheitliche Gründe	2	8,3			1	4,5	3	14,3	1	5,9			7	6,7
	Bum-out							1	4,8					1	1,0
	sonstiges	4	16,7	1	33,3	1	4,5	1	4,8	1	5,9			8	7,7
	<b>Gesamt</b>														

In einem nächsten Schritt wurde danach gefragt, ob die Befragten bereits daran gedacht hätten, die aktuelle Beschäftigungssituation zu kündigen. Damit sollte Einblick in jene Momente erzielt werden, die – zumindest gedanklich – einen DienstgeberInnenwechsel als mögliche Problemlösung erscheinen lassen. Diese Frage wurde von ArbeitnehmerInnen, die zwischen 5 und 10 Jahren im aktuellen Betrieb tätig sind, mit 57 % am häufigsten mit „Ja“ beantwortet. Auffallend hoch ist der Wert auch bei Lehrlingen.

**Tabelle 7: Antworten auf die Frage: "Haben Sie bereits daran gedacht, den Betrieb, in dem sie zur Zeit arbeiten, zu verlassen? nach Subgruppen**

		Lehrlinge		Unter 35 J. / unter 5 J. im Betrieb		Über 35 J. / unter 5 J. im Betrieb		BleiberInnen		Lange BleiberInnen		Gesamt	
		Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
<b>Haben Sie bereits daran gedacht, Ihren Betrieb zu verlassen?</b>	Ja	9	42,9	11	33,3	4	12,9	13	56,5	4	12,5	41	29,3
	Nein	12	57,1	22	66,7	27	87,1	10	43,5	28	87,5	99	70,7
<b>Gesamt</b>		21	100	33	100	31	100	23	100	32	100	140	100

Jene Personen, welche angaben, sich gedanklich zumindest einmal mit einer Kündigung der aktuellen Stelle auseinandergesetzt zu haben, wurden gebeten, jene Faktoren zu benennen, welche einen Verbleib im Betrieb attraktiv machen.

#### Gründe zu bleiben<sup>15</sup>

19 von 24 ArbeitgeberInnen und 29 von 41 ArbeitnehmerInnen, die bereits daran gedacht haben, ihren Betrieb zu verlassen, beantworteten diese Frage. In den vielfältigen, weil frei formulierten Antworten, kristallisieren sich 5 für die Verbleibsentscheidung offensichtlich relevante Themenbereiche heraus:

- Arbeitsklima,
- Aufstiegschancen,
- Bezahlung,
- geregelte und faire Arbeitszeiten
- Respekt vor der geleisteten Arbeit

<sup>15</sup> Die genaue Auflistung der genannten Gründe finden Sie im Anhang.



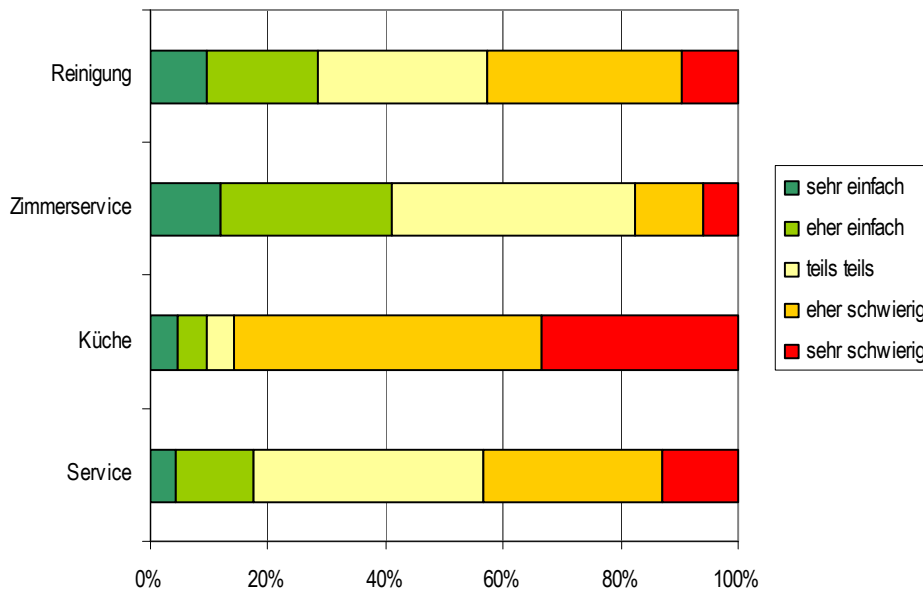
### 4.3. Erfahrungen in der Besetzung offener Stellen

ArbeitgeberInnen wurden auch zu ihren Erfahrungen in der Personalrekrutierung befragt. Damit sollte für die Region erhoben werden, ob und wenn ja, mit welchen Problemen Beherbergungs- und Gaststättenbetriebe in der Suche nach neuen MitarbeiterInnen konfrontiert sind.

Die Erfahrungen differieren – wie in Abbildung 13 sichtbar wird – zwischen den Tätigkeitsbereichen Reinigung, Zimmerservice, Küche und Service deutlich.

Bedingt durch die geringe Anzahl an befragten ArbeitgeberInnen (N=20) sind die Aussagen, welche zu dieser Fragestellung getroffen werden können, vorsichtig zu interpretieren: Sie bestätigen das bekannte Bild, dass insbesondere die Besetzung von offenen Stellen in der Küche herausfordernd ist. Am leichtesten fällt es den antwortenden 20 ArbeitgeberInnen demnach, Zimmerservicestellen zu besetzen.

Abbildung 13: Personalrekrutierung – Erfahrungen in der Besetzung offener Stellen nach Tätigkeitsbereichen



#### Ursachen divergieren

Aus der Sicht von ArbeitgeberInnen besteht beim Tätigkeitsbereich Reinigung wenig Bereitschaft zu unterschiedlichen Tätigkeiten, im Bereich Rezeption scheinen sich zu wenig qualifizierte zu bewerben. In den übrigen Tätigkeitsbereichen scheinen sich sowohl zu wenig geeignete BewerberInnen zu melden als auch kein Einverständnis bezüglich der zu erzielenden Einnahmen herstellbar zu sein. Oder es ist aus Sicht der ArbeitgeberInnen zu geringe Bereitschaft zur Übernahme bereichsfremder Tätigkeiten gegeben. Nachdem diese Frage nur noch von 10 ArbeitgeberInnen beantwortet wurde, wird auf eine statistische Aufbereitung dieser Aussagen verzichtet.

## 5. Zufriedenheit mit der aktuellen beruflichen Situation

Im Zentrum der Untersuchung „Im Tourismus bleiben“ steht die Auseinandersetzung mit Fragen der beruflichen Zufriedenheit von MitarbeiterInnen. Zu Beginn dieses Fragenblocks stand eine allgemeine Frage zur beruflichen Zufriedenheit „alles in allem“.

**Fast 3 von 4 MitarbeiterInnen sind „alles in allem“ eher oder sehr zufrieden**

- 72,4 % der befragten ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen betonen, mit ihrer aktuellen beruflichen Situation sehr oder eher zufrieden zu sein. Am höchsten ist dieser Anteil bei ArbeitnehmerInnen, die bereits 10 oder mehr Jahre im aktuellen Betrieb beschäftigt sind: 91 % dieser Gruppe äußern sich sehr oder eher zufrieden. Interessanterweise weist aber auch die Gruppe jener ArbeitnehmerInnen, die über 35 Jahre alt und maximal 5 Jahre im aktuellen Unternehmen tätig ist, sehr hohe Zufriedenheitswerte auf: 74 % - ein nahezu ebenso hoher Anteil wie bei der Gruppe der ArbeitgeberInnen – fällt in die Gruppe der grundsätzlich Zufriedenen.
- Ein Viertel der Befragten – ArbeitgeberInnen wie ArbeitnehmerInnen – gibt an, teils zufrieden und teils unzufrieden zu sein. Auffallend ist in dieser Dimension der hohe Wert bei Lehrlingen: 43 % betonen, nur teilweise zufrieden zu sein.
- Nur 2,4 % der Befragten geben an, mit der aktuellen beruflichen Situation eher nicht oder gar nicht zufrieden zu sein.
- Am niedrigsten ausgeprägt scheint die Zufriedenheit zu Beginn der Berufslaufbahn zu sein: die niedrigsten Werte weisen Lehrlinge, gefolgt von ArbeitnehmerInnen unter 35, die im aktuellen Betrieb maximal 5 Jahre beschäftigt sind, auf.

**Tabelle 8: Antworten auf die Frage: "Wie zufrieden sind Sie alles in allem mit ihrer aktuellen beruflichen Tätigkeit?" nach Subgruppen**

		ArbeitgeberInnen		Lehrlinge		Unter 35 J. / unter 5 J. im Betrieb		Über 35 J. / unter 5 J. im Betrieb		BleiberInnen		Lange BleiberInnen		Gesamt	
		Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
<b>Zufriedenheit mit beruflicher Tätigkeit</b>	Sehr zufrieden	10	41,7	4	19,0	10	29,4	16	51,6	8	32,0	18	56,3	66	39,5
	Eher zufrieden	8	33,3	7	33,3	14	41,2	7	22,6	8	32,0	11	34,4	55	32,9
	Teils teils	6	25,0	9	42,9	10	29,4	6	19,4	8	32,0	3	9,4	42	25,1
	Eher unzufrieden			1	4,8			1	3,2					2	1,2
	Sehr unzufrieden							1	3,2	1	4,0			2	1,2
<b>Gesamt</b>		24	100	21	100	34	100	31	100	25	100	32	100	167	100

Befragt nach den Gründen für Zufriedenheit mit der aktuellen beruflichen Situation, werden ähnliche Dimensionen genannt, wie auf die Frage nach jenen Faktoren, welche für einen Verbleib im Tätigkeitsfeld sprechen. Zusammengefasst werden folgende Ebenen vorrangig genannt:

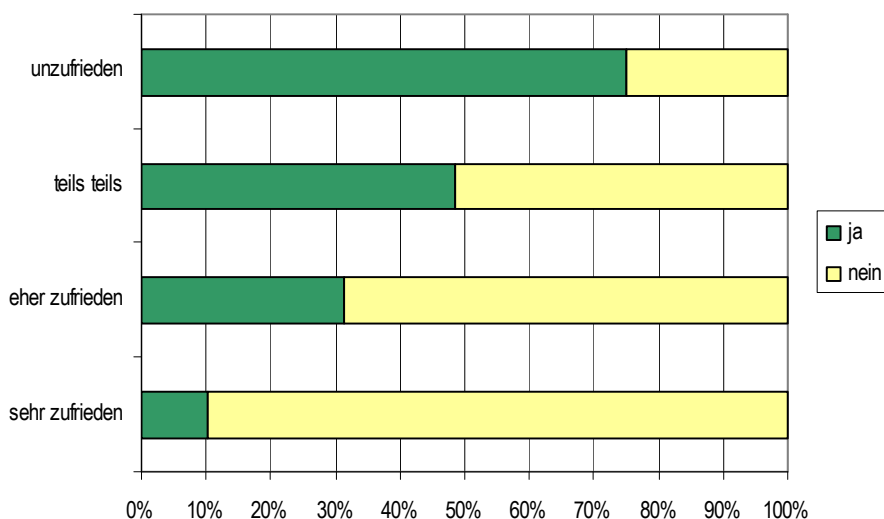
- Betriebsklima
- Geregelte Arbeitszeiten
- Abwechslungsreiche und selbständige Tätigkeiten
- Mitsprachemöglichkeiten
- Gerechtigkeit

Umgekehrt wurden die Befragten auch gebeten, in freier Antwortmöglichkeit Gründe für Unzufriedenheit zu benennen. Diese Frage wurde von wenigen Befragten beantwortet, dies nicht zuletzt deshalb, weil wenige ArbeitnehmerInnen unzufrieden waren. Geantwortet haben schließlich rund ein Drittel der ArbeitgeberInnen und rund 10 % der ArbeitnehmerInnen. Die angeführten Gründe kreisen überwiegend um das Thema „Arbeitszeit“. Lehrlinge werfen Fragen der unternehmensinternen Positionierung und Anerkennung auf. ArbeitgeberInnen kritisieren vereinzelt die Rahmenbedingungen für UnternehmerInnen.<sup>16</sup>

#### Enger Zusammenhang zwischen beruflicher Zufriedenheit und dem Wunsch, das Unternehmen zu verlassen

Die Gegenüberstellung der Antworten auf die Fragen nach der allgemeinen beruflichen Zufriedenheit und der Überlegung, den Betrieb zu verlassen, zeigt einen engen Zusammenhang zwischen dem Wunsch, den Betrieb zu verlassen und der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen.

Abbildung 14: Zusammenhang berufliche Zufriedenheit und Wunsch, den Betrieb zu verlassen



<sup>16</sup> Die Liste der im Einzelnen genannten Gründe findet sich im Anhang.

## Zufriedenheit mit unterschiedlichen Ebenen

Im Anschluss an die Frage nach der allgemeinen beruflichen Zufriedenheit wurden die Befragten gebeten, innerhalb von 5 ausgewählten Themenbereichen zu verschiedenen Aussagen Stellung zu nehmen. Je Themenbereich wurden 10 bis 12 Aussagen präsentiert. Die Aussagen sollten in einem ersten Schritt bewertet werden.<sup>17</sup> Anschließend wurden die Befragten gebeten, die 3 für ihre persönliche berufliche Zufriedenheit wichtigsten Aussagen anzukreuzen.

Die Aussagen im Fragebogen der ArbeitgeberInnen waren so formuliert, dass diese die Situation für die MitarbeiterInnen ihres Betriebes beurteilen sollten.<sup>18</sup>

Im Folgenden werden die Ergebnisse der jeweiligen Bereiche besprochen. Dabei werden zuerst die Ergebnisse zum Thema „Wichtigkeit“ der einzelnen Aussagen für die Befragten präsentiert. Daran anschließend werden jeweils die Mittelwerte (zentrale Tendenzen) der Subgruppen verglichen. Die diesen Darstellungen zu Grunde liegenden Häufigkeitstabellen finden sich im Anhang.

## 5.1. Berufliche Situation und Entwicklung

In der Auswahl der wichtigsten Aussagen zur persönlichen beruflichen Situation und Entwicklung zeigten sich einige Diskrepanzen zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen.

### Freude an der Tätigkeit und Eigenverantwortung zentral

Lehrlinge und ArbeitnehmerInnen bewerten die Freude an der Tätigkeit als die zentralste Ebene. Diese Sichtweise wird von ArbeitgeberInnen zwar grundsätzlich geteilt – dies jedoch mit Abstrichen. Noch wichtiger als die Freude an der Tätigkeit ist für ArbeitgeberInnen die Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen für ihren Tätigkeitsbereich. Umgekehrt wird diese Ebene von ArbeitnehmerInnen als zweit- bzw. dritt wichtigste Aussage bezeichnet.

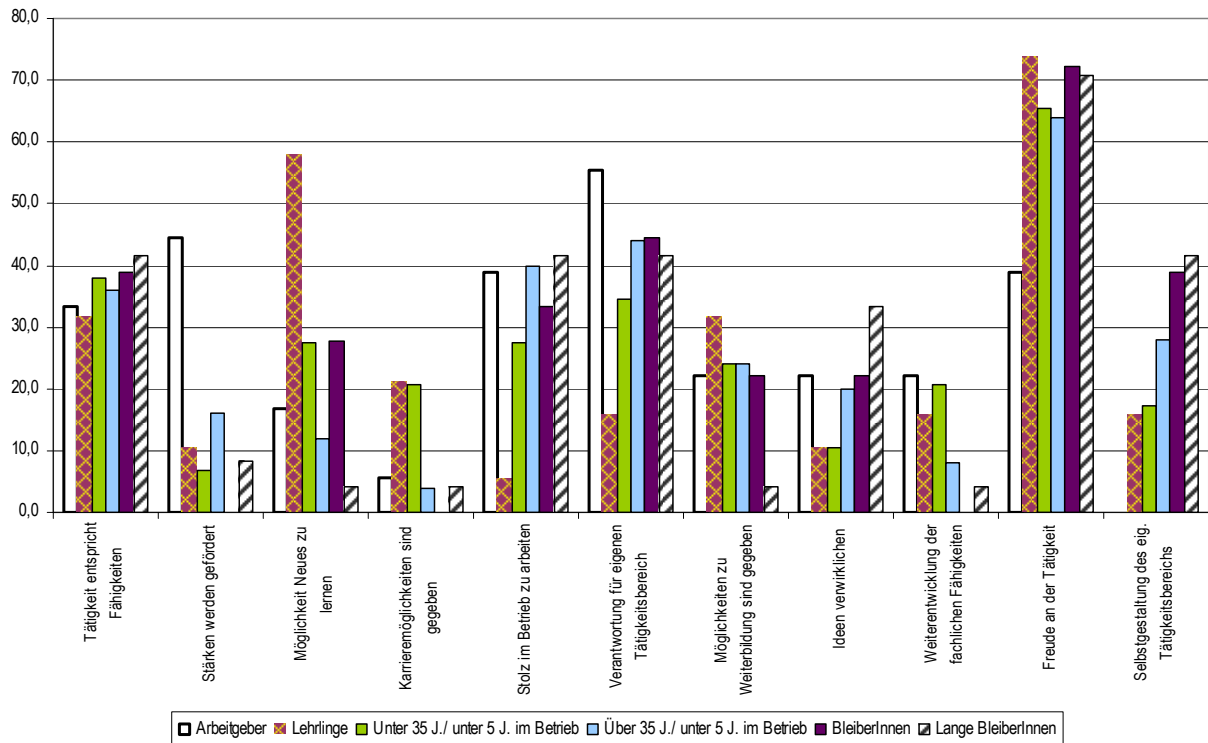
### Eigenständige Gestaltungsmöglichkeiten - unterschiedliche Bewertungen

Unterschiedliche Einschätzungen dokumentieren sich dagegen in der Bedeutung, die den eigenständigen Gestaltungsmöglichkeiten durch MitarbeiterInnen beigemessen werden: Diese Ebene scheint insbesondere für BleiberInnen sehr wichtig zu sein, steht aber in der Priorisierung der ArbeitgeberInnen an letzter Stelle. Für BleiberInnen ist mit höherer Verantwortung offensichtlich unmittelbar der Wunsch nach eigenständiger Gestaltung verbunden – eine Verbindung, welche aus Sicht von ArbeitgeberInnen offensichtlich nicht zwingend hergestellt wird. In dieser Divergenz könnte da und dort eine Quelle für Missverständnisse, aber auch Unzufriedenheit liegen.

<sup>17</sup> Verwendung einer 5-teiligen Skala: 1 „trifft sehr zu“ bis 5 „trifft gar nicht zu“

<sup>18</sup> Beispiel: ArbeitnehmerInnen: „Ich habe Freude an meiner Tätigkeit.“, ArbeitgeberInnen: „Unsere MitarbeiterInnen haben Freude an ihrer Tätigkeit.“

**Abbildung 15: Berufliche Situation und Entwicklung - Wichtigkeit der einzelnen Dimensionen nach Subgruppen (Auswahl der drei wichtigsten Dimensionen)**



Interessanterweise zeigen sich auch in der Einschätzung der Wichtigkeit der Dimension „Die eigenen Stärken werden gefördert“ erhebliche Differenzen zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen.

### Grad der Zufriedenheit

Abbildung 16 zeigt den Grad der Zustimmung der Befragten in Form von Mittelwerten. Wie bereits ausgeführt, wurden die Befragten nicht nur eingeladen, die Bedeutung der unterschiedlichen Ebenen für ihre individuelle Zufriedenheit zu bewerten (siehe vorige Abbildung). Vielmehr wurden sie gebeten, auf einer Skala von 1 bis 5 das Ausmaß ihrer Zustimmung zu den vorgestellten Aussagen auszudrücken.

Ziel war, aus der Gegenüberstellung von Bedeutung der einzelnen Ebenen und Zufriedenheit mit der Umsetzung dieser Ebenen im Unternehmen Verbesserungsvorschläge ableiten zu können.

### **ArbeitgeberInnen und Lange BleiberInnen bewerten am höchsten**

Als grundsätzliches Antwortmuster ist zu beobachten, dass ArbeitgeberInnen sowie „Lange BleiberInnen“ die besten Bewertungen abgeben. ArbeitgeberInnen schätzen demnach die Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen sowie die verwirklichten Ziele deutlich höher ein als dies die MitarbeiterInnen selbst tun.

Die weiteren ArbeitnehmerInnengruppen unterscheiden sich in den Bewertungen der Dimensionen innerhalb dieses Bereiches nur unwesentlich voneinander. Lehrlinge weichen an einzelnen Punkten ab – dies jedoch überwiegend in Korrelation zu ihrer Lernsituation (höhere Bewertung in der Ausprägung „Möglichkeiten Neues zu lernen“, niedrigere Bewertung in der Ausprägung „Verantwortung für den eigenen Tätigkeitsbereich“).

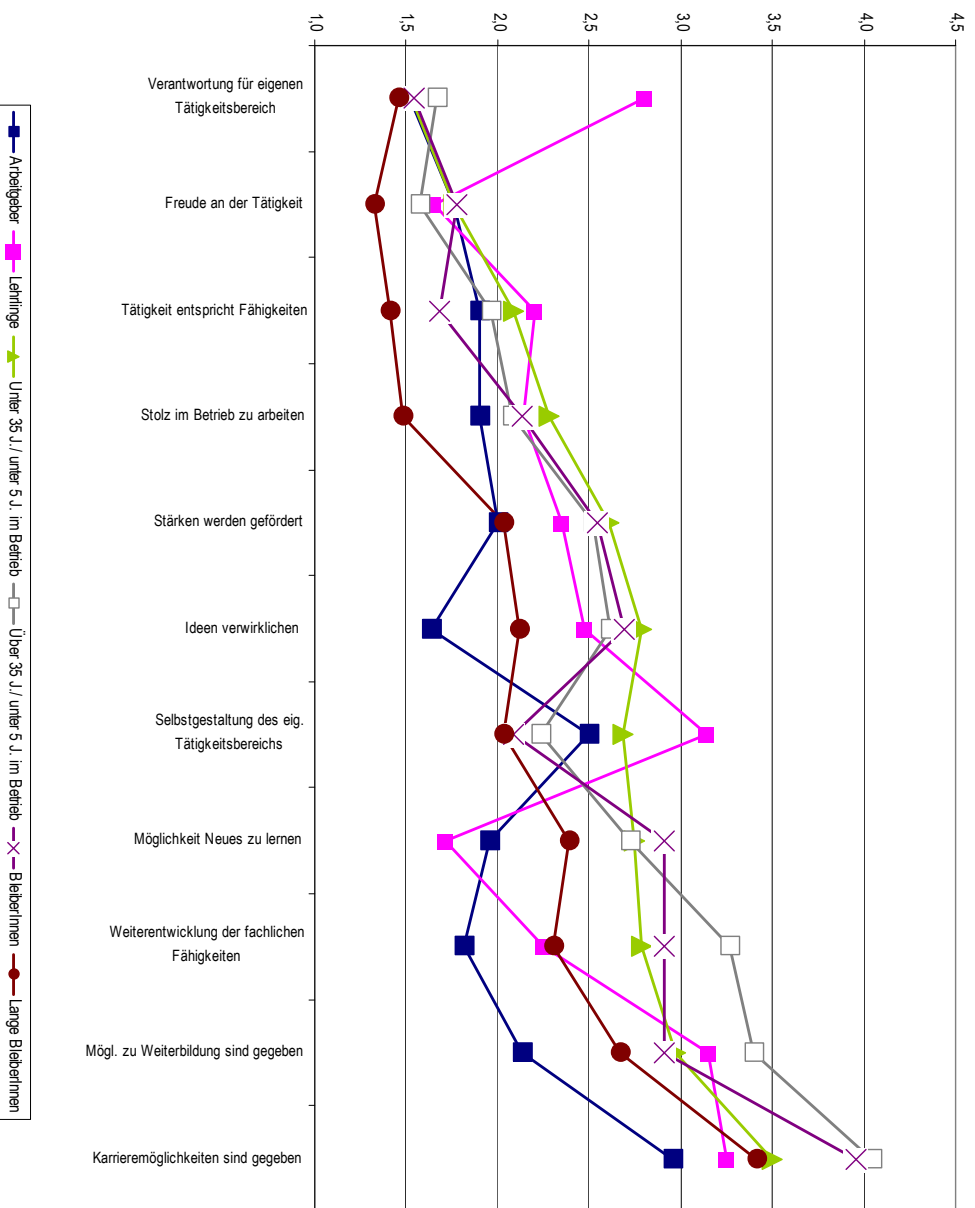
Über 35-Jährige mit unter 5-jähriger Mitarbeit im aktuellen Unternehmen sehen besonders ihre Weiterentwicklungsmöglichkeiten und beruflichen Zukunftsperspektiven wenig gegeben. Gerade jene Punkte – inklusive der Möglichkeit, eigene Ideen zu verwirklichen – werden interessanterweise von ArbeitgeberInnen aber als sehr gut gegeben betrachtet.

### **Eigenverantwortung, Freude an der Tätigkeit gut verwirklicht**

Die Ergebnisse zeigen weiters, dass Eigenverantwortung, Freude bei der Arbeit und die Übereinstimmung von Tätigkeit und eigenen Fähigkeiten in den Betrieben gut verwirklicht zu sein scheint.

Möglichkeiten zu lernen, sich weiter zu entwickeln und Weiterbildung sowie Karrieremöglichkeiten sind aus Sicht der Befragten dagegen weniger gegeben – wären aber, insbesondere für Lehrlinge, besonders wichtig.

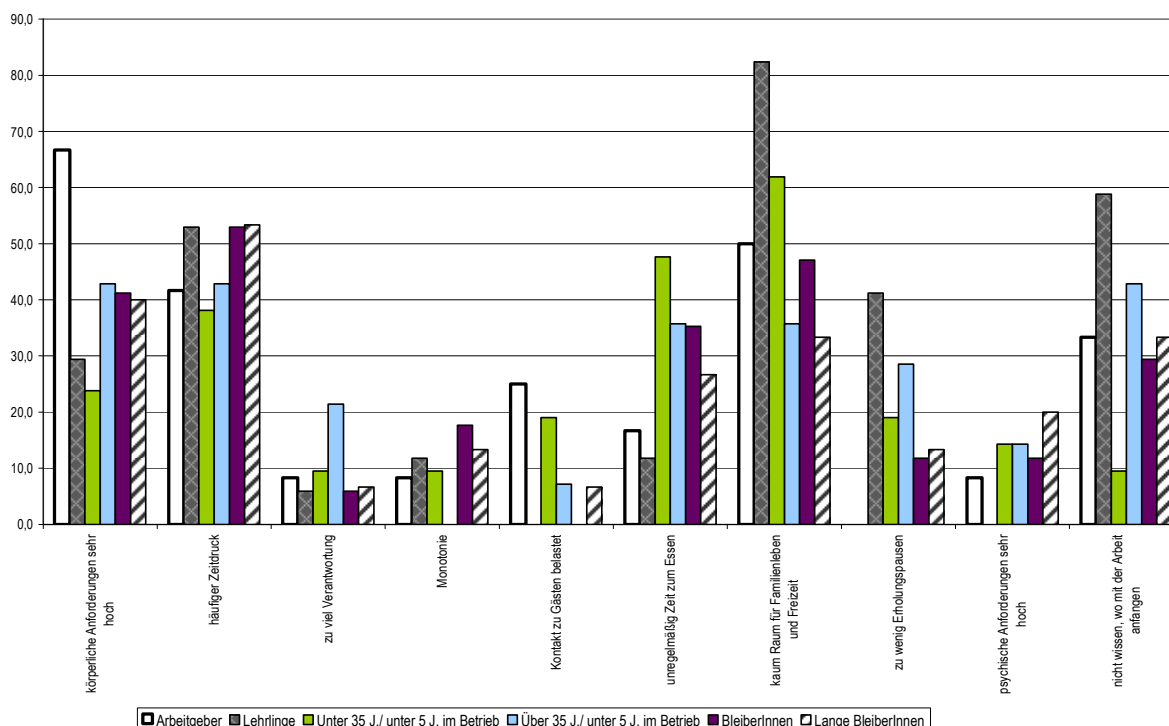
Abbildung 16: Berufliche Situation und Entwicklung - Zustimmung der Befragten zu den Aussagen (Mittelwerte, 1= trifft sehr zu, 5= trifft gar nicht zu)



## 5.2. Arbeitsbelastungen

In der Mehrfachantwort zur Wichtigkeit der einzelnen Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz sind sich die Subgruppen relativ einig: Körperliche Anforderungen, Zeitdruck und wenig Raum für Familie und Freizeit sind jene Umstände, welche die ArbeitnehmerInnen am stärksten belasten. Dies wird auch von ArbeitgeberInnen in dieser Form bewertet.

Abbildung 17: Arbeitsbelastungen – Wichtigkeit der einzelnen Dimensionen nach Subgruppen (Auswahl der drei wichtigsten Dimensionen)



### ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen bewerten die Belastungsfaktoren ähnlich

Abbildung 18 zeigt, dass auch die Bewertungen der ArbeitgeberInnen kaum von jenen der ArbeitnehmerInnen unterscheiden. Körperliche Anforderungen und Belastungsmomente, die aus dem Kontakt mit Gästen resultieren, schätzen ArbeitgeberInnen sogar noch belastender ein als MitarbeiterInnen, welche den Kontakt zu Gästen als kaum belastend charakterisieren.

Leichte Divergenzen in den Bewertungen zeigen sich in den Dimensionen „Pausen“ – sowohl zur Erholung als auch zum Essen: Diese sehen die ArbeitgeberInnen deutlich häufiger als ausreichend an als die MitarbeiterInnen.

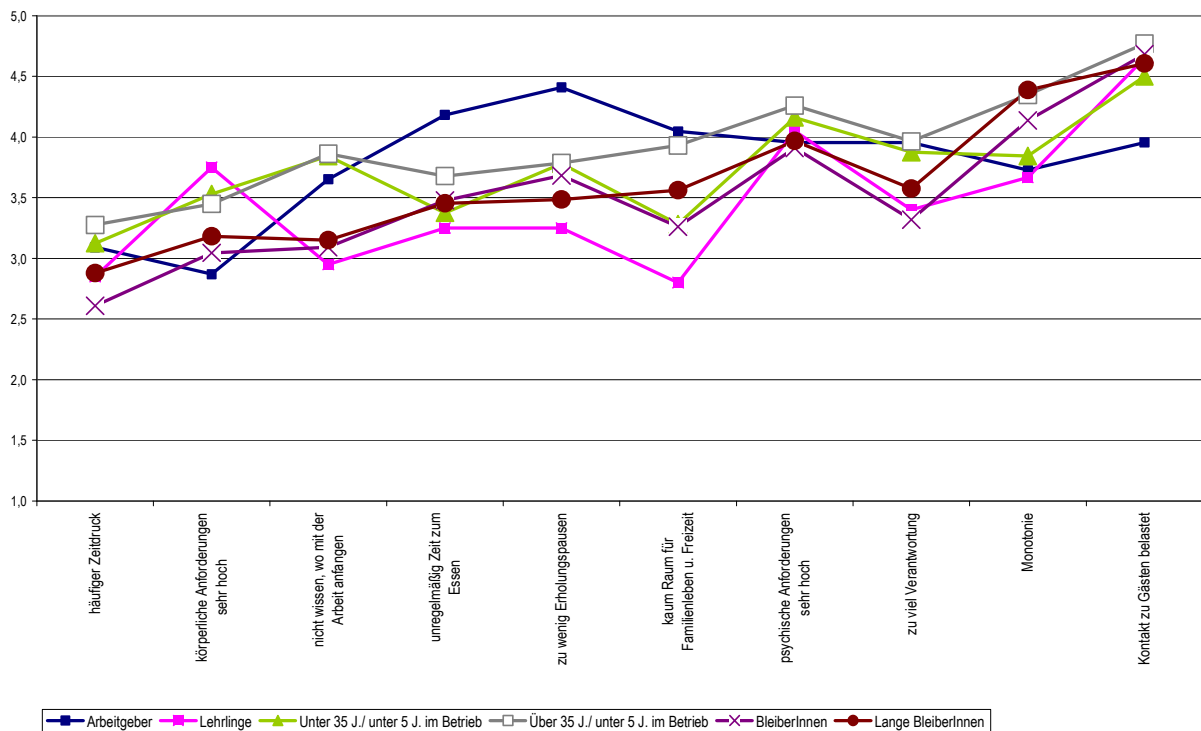


## Lehrlinge: Pausen und Freizeit

Auffallend – mit Ausnahme der Bewertung der körperlichen Belastungen – ist aber auch in diesem Themenkomplex die Sichtweise der Lehrlinge: Diese geben die stärksten Belastungen an – sowohl in Bezug auf Pausen als auch in Hinblick auf „Raum für Freizeit“. Aber auch BleiberInnen und Lange BleiberInnen weisen auf diese Problematik hin.

Über 35-Jährige, die kürzer als 5 Jahre im aktuellen Unternehmen beschäftigt sind, scheinen von allen Belastungsfaktoren am wenigsten betroffen zu sein, dies könnte jedoch auch aus der vergleichsweise geringeren Wochenarbeitszeit dieser Gruppe resultieren.

Abbildung 18: Arbeitsbelastungen - Zustimmung der Befragten zu den Aussagen (Mittelwerte, 1= trifft sehr zu, 5= trifft gar nicht zu)



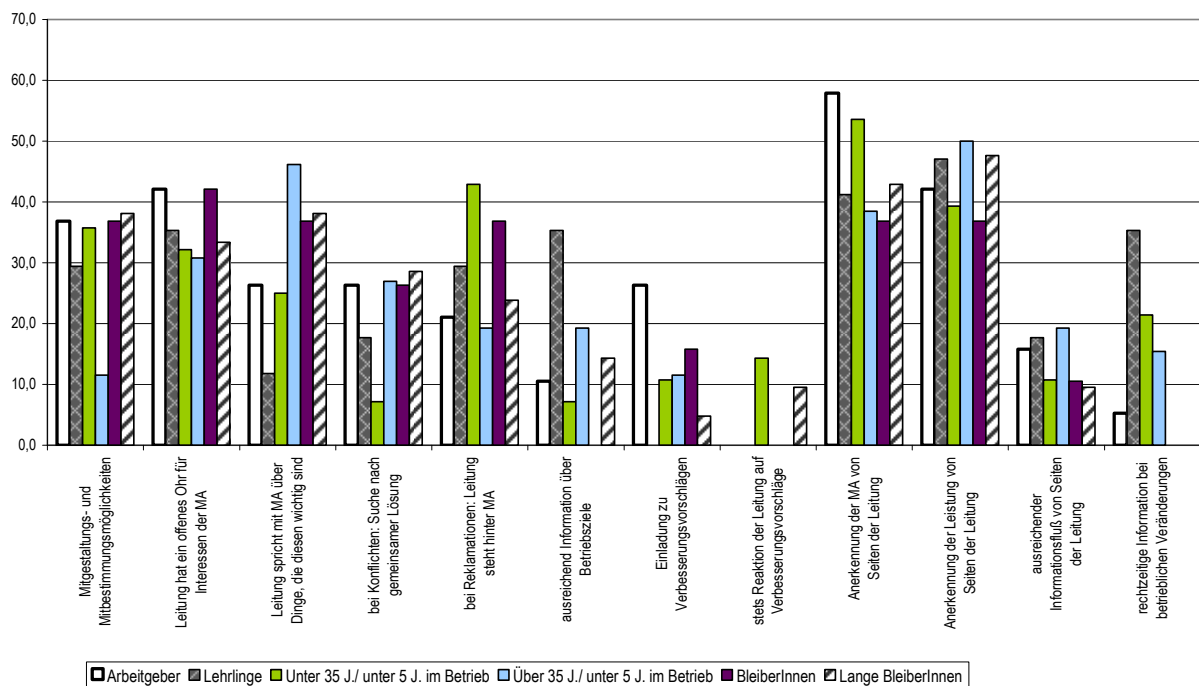
### 5.3. Führung/Leitung

In der Bewertung der Wichtigkeit der unter diesem Begriff angebotenen Aussagen stehen die Themen „Anerkennung der Person“ sowie „Anerkennung der Leistung“ eindeutig an erster Stelle. Gleich danach wird ein „offenes Ohr der Leitung für die Interessen der MitarbeiterInnen“ genannt. Diese Ebenen werden sowohl von ArbeitnehmerInnen als auch von ArbeitgeberInnen als wichtig erachtet.

Es zeigen sich jedoch auch Besonderheiten: Für BleiberInnen und Lange BleiberInnen sind auch Mitbestimmung und Mitgestaltung wichtig. Dieses Thema wird von den ArbeitgeberInnen ebenfalls hoch bewertet.

Für jüngere MitarbeiterInnen ist der Rückhalt durch die Leitung bei Reklamationen sehr wichtig. Lehrlinge geben darüber hinaus an, eher zu wenig bzw. eher zu spät informiert zu werden.

Abbildung 19: Führung/Leitung – Wichtigkeit der einzelnen Dimensionen nach Subgruppen (Auswahl der drei wichtigsten Dimensionen)



Wie Abbildung 20 zeigt, sind die Dimensionen „Anerkennung“, „Rückhalt durch die Leitung“ sowie „ausreichende und rechtzeitige Informationsweitergabe“ aus Sicht der Befragten besser verwirklicht als „Mitbestimmung“ und „Mitwirkung an Verbesserungen“.

### **Die Erwartungen an Führung verändern sich im Verlauf der Berufsbiographie**

In der durchschnittlichen Bewertung der einzelnen Aussagen zum Thema „Führung/Leitung“ zeigen sich wiederum bemerkenswerte Diskrepanzen zwischen ArbeitgeberInnen- und ArbeitnehmerInnenansichten.

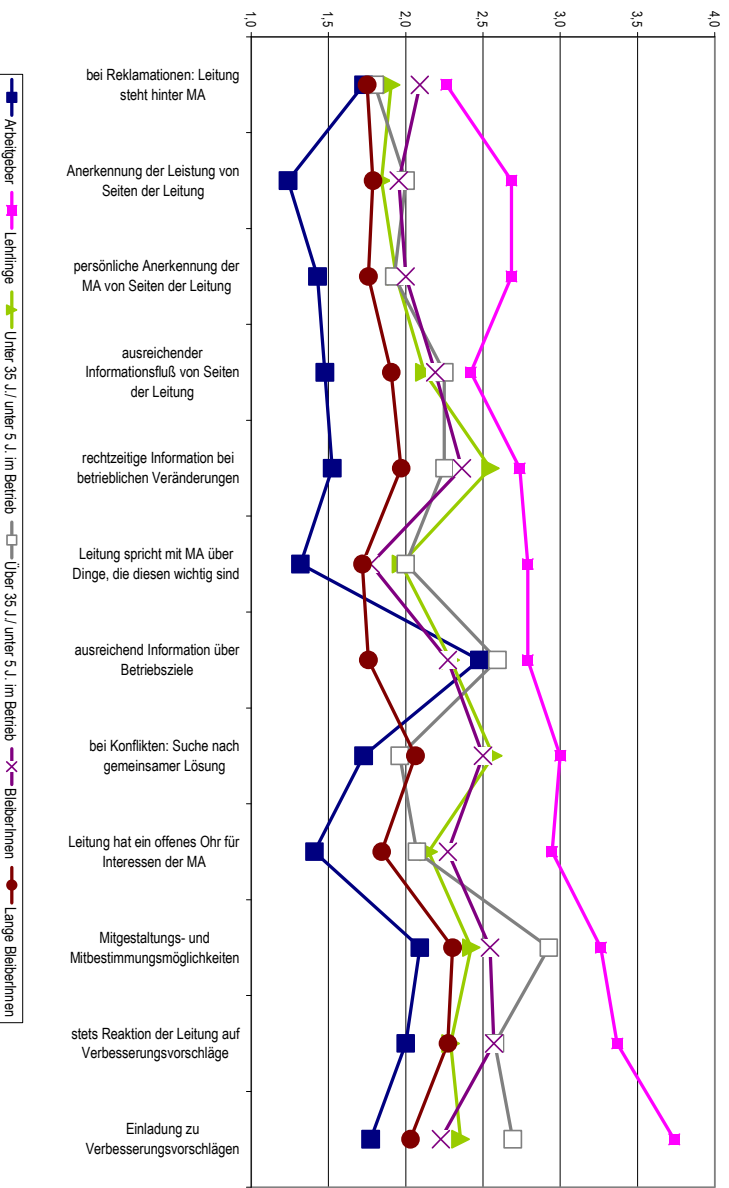
Die Bewertung der ArbeitgeberInnen ist dabei in nahezu allen Bereichen besser als jene der MitarbeiterInnen. Lediglich bezüglich der Information über Betriebsziele werden auch von Seiten der ArbeitgeberInnen Verbesserungspotenziale geortet. Abbildung 20 verdeutlicht die bestehenden Bewertungsdifferenzen der Subgruppen: Am besten bewerten ArbeitgeberInnen, mit einigem Abstand gefolgt von „Langen BleiberInnen“. Bei dieser Gruppe ist jedoch anzumerken, dass ein nicht unwesentlicher Anteil selbst Führungsfunktionen wahrnimmt.

BleiberInnen und unter 5 Jahre im aktuellen Unternehmen Beschäftigte bewerten grundsätzlich sehr ähnlich. Besonders hervorzuheben wäre hier nur die Gruppe der Über 35-Jährigen: Information über Unternehmensziele, Mitbestimmungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten durch Verbesserungsvorschläge scheinen von dieser Subgruppe weniger erfahren zu werden als von anderen Subgruppen.

## Integration von Lehrlingen?

Auffallend ist auch in diesem Themenfeld die vergleichsweise hohe Unzufriedenheit von Lehrlingen: Mit weitem Abstand sind ihre Bewertungen jeweils am negativsten von allen Gruppen.

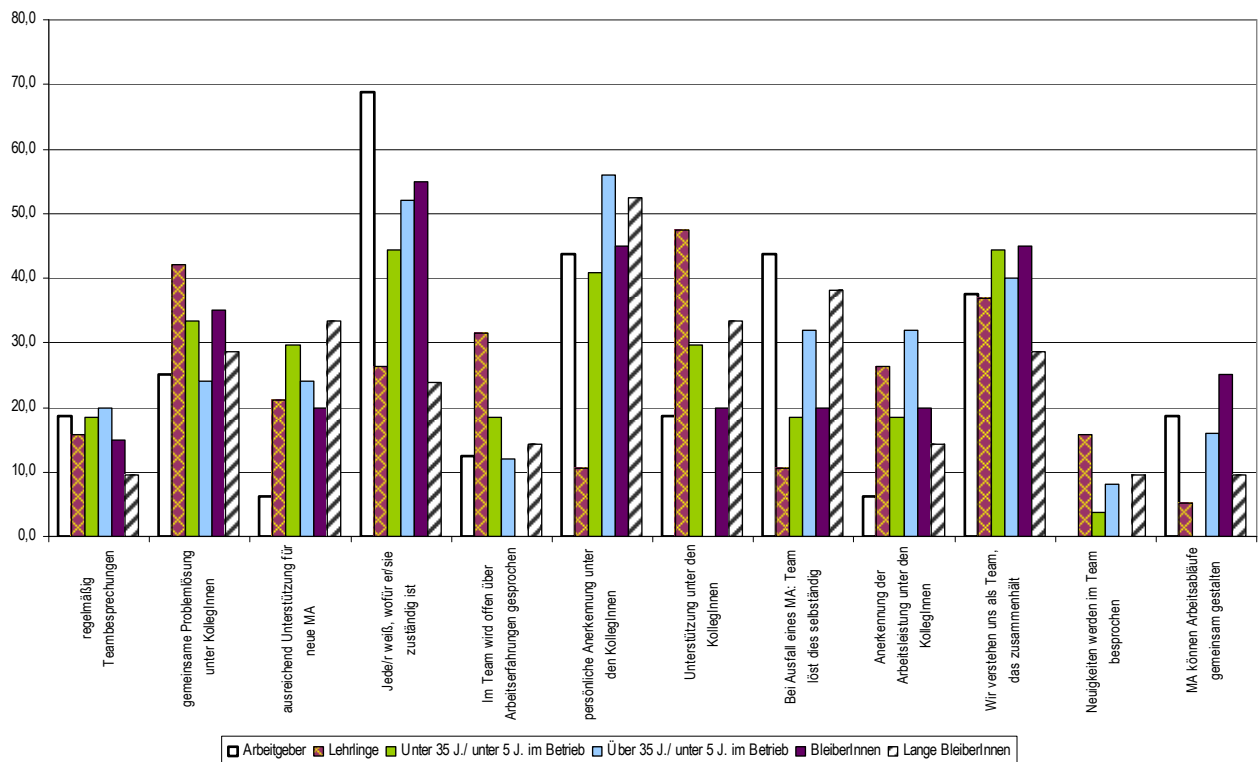
Abbildung 20: Führung/Leitung - Zustimmung der Befragten zu den Aussagen (Mittelwerte, 1= trifft sehr zu, 5= trifft gar nicht zu)



## 5.4. Zusammenarbeit unter KollegInnen

Für ArbeitgeberInnen ist unter diesem Titel am wichtigsten, dass alle wissen, wofür sie zuständig sind und dass im Team ein Klima persönlicher Anerkennung herrscht sowie Ausfälle selbständig im Team gelöst werden. Bis auf Letztgenanntes sind sich ArbeitgeberInnen und die Mehrheit der ArbeitnehmerInnen einig. Für Zweitere ist es etwas wichtiger, sich als Team, das zusammenhält, zu verstehen.

Abbildung 21: Zusammenarbeit unter KollegInnen – Wichtigkeit der einzelnen Dimensionen nach Subgruppen (Auswahl der drei wichtigsten Dimensionen)



Das Antwortmuster zeigt eine große Einigkeit von ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen. Als am besten verwirklichte Bereiche erscheinen aus Sicht von ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen die Dimensionen

- Anerkennung von Person und Arbeitsleistung im Team
- Klare Zuständigkeiten
- Gegenseitige Unterstützung und
- Problemlösungsfähigkeiten im Team

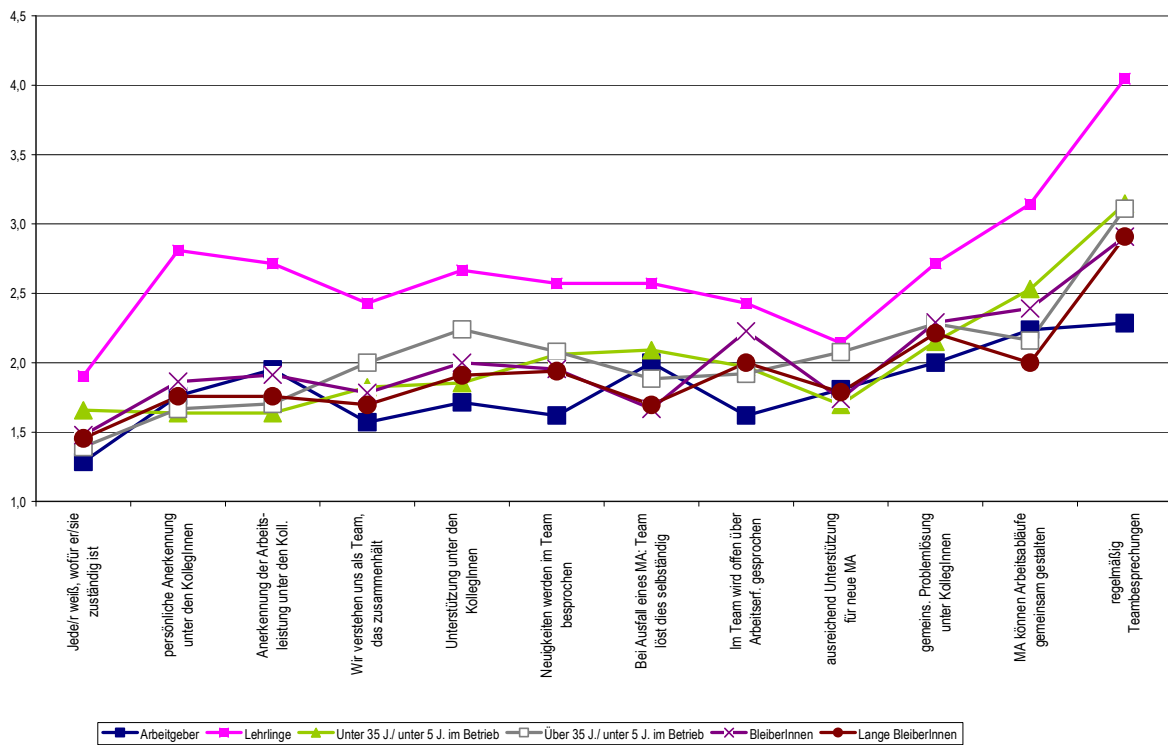
Ein gemeinsames Gestalten von Arbeitsabläufen könnte aus Sicht der MitarbeiterInnen verbessert werden und Teambesprechungen häufiger stattfinden.

Hinsichtlich Besprechungen und gegenseitiger Unterstützung bewerten ArbeitgeberInnen etwas besser als MitarbeiterInnen. Zwischen den Subgruppen der ArbeitnehmerInnen zeigen sich dagegen – mit Ausnahme der oben genannten – kaum Unterschiede. Lediglich Über 35-Jährige mit maximal 5-jähriger Mitarbeit im Unternehmen bewerten die Dimension „Gegenseitige Unterstützung im Team“ als weniger gegeben als die anderen Subgruppen.

### Lehrlinge: kritische Bewertung

Auch in diesem Themenkomplex bewerten Lehrlinge in nahezu allen Dimensionen sichtbar kritischer als ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen. Einzige diesbezügliche Ausnahme ist die Dimension „Unterstützung von neuen MitarbeiterInnen“ – hier bewerten Lehrlinge ähnlich wie die anderen Gruppen.

Abbildung 22: Zusammenarbeit unter KollegInnen - Zustimmung der Befragten zu den Aussagen (Mittelwerte, 1= trifft sehr zu, 5= trifft gar nicht zu)



## 5.5. Arbeitsorganisation und Arbeitszeit

Als letzter Bereich wurden schließlich Aussagen zu den Themenbereichen Arbeitsorganisation und Arbeitszeit“ präsentiert.

### **Gutes Betriebsklima zentral**

In einem „guten Betriebsklima“ wird von allen Gruppen die wichtigste Ebene für Zufriedenheit gesehen. In weiteren Untersuchungen wäre der Begriff „Betriebsklima“ weiter auszudifferenzieren. Vermutlich handelt es sich hierbei um eine Gesamteinschätzung des Wohlbefindens im Betrieb, ähnlich wie die Einschätzung der beruflichen Zufriedenheit insgesamt.

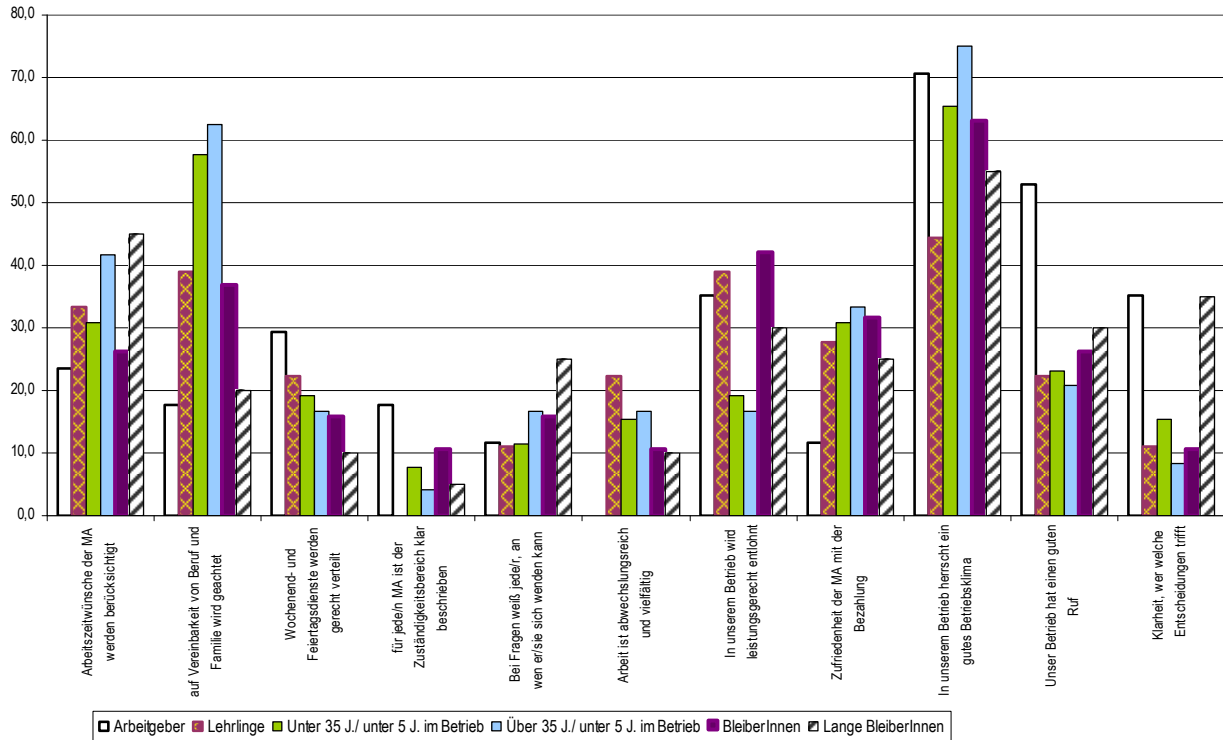
### **Arbeitszeit und Vereinbarkeit mit Familie und Freizeit für ArbeitnehmerInnen zentral**

In der Bewertung der Wichtigkeit der Dimensionen „Eingehen auf Arbeitszeitwünsche“ und „Vereinbarkeit der Tätigkeit mit dem Familienleben“ fallen primär die Diskrepanzen in der Bewertung zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen auf. Diese Dimensionen stehen bei allen Subgruppen in der Wichtigkeit an oberster Stelle – nicht so bei den ArbeitgeberInnen. Für diese sind der gute Ruf und die Klarheit der Entscheidungsstruktur deutlich wichtiger als für die MitarbeiterInnen. Lediglich Lange BleiberInnen nehmen hier eine ähnliche Sichtweise wie die DienstgeberInnen ein.

Interessant sind die Ergebnisse bezüglich der Bezahlung. Die Zufriedenheit mit der Bezahlung ist erstaunlicherweise seltener wichtig als die leistungsgerechte Entlohnung im Betrieb. Anders bei den maximal 5 Jahre im Unternehmen Tätigen: Für diese Gruppe ist es genau umgekehrt. Die (Un-)Zufriedenheit mit ihrer Bezahlung ist bedeutsamer als die leistungsgerechte Entlohnung. Die eigene Bezahlung dürfte für kürzerfristig Beschäftigte ein wichtiges Thema sein, wird jedoch als Kündigungsgrund kaum genannt.



**Abbildung 23: Arbeitsorganisation und Arbeitszeit - Wichtigkeit der einzelnen Dimensionen nach Subgruppen (Auswahl der drei wichtigsten Dimensionen)**



Im Ausmaß der Zustimmung zu den vorgestellten Aussagen fallen ArbeitgeberInnen wiederum durch ihre tendenziell positivere Sichtweise auf – dies insbesondere in den Dimensionen „Betriebsklima“ und „leistungsgerechte Entlohnung“; Hier bewerten ArbeitnehmerInnen kritischer.

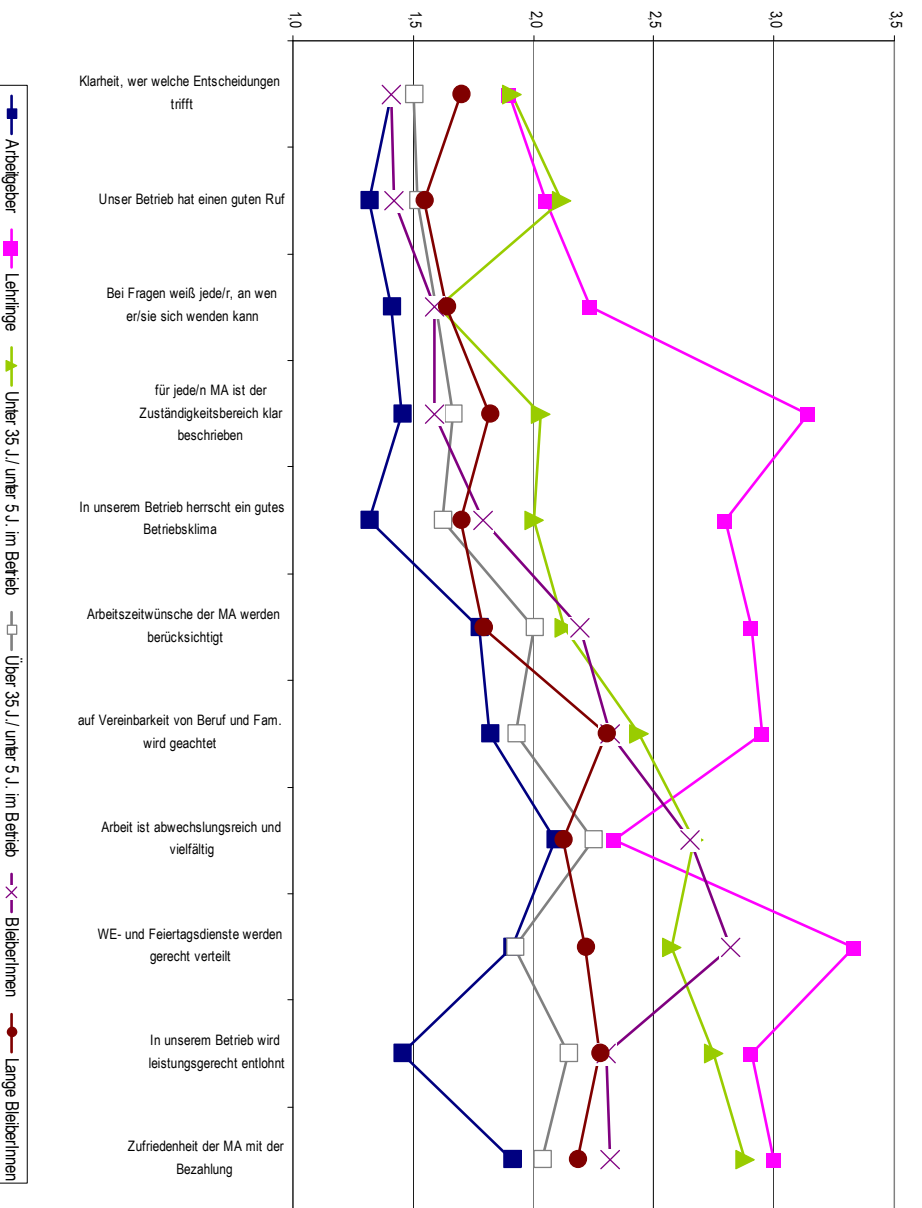
Bezüglich Klarheit von Entscheidungsstruktur und Zuständigkeitsbereichen sind sich BleiberInnen, Lange BleiberInnen und Über 35-Jährige mit den ArbeitgeberInnen über deren gute Verwirklichung relativ einig. Unter 35-Jährige und Lehrlinge sehen dies weniger gegeben.

Hinsichtlich eigener und leistungsgerechter Bezahlung sind ebenfalls Unter 35-Jährige und Lehrlinge am unzufriedensten.

### Lehrlinge wieder am kritischsten

Die Berücksichtigung der Arbeitszeitwünsche sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie scheinen für Unter 35-Jährige und BleiberInnen am wenigsten verwirklicht – abgesehen von Lehrlingen, die auch hier einen deutlichen Abstand zu den anderen Gruppen aufweisen.

Abbildung 24: Arbeitsorganisation und Arbeitszeit - Zustimmung der Befragten zu den Aussagen (Mittelwerte, 1= trifft sehr zu, 5= trifft gar nicht zu)



## 6. Bedingungsfaktoren für berufliche Zufriedenheit

Im Zentrum dieser Untersuchung steht die Auseinandersetzung mit der Fragestellung, wie zufrieden MitarbeiterInnen mit ihrer Arbeitssituation in Tourismusbetrieben sind. Abschließend sollen die Ergebnisse einer vertiefenden statistischen Untersuchung der Bedingungsfaktoren für berufliche Zufriedenheit zusätzliche Informationen bringen. Ausgegangen wird dabei von jenen Dimensionen, die den höchsten Zusammenhang<sup>19</sup> mit der beruflichen Zufriedenheit aufweisen.

Die Ergebnisse dieser Auswertung differieren zwischen den einzelnen Gruppen deutlich und spiegeln auf diese Weise sehr eindrucksvoll die charakteristischen Unterschiede zwischen diesen.

### Ergebnisse sind als Hypothesen zu verstehen

Hinzuweisen ist an dieser Stelle jedoch auf die geringen Fallzahlen. Die Ergebnisse sollen vor diesem Hintergrund als weiter zu prüfende Hypothesen (bspw. in Fokusgruppen mit Unternehmen oder in ExpertInnenkreisen) verwendet werden. Empirisch belegt können sie nur in einer wiederholten Umfrage und/oder durch eine größere Stichprobe werden.

### Lehrlinge: Zeit für Freizeit, offenes Ohr der Leitung

Bei den befragten Lehrlingen kristallisierten sich folgende Ebenen als zentrale Einflussfaktoren für ihre berufliche Zufriedenheit heraus:

- Zeit für Freizeit und Familie
- Berücksichtigung der Arbeitszeitwünsche
- Ein „offenes Ohr der Leitung für die Interessen der MitarbeiterInnen“

### Unter 35-Jährige: Gestaltungs- und Karrieremöglichkeiten sowie Vereinbarkeit Beruf und Familie

Für diese Gruppe weisen folgende Ebenen die größten Zusammenhänge mit der beruflichen Zufriedenheit auf:

- Gestaltungsmöglichkeiten
- Karrieremöglichkeiten
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie

### Über 35-Jährige: Klarheit über Zuständigkeiten, Entscheidungsfindung und Anerkennung der Leistung

Über 35-Jährige mit maximal 5-jähriger Mitarbeit im aktuellen Unternehmen sind besonders zufrieden, wenn folgende Ebenen gegeben sind:

- Klarheit über Zuständigkeiten
- Klarheit über Entscheidungsstrukturen
- Anerkennung der Leistung durch Vorgesetzte

<sup>19</sup> Korrelationen geben die Stärke des Zusammenhangs zweier Variablen an. Ein bestehender Zusammenhang bedeutet z.B. „je geringer angegebene Arbeitsbelastung, desto höher die berufliche Zufriedenheit“.

### **BleiberInnen: Erholungspausen, ausreichend Informationen und Abwechslung**

Für BleiberInnen ist es wichtig,

- ausreichend Erholungspausen zu haben
- ausreichend Informationen von der Leitung zu bekommen
- sowie eine abwechslungsreiche und vielfältige Tätigkeit auszuführen

### **Lange BleiberInnen: Wenig Belastungsmomente und Anerkennung**

Umstände, die für Lange BleiberInnen besonders stark ins Gewicht fallen, sind

- körperliche und psychische Belastungen
- persönliche Anerkennung durch KollegInnen
- Anerkennung der Arbeitsleistung durch KollegInnen

## TABELLENANHANG

### Gründe, im Betrieb zu bleiben

		Anz.
Arbeitgeber- Innen	Arbeitsklima	2
	Betriebsklima	2
	Bezahlung, Klima	1
	Bezahlung, Klima, Familie in der Nähe	1
	dass sich die Arbeitszeit mit den privaten Interessen deckt	1
	Entscheidungsmöglichkeit, Verantwortung, Selbstverwirklichung, Lohn, Arbeitszeit	1
	geregelte Arbeitszeiten	1
	gute Arbeitszeit, Entlohnung, Wertschätzung, klare Aufträge, Weiterbildung	1
	gute Bezahlung, Arbeitsklima, Motivation, geregelte Arbeitszeit	1
	gutes Arbeitsklima zwischen Kollegen und Chef	1
	gutes Arbeitsklima, Bezahlung, Verhältnis zum Chef	1
	gutes Arbeitsklima, Entlohnung, Berücksichtigung der Arbeitszeitwünsche	1
	gutes Betriebsklima - Toleranz, fixer und langfristiger Dienstplan	1
	Klima, Sinn-Vision, Lohn, Verantwortung übernehmen, Entscheid. treffen, am Unternehmensziel mitarbeiten	1
	Motivation, Achtung, offenes Ohr	1
	persönliche Wertschätzung, Beziehung	1
Stress, 5-Tage-Woche, freies WE	1	
Lehrling	Aufstiegchancen	1
	Gerechte Dienstpläne, Trinkgeldaufteilung auch bei Lehrlingen	1
	Ich möchte nicht immer die Arbeit von den anderen erledigen und schon gar nicht Autoputzen	1
	man weiss nie, wann man frei hat, Lohnerhöhung	1
	mehr Freundlichkeit und Respekt gegenüber den Lehrlingen	1
unter 35 J./ unter 5J. im Betrieb	Betriebsklima	1
	geregelte Arbeitsbewilligung	1
	geregelter Dienstplan, geregelte Abläufe, Überstundenpauschale	1
	keine Konflikte unter Kollegen, freie Tage einteilen, Urlaub wenn erwünscht	1
	Lohnerhöhung, Führungswechsel	1
	möchte mich weiterbilden	1
	regelmäßig freies WE	1
	ständige Feiertagsarbeit, einmal im Monat sonntags frei	1
zu viel Flexibilität, WE-Dienste, geteilte Dienste	1	
über 35 J./ unter 5J. im Betrieb	Besseres Betriebsklima	1
	keine Aufstiegsmöglichkeiten mehr	1
	möchte Halbtags arbeiten	1
	regelmäßige freie Tage	1
Bleiber- Innen	Arbeitszeiten	1
	Besser Klima mit Chef	1
	Bessere Vereinbarkeit von Familie und Arbeit, nicht jedes WE und Feiertage arbeiten	1
	familienfreundlichere Arbeitszeiten	1
	Familiengerechte Arbeitszeiten, Wochenende frei, bessere Aushilfskräfte	1
	genauer putzen wenn ich in Urlaub oder Krankenstand bin	1
	möche mich beruflich verändern (man wird älter)	1
	zweiter Hausmeister	1
lange Bleiber- Innen	gerechte Behandlung von Leuten die arbeiten und strengere Blicke bei denen, die nichts tun	1
	Mehr Anerkennung der geleisteten Arbeit, Gerechtigkeit	1
	Sonn- und Feiertagsarbeiten	1

## Gründe für Zufriedenheit

Guppe		Anz.
alte Jumper	gutes Arbeitsklima	2
	Arbeitszeit, Bezahlung, Betriebsklima, Chek ok	1
	Bezahlung, Klima, Verantwortung	1
	Ganzjahresstelle	1
	geregelte Arbeitszeit, bekomme frei, wenn ich es wünsche	1
	geregelte Dienstzeit, Lohn, Arbeitsklima	1
	gute Zusammenarbeit, gutes Betriebsklima	1
	gutes Arbeitsklima, nette Chefleute	1
	gutes Arbeitsklima, selbständiges Arbeiten	1
	gutes Arbeitsklima, Zusammenhalt	1
	gutes Betriebsklima	1
	gutes Betriebsklima, Arbeitszeit, verständsvoller Chef, Freude am Umgang mit den Gästen	1
	kurzer Arbeitsweg, WE frei, gutes Betriebsklima	1
	Leitung ist sehr sozial	1
	Mitspracherecht	1
	persönlicher Kontakt zu den Gästen, sehr abwechslungsreich	1
selbständiges Arbeiten	1	
Bleiber	Arbeitsklima, Tätigkeit	1
	gutes Arbeitsklima	1
	Abwechslung, Kretativität, Bezahlung, Arbeitsklima	1
	Arbeitsklima	1
	Familie, Beruf	1
	gute Zusammenarbeit	2
	gutes Arbeitsklima, Arbeitszeit, Chef	1
	gutes Betriebsklima, jeden Tag neue Herausforderung	1
	Lohn ist gut	1
	sehr abwechslungsreich	1
	selbständiges Arbeiten und abwechslungsreich	1
Zusammenarbeit, Arbeitszeit, Betriebsklima	1	
lange Bleiber	gutes Betriebsklima	1
	selbständiges Arbeiten	1
	Arbeitsklima	1
	arbeite gern im Gastgewerbe, bei Reinigung der Zimmer kann ich mich provilieren	1
	Arbeitsklima, Arbeitszeit, Chef, abwechslungsreich	1
	bin Familienbetriebsangehörige	1
	Gästekontakt, Anerkennung, gutes Betriebsklima	1
	Gastronomie ist für mich die Erfüllung	1
	gute Arbeitszeiten, Arbeitsklima	1
	gutes Arbeitsklima, brauche kein Auto	1
	gutes Arbeitsklima, nette Mitarbeiter, netter Chef	1
	gutes Arbeitsverhältnis	1
	Ich mache meine Arbeit ordentlich und keiner redet mir dazwischen	1
	ideale Arbeitszeit als Mutter mit 3 Kindern	1
	man kann sich die Welt anschauen, Betriebsklima, KollegInnen, verschiedene Nationalitäten	1
	Nähe zum Arbeitsplatz, Klima, lange Zugehörigkeit	1
	selbstständig Arbeiten	1
selbständiges Arbeiten, gute Zusammenarbeit	1	
Umgang mit den Gästen	1	

### Gründe für Unzufriedenheit

Gruppe		Anz.
Arbeitgeber	kaum Freizeit	1
	lange Arbeitszeit	1
	Rahmenbedingungen für Unternehmer werden schlechter (Finanzamt, Lohnkosten)	1
	steuerliche Belastung (Zeltfeste bevorzugt)	1
	zu viele Vorschriften	1
	zu wenig qualifiziertes Personal	1
	zu wenig Startkapital vom Staat, Druck von Banken, zu wenig Rendite, zu lange Arbeitszeit	1
Lehrling	Gäste sind lästig	1
	kein Verständnis, Lehrling zählt nicht	1
junge Jumper	könnte abwechslungsreicher sein, meine Ausbildung war besser	1
	ungeregelte Arbeitszeiten, WE und Feiertage Dienst	1
	unregelmässige Arbeitszeiten, keine Sonn- und Feiertagszuschläge	1
	zu wenig Auslastung der Beherbergung	1
alte Jumper	Betriebsklima und Freizeit	1
	Dienstpläne länger im Voraus erstellen	1
Bleiber	anstrengende Arbeit (Bandscheinbenvorfall, Ichias)	1
lange Bleiber	einmal im Monat WE frei	1
Bleiber	Wochenendarbeit	1

### Zusammenhang zwischen beruflicher Zufriedenheit und dem Wunsch, den Betrieb zu verlassen

			Haben Sie bereits daran gedacht, Ihren Betrieb zu verlassen?		Gesamt
			ja	nein	
Zufriedenheit mit beruflicher Tätigkeit	sehr zufrieden	Anzahl	6	53	59
		%	10,2%	89,8%	100,0%
	eher zufrieden	Anzahl	15	33	48
		%	31,3%	68,8%	100,0%
	teils teils	Anzahl	16	17	33
		%	48,5%	51,5%	100,0%
	unzufrieden	Anzahl	3	1	4
		%	75,0%	25,0%	100,0%
Gesamt		Anzahl	40	104	144
		%	27,8%	72,2%	100,0%

### Auswertung der 3 wichtigsten Dimensionen je Themenfeld

		ArbeitgeberInnen		Lehrling		unter 35 J./ unter 5J. im Betrieb		über 35 J./ unter 5J. im Betrieb		BleiberInnen		lange BleiberInnen		Gesamt	
		Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
Berufliche Situation und Entwicklung	Tätigkeit entspricht Fähigkeiten	6	33,3	6	31,6	11	37,9	9	36,0	7	38,9	10	41,7	49	36,8
	Stärken werden gefördert	8	44,4	2	10,5	2	6,9	4	16,0			2	8,3	18	13,5
	Möglichkeit Neues zu lernen	3	16,7	11	57,9	8	27,6	3	12,0	5	27,8	1	4,2	31	23,3
	Karrieremöglichkeiten sind gegeben	1	5,6	4	21,1	6	20,7	1	4,0			1	4,2	13	9,8
	Stolz im Betrieb zu arbeiten	7	38,9	1	5,3	8	27,6	10	40,0	6	33,3	10	41,7	42	31,6
	Verantwortung für eigenen Tätigkeitsbereich	10	55,6	3	15,8	10	34,5	11	44,0	8	44,4	10	41,7	52	39,1
	Möglichkeiten zu Weiterbildung sind gegeben	4	22,2	6	31,6	7	24,1	6	24,0	4	22,2	1	4,2	28	21,1
	Ideen verwirklichen	4	22,2	2	10,5	3	10,3	5	20,0	4	22,2	8	33,3	26	19,5
	Weiterentwicklung der fachlichen Fähigkeiten	4	22,2	3	15,8	6	20,7	2	8,0			1	4,2	16	12,0
	Freude an der Tätigkeit	7	38,9	14	73,7	19	65,5	16	64,0	13	72,2	17	70,8	86	64,7
Selbstgestaltung des eig. Tätigkeitsbereichs			3	15,8	5	17,2	7	28,0	7	38,9	10	41,7	32	24,1	
Gesamt		18	100	19	100	29	100	25	100	18	100	24	100	133	100

		ArbeitgeberInnen		Lehrling		unter 35 J./ unter 5J. im Betrieb		über 35 J./ unter 5J. im Betrieb		BleiberInnen		lange BleiberInnen		Gesamt	
		Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
Arbeits- belastungen	körperliche Anforderungen sehr hoch	8	66,7	5	29,4	5	23,8	6	42,9	7	41,2	6	40,0	37	38,5
	häufiger Zeitdruck	5	41,7	9	52,9	8	38,1	6	42,9	9	52,9	8	53,3	45	46,9
	zu viel Verantwortung	1	8,3	1	5,9	2	9,5	3	21,4	1	5,9	1	6,7	9	9,4
	Monotonie	1	8,3	2	11,8	2	9,5			3	17,6	2	13,3	10	10,4
	Kontakt zu Gästen belastet	3	25,0			4	19,0	1	7,1			1	6,7	9	9,4
	unregelmäßig Zeit zum Essen	2	16,7	2	11,8	10	47,6	5	35,7	6	35,3	4	26,7	29	30,2
	kaum Raum für Familienleben und Freizeit	6	50,0	14	82,4	13	61,9	5	35,7	8	47,1	5	33,3	51	53,1
	zu wenig Erholungspausen			7	41,2	4	19,0	4	28,6	2	11,8	2	13,3	19	19,8
	psychische Anforderungen sehr hoch	1	8,3			3	14,3	2	14,3	2	11,8	3	20,0	11	11,5
	nicht wissen, wo mit der Arbeit anfangen	4	33,3	10	58,8	2	9,5	6	42,9	5	29,4	5	33,3	32	33,3
Gesamt		12	100	17	100	21	100	14	100	17	100	15	100	96	100



		ArbeitgeberInnen		Lehrling		unter 35 J./ unter 5J. im Betrieb		über 35 J./ unter 5J. im Betrieb		BleiberInnen		lange BleiberInnen		Gesamt	
		Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
Führung/Leitung	Mitgestaltungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten	7	36,8	5	29,4	10	35,7	3	11,5	7	36,8	8	38,1	40	30,8
	Leitung hat ein offenes Ohr für Interessen der MA	8	42,1	6	35,3	9	32,1	8	30,8	8	42,1	7	33,3	46	35,4
	Leitung spricht mit MA über Dinge, die diesen wichtig sind	5	26,3	2	11,8	7	25,0	12	46,2	7	36,8	8	38,1	41	31,5
	bei Konflikten: Suche nach gemeinsamer Lösung	5	26,3	3	17,6	2	7,1	7	26,9	5	26,3	6	28,6	28	21,5
	bei Reklamationen: Leitung steht hinter MA	4	21,1	5	29,4	12	42,9	5	19,2	7	36,8	5	23,8	38	29,2
	ausreichend Information über Betriebsziele	2	10,5	6	35,3	2	7,1	5	19,2			3	14,3	18	13,8
	Einladung zu Verbesserungsvorschlägen	5	26,3			3	10,7	3	11,5	3	15,8	1	4,8	15	11,5
	stets Reaktion der Leitung auf Verbesserungsvorschläge					4	14,3					2	9,5	6	4,6
	Anerkennung der MA von Seiten der Leitung	11	57,9	7	41,2	15	53,6	10	38,5	7	36,8	9	42,9	59	45,4
	Anerkennung der Leistung von Seiten der Leitung	8	42,1	8	47,1	11	39,3	13	50,0	7	36,8	10	47,6	57	43,8
	ausreichender Informationsfluß von Seiten der Leitung	3	15,8	3	17,6	3	10,7	5	19,2	2	10,5	2	9,5	18	13,8
rechtzeitige Information bei betrieblichen Veränderungen	1	5,3	6	35,3	6	21,4	4	15,4					17	13,1	
Gesamt		19	100	17	100	28	100	26	100	19	100	21	100	130	100

		ArbeitgeberInnen		Lehrling		unter 35 J./ unter 5J. im Betrieb		über 35 J./ unter 5J. im Betrieb		BleiberInnen		lange BleiberInnen		Gesamt	
		Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
Zusammenarbeit unter KollegInnen	regelmäßig Teambesprechungen	3	18,8	3	15,8	5	18,5	5	20,0	3	15,0	2	9,5	21	16,4
	gemeinsame Problemlösung unter KollegInnen	4	25,0	8	42,1	9	33,3	6	24,0	7	35,0	6	28,6	40	31,3
	ausreichend Unterstützung für neue MA	1	6,3	4	21,1	8	29,6	6	24,0	4	20,0	7	33,3	30	23,4
	Jede/r weiß, wofür er/sie zuständig ist	11	68,8	5	26,3	12	44,4	13	52,0	11	55,0	5	23,8	57	44,5
	Im Team wird offen über Arbeitserfahrungen gesprochen	2	12,5	6	31,6	5	18,5	3	12,0			3	14,3	19	14,8
	persönliche Anerkennung unter den KollegInnen	7	43,8	2	10,5	11	40,7	14	56,0	9	45,0	11	52,4	54	42,2
	Unterstützung unter den KollegInnen	3	18,8	9	47,4	8	29,6			4	20,0	7	33,3	31	24,2
	Bei Ausfall eines MA: Team löst dies selbständig	7	43,8	2	10,5	5	18,5	8	32,0	4	20,0	8	38,1	34	26,6
	Anerkennung der Arbeitsleistung unter den KollegInnen	1	6,3	5	26,3	5	18,5	8	32,0	4	20,0	3	14,3	26	20,3
	Wir verstehen uns als Team, das zusammenhält	6	37,5	7	36,8	12	44,4	10	40,0	9	45,0	6	28,6	50	39,1
	Neuigkeiten werden im Team besprochen			3	15,8	1	3,7	2	8,0			2	9,5	8	6,3
MA können Arbeitsabläufe gemeinsam gestalten	3	18,8	1	5,3			4	16,0	5	25,0	2	9,5	15	11,7	
Gesamt		16	100	19	100	27	100	25	100	20	100	21	100	128	100

		Arbeitgeber- Innen		Lehrling		unter 35 J./ unter 5J. im Betrieb		über 35 J./ unter 5J. im Betrieb		Bleiber- Innen		lange Bleiber- Innen		Gesamt	
		Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
Arbeits- organisation und -zeit	Arbeitszeitwünsche der MA werden berücksichtigt	4	23,5	6	33,3	8	30,8	10	41,7	5	26,3	9	45,0	42	33,9
	auf Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird geachtet	3	17,6	7	38,9	15	57,7	15	62,5	7	36,8	4	20,0	51	41,1
	Wochenend- und Feiertagsdienste werden gerecht verteilt	5	29,4	4	22,2	5	19,2	4	16,7	3	15,8	2	10,0	23	18,5
	für jede/n MA ist der Zuständigkeitsbereich klar beschrieben	3	17,6			2	7,7	1	4,2	2	10,5	1	5,0	9	7,3
	Bei Fragen weiß jede/r, an wen er/sie sich wenden kann	2	11,8	2	11,1	3	11,5	4	16,7	3	15,8	5	25,0	19	15,3
	Arbeit ist abwechslungsreich und vielfältig			4	22,2	4	15,4	4	16,7	2	10,5	2	10,0	16	12,9
	In unserem Betrieb wird leistungsgerecht entlohnt	6	35,3	7	38,9	5	19,2	4	16,7	8	42,1	6	30,0	36	29,0
	Zufriedenheit der MA mit der Bezahlung	2	11,8	5	27,8	8	30,8	8	33,3	6	31,6	5	25,0	34	27,4
	In unserem Betrieb herrscht ein gutes Betriebsklima	12	70,6	8	44,4	17	65,4	18	75,0	12	63,2	11	55,0	78	62,9
	Unser Betrieb hat einen guten Ruf	9	52,9	4	22,2	6	23,1	5	20,8	5	26,3	6	30,0	35	28,2
Klarheit, wer welche Entscheidungen trifft	6	35,3	2	11,1	4	15,4	2	8,3	2	10,5	7	35,0	23	18,5	
Gesamt		17	100	18	100	26	100	24	100	19	100	20	100	124	100

**Hitliste: Wichtigkeit der einzelnen Dimensionen je Themenfeld**

		Arbeitgeber- Innen	Lehrling	unter 35 J./ unter 5J. im Betrieb	über 35 J./ unter 5J. im Betrieb	Bleiber- Innen	lange Bleiber- Innen	Gesamt
		Rang	Rang	Rang	Rang	Rang	Rang	Rang
Berufliche Situation und Entwicklung	Tätigkeit entspricht Fähigkeiten	5	3	2	4	3	2	3
	Stärken werden gefördert	2	9	11	8	9	7	9
	Möglichkeit Neues zu lernen	9	2	4	9	6	8	6
	Karrieremöglichkeiten sind gegeben	10	5	7	11	9	8	11
	Stolz im Betrieb zu arbeiten	3	11	4	3	5	2	4
	Verantwortung für eigenen Tätigkeitsbereich	1	6	3	2	2	2	2
	Möglichkeiten zu Weiterbildung sind gegeben	6	3	6	6	7	8	7
	Ideen verwirklichen	6	9	10	7	7	6	8
	Weiterentwicklung der fachlichen Fähigkeiten	6	6	7	10	9	8	10
	Freude an der Tätigkeit	3	1	1	1	1	1	1
	Selbstgestaltung d. eig. Tätigkeitsbereich	11	6	9	5	3	2	5
Gesamt		18	19	29	25	18	24	133

		Arbeitgeber- Innen	Lehrling	unter 35 J./ unter 5J. im Betrieb	über 35 J./ unter 5J. im Betrieb	Bleiber- Innen	lange Bleiber- Innen	Gesamt
		Rang	Rang	Rang	Rang	Rang	Rang	Rang
Arbeits- belastungen	körperliche Anforderungen sehr hoch	1	5	4	1	3	2	3
	häufiger Zeitdruck	3	3	3	1	1	1	2
	zu viel Verantwortung	7	8	8	7	9	9	9
	Monotonie	7	6	8	10	6	7	8
	Kontakt zu Gästen belastet	5	9	5	9	10	9	9
	unregelmäßig Zeit zum Essen	6	6	2	4	4	5	5
	kaum Raum für Familienleben und Freizeit	2	1	1	4	2	3	1
	zu wenig Erholungspausen	10	4	5	6	7	7	6
	psychische Anforderungen sehr hoch	7	9	7	8	7	6	7
	nicht wissen, wo mit der Arbeit anfangen	4	2	8	1	5	3	4
Gesamt		12	17	21	14	17	15	96

		Arbeitgeber- Innen	Lehrling	unter 35 J./ unter 5J. im Betrieb	über 35 J./ unter 5J. im Betrieb	Bleiber- Innen	lange Bleiber- Innen	Gesamt
		Rang	Rang	Rang	Rang	Rang	Rang	Rang
Führung /Leitung	Mitgestaltungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten	4	6	4	10	2	3	5
	Leitung hat ein offenes Ohr für Interessen der MA	2	3	5	4	1	5	3
	Leitung spricht mit MA über Dinge, die diesen wichtig sind	5	10	6	2	2	3	4
	bei Konflikten: Suche nach gemeinsamer Lösung	5	8	11	5	7	6	7
	bei Reklamationen: Leitung steht hinter MA	8	6	2	6	2	7	6
	ausreichend Information über Betriebsziele	10	3	11	6	10	8	8
	Einladung zu Verbesserungsvorschlägen	5	11	9	10	8	11	11
	stets Reaktion der Leitung auf Verbesserungsvorschläge	12	11	8	12	10	9	12
	Anerkennung der MA von Seiten der Leitung	1	2	1	3	2	2	1
	Anerkennung der Leistung von Seiten der Leitung	2	1	3	1	2	1	2
	ausreichender Informationsfluß von Seiten der Leitung	9	8	9	6	9	9	8
	rechtzeitige Information bei betrieblichen Veränderungen	11	3	7	9	10	12	10
Gesamt		19	17	28	26	19	21	130

		Arbeitgeber- Innen	Lehrling	unter 35 J./ unter 5J. im Betrieb	über 35 J./ unter 5J. im Betrieb	Bleiber- Innen	lange Bleiber- Innen	Gesamt
		Rang	Rang	Rang	Rang	Rang	Rang	Rang
Zusammen- arbeit unter KollegInnen	regelmäßig Teambesprechungen	6	8	7	8	10	10	9
	gemeinsame Problemlösung unter KollegInnen	5	2	4	6	4	5	4
	ausreichend Unterstützung für neue MA	10	7	5	6	6	3	7
	Jede/r weiß, wofür er/sie zuständig ist	1	5	1	2	1	7	1
	Im Team wird offen über Arbeitserf. gesprochen	9	4	7	10	11	8	10
	persönliche Anerkennung unter den KollegInnen	2	10	3	1	2	1	2
	Unterstützung unter den KollegInnen	6	1	5	12	6	3	6
	Bei Ausfall eines MA: Team löst dies selbständig	2	10	7	4	6	2	5
	Anerkennung der Arbeitsleistung unter den Koll.	10	5	7	4	6	8	8
	Wir verstehen uns als Team, das zusammenhält	4	3	1	3	2	5	3
	Neuigkeiten werden im Team besprochen	12	8	11	11	11	10	12
MA können Arbeitsabläufe gemeinsam gestalten	6	12	12	9	5	10	11	
Gesamt		16	19	27	25	20	21	128

		Arbeitgeber- Innen	Lehrling	unter 35 J./ unter 5J. im Betrieb	über 35 J./ unter 5J. im Betrieb	Bleiber- Innen	lange Bleiber- Innen	Gesamt
		Rang	Rang	Rang	Rang	Rang	Rang	Rang
Arbeits- organisation und - zeit	Arbeitszeitwünsche der MA werden berücksichtigt	6	4	3	3	5	2	3
	auf Vereinbarkeit von Beruf und Fam. wird geachtet	7	2	2	2	3	8	2
	WE- und Feiertagsdienste werden gerecht verteilt	5	6	6	6	7	9	7
	für jede/n MA ist der Zuständigkeitsber. klar beschr.	7	11	11	11	9	11	11
	Bei Fragen weiß jede/r, an wen er sich wenden kann	9	9	10	6	7	6	9
	Arbeit ist abwechslungsreich und vielfältig	11	6	8	6	9	9	10
	In unserem Betrieb wird leistungsgerecht entlohnt	3	2	6	6	2	4	4
	Zufriedenheit der MA mit der Bezahlung	9	5	3	4	4	6	6
	In unserem Betrieb herrscht ein gutes Betriebsklima	1	1	1	1	1	1	1
	Unser Betrieb hat einen guten Ruf	2	6	5	5	5	4	5
	Klarheit, wer welche Entscheidungen trifft	3	9	8	10	9	3	7
Gesamt		17	18	26	24	19	20	124

## Antworthäufigkeiten Bewertung: Themenfeld „Berufliche Situation und Entwicklung“

		Arbeitgeber- Innen		Lehrling		unter 35 J./ unter 5J. im Betrieb		über 35 J./ unter 5J. im Betrieb		Bleiber- Innen		lange Bleiber- Innen		Gesamt	
		Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
Tätigkeit entspricht Fähigkeiten	trifft zu	17	85,0	13	65,0	22	64,7	19	73,1	17	77,3	27	93,1	115	76,2
	teils teils	3	15,0	7	35,0	5	14,7	5	19,2	5	22,7	1	3,4	26	17,2
	trifft nicht zu					7	20,6	2	7,7			1	3,4	10	6,6
Stärken werden gefördert	trifft zu	14	66,7	10	50,0	15	45,5	13	52,0	12	54,5	21	70,0	85	56,3
	teils teils	7	33,3	9	45,0	11	33,3	7	28,0	6	27,3	5	16,7	45	29,8
	trifft nicht zu			1	5,0	7	21,2	5	20,0	4	18,2	4	13,3	21	13,9
Möglichkeit Neues zu lernen	trifft zu	16	72,7	16	76,2	14	40,0	15	60,0	10	45,5	16	57,1	87	56,9
	teils teils	6	27,3	4	19,0	11	31,4	1	4,0	2	9,1	6	21,4	30	19,6
	trifft nicht zu			1	4,8	10	28,6	9	36,0	10	45,5	6	21,4	36	23,5
Karieremöglichkei- ten sind gegeben	trifft zu	8	38,1	6	30,0	7	21,9	5	20,8	3	13,6	7	24,1	36	24,3
	teils teils	7	33,3	6	30,0	7	21,9	1	4,2	4	18,2	6	20,7	31	20,9
	trifft nicht zu	6	28,6	8	40,0	18	56,3	18	75,0	15	68,2	16	55,2	81	54,7
Stolz im Betrieb zu arbeiten	trifft zu	16	80,0	14	66,7	19	59,4	18	69,2	14	63,6	26	83,9	107	70,4
	teils teils	4	20,0	4	19,0	9	28,1	4	15,4	7	31,8	5	16,1	33	21,7
	trifft nicht zu			3	14,3	4	12,5	4	15,4	1	4,5			12	7,9
Verantwortung für eigenen Tätigkeitsbereich	trifft zu	19	90,5	5	25,0	29	85,3	21	77,8	21	87,5	28	84,8	123	77,4
	teils teils	2	9,5	13	65,0	4	11,8	5	18,5	3	12,5	4	12,1	31	19,5
	trifft nicht zu			2	10,0	1	2,9	1	3,7			1	3,0	5	3,1
Möglichkeiten zu Weiterbildung sind gegeben	trifft zu	13	59,1	9	45,0	13	39,4	9	36,0	9	40,9	16	53,3	69	45,4
	teils teils	7	31,8	3	15,0	8	24,2	2	8,0	4	18,2	5	16,7	29	19,1
	trifft nicht zu	2	9,1	8	40,0	12	36,4	14	56,0	9	40,9	9	30,0	54	35,5
Ideen verwirklichen	trifft zu	20	90,9	12	57,1	16	48,5	14	53,8	11	47,8	22	66,7	95	60,1
	teils teils	2	9,1	6	28,6	7	21,2	6	23,1	7	30,4	5	15,2	33	20,9
	trifft nicht zu			3	14,3	10	30,3	6	23,1	5	21,7	6	18,2	30	19,0
Weiterentwicklung der fachlichen Fähigkeiten	trifft zu	20	90,9	12	60,0	14	43,8	8	30,8	8	36,4	18	60,0	80	52,6
	teils teils	2	9,1	7	35,0	8	25,0	6	23,1	6	27,3	5	16,7	34	22,4
	trifft nicht zu			1	5,0	10	31,3	12	46,2	8	36,4	7	23,3	38	25,0
Freude an der Tätigkeit	trifft zu	17	81,0	17	85,0	27	81,8	25	89,3	17	77,3	29	93,5	132	85,2
	teils teils	4	19,0	2	10,0	5	15,2	2	7,1	5	22,7	2	6,5	20	12,9
	trifft nicht zu			1	5,0	1	3,0	1	3,6					3	1,9
Selbstgestaltung des eigenen Tätigkeitsbereichs	trifft zu	10	45,5	5	23,8	15	46,9	14	53,8	14	60,9	21	65,6	79	50,6
	teils teils	8	36,4	10	47,6	9	28,1	10	38,5	9	39,1	8	25,0	54	34,6
	trifft nicht zu	4	18,2	6	28,6	8	25,0	2	7,7			3	9,4	23	14,7

## Antworthäufigkeiten Bewertung: Themenfeld „Arbeitsbelastungen“

		Arbeitgeber- Innen		Lehrling		unter 35 J./ unter 5J. im Betrieb		über 35 J./ unter 5J. im Betrieb		Bleiber- Innen		lange Bleiber- Innen		Gesamt	
		Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
körperliche Anforderungen sehr hoch	trifft zu	7	30,4	2	10,0	5	15,6	4	13,8	5	22,7	8	24,2	31	19,5
	teils teils	11	47,8	7	35,0	11	34,4	12	41,4	9	40,9	11	33,3	61	38,4
	trifft nicht zu	5	21,7	11	55,0	16	50,0	13	44,8	8	36,4	14	42,4	67	42,1
häufiger Zeitdruck	trifft zu	8	36,4	10	50,0	7	21,9	6	20,7	9	39,1	12	36,4	52	32,7
	teils teils	5	22,7	4	20,0	13	40,6	13	44,8	9	39,1	12	36,4	56	35,2
	trifft nicht zu	9	40,9	6	30,0	12	37,5	10	34,5	5	21,7	9	27,3	51	32,1
zu viel Verantwortung	trifft zu	1	4,5	3	15,0	6	18,8	3	10,7	4	18,2	6	18,2	23	14,6
	teils teils	5	22,7	8	40,0	4	12,5	6	21,4	9	40,9	8	24,2	40	25,5
	trifft nicht zu	16	72,7	9	45,0	22	68,8	19	67,9	9	40,9	19	57,6	94	59,9
Monotonie	trifft zu	3	13,6	1	5,6	4	12,5	1	3,8	3	13,6	1	3,2	13	8,6
	teils teils	4	18,2	8	44,4	7	21,9	2	7,7	2	9,1	4	12,9	27	17,9
	trifft nicht zu	15	68,2	9	50,0	21	65,6	23	88,5	17	77,3	26	83,9	111	73,5
Kontakt zu Gästen belastet	trifft zu	3	13,6	1	5,0	1	3,1							5	3,2
	teils teils	2	9,1	1	5,0	5	15,6	1	3,8	2	9,1	5	15,2	16	10,3
	trifft nicht zu	17	77,3	18	90,0	26	81,3	25	96,2	20	90,9	28	84,8	134	86,5
unregelmäßig Zeit zum Essen	trifft zu	1	4,5	6	30,0	9	28,1	6	21,4	8	34,8	7	21,2	37	23,4
	teils teils	4	18,2	4	20,0	7	21,9	5	17,9	3	13,0	11	33,3	34	21,5
	trifft nicht zu	17	77,3	10	50,0	16	50,0	17	60,7	12	52,2	15	45,5	87	55,1
kaum Raum für Familienleben und Freizeit	trifft zu	2	9,1	9	45,0	10	31,3	4	13,8	6	26,1	4	12,5	35	22,2
	teils teils	2	9,1	4	20,0	6	18,8	6	20,7	7	30,4	14	43,8	39	24,7
	trifft nicht zu	18	81,8	7	35,0	16	50,0	19	65,5	10	43,5	14	43,8	84	53,2
zu wenig Erholungspausen	trifft zu			5	25,0	4	12,5	4	14,3	3	13,6	4	12,1	20	12,7
	teils teils	3	13,6	6	30,0	6	18,8	7	25,0	8	36,4	15	45,5	45	28,7
	trifft nicht zu	19	86,4	9	45,0	22	68,8	17	60,7	11	50,0	14	42,4	92	58,6
psychische Anforderungen sehr hoch	trifft zu	1	4,5			2	6,5	2	7,4	2	9,1	5	15,6	12	7,8
	teils teils	5	22,7	7	35,0	5	16,1	4	14,8	7	31,8	6	18,8	34	22,1
	trifft nicht zu	16	72,7	13	65,0	24	77,4	21	77,8	13	59,1	21	65,6	108	70,1
nicht wissen, wo mit der Arbeit anfangen	trifft zu	2	8,7	6	30,0	2	6,3	3	10,3	6	27,3	9	27,3	28	17,6
	teils teils	7	30,4	9	45,0	11	34,4	8	27,6	8	36,4	13	39,4	56	35,2
	trifft nicht zu	14	60,9	5	25,0	19	59,4	18	62,1	8	36,4	11	33,3	75	47,2

## Antworthäufigkeiten Bewertung: Themenfeld „Führung/Leitung“

		Arbeitgeber- Innen		Lehrling		unter 35 J./ unter 5J. im Betrieb		über 35 J./ unter 5J. im Betrieb		Bleiber- Innen		lange Bleiber- Innen		Gesamt	
		Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
Mitgestaltungs- und Mitbestimmungs- möglichkeiten	trifft zu	15	68,2	2	10,5	17	51,5	10	37,0	14	63,6	21	63,6	79	50,6
	teils teils	7	31,8	10	52,6	11	33,3	8	29,6	4	18,2	5	15,2	45	28,8
	trifft nicht zu			7	36,8	5	15,2	9	33,3	4	18,2	7	21,2	32	20,5
Leitung hat ein offenes Ohr für Interessen der MA	trifft zu	21	95,5	8	42,1	23	67,6	18	64,3	13	59,1	26	81,3	109	69,4
	teils teils	1	4,5	5	26,3	8	23,5	8	28,6	5	22,7	1	3,1	28	17,8
	trifft nicht zu			6	31,6	3	8,8	2	7,1	4	18,2	5	15,6	20	12,7
Leitung spricht mit MA über Dinge, die diesen wichtig sind	trifft zu	20	90,9	7	36,8	27	81,8	21	70,0	18	81,8	26	81,3	119	75,3
	teils teils	2	9,1	8	42,1	1	3,0	6	20,0	3	13,6	2	6,3	22	13,9
	trifft nicht zu			4	21,1	5	15,2	3	10,0	1	4,5	4	12,5	17	10,8
bei Konflikten: Suche nach gemeins. Lösung	trifft zu	18	81,8	8	42,1	14	46,7	20	76,9	12	54,5	23	71,9	95	62,9
	teils teils	2	9,1	4	21,1	11	36,7	4	15,4	5	22,7	5	15,6	31	20,5
	trifft nicht zu	2	9,1	7	36,8	5	16,7	2	7,7	5	22,7	4	12,5	25	16,6
bei Reklamationen: Leitung steht hinter MA	trifft zu	18	81,8	11	57,9	26	81,3	20	80,0	15	68,2	26	81,3	116	76,3
	teils teils	4	18,2	6	31,6	3	9,4	3	12,0	5	22,7	2	6,3	23	15,1
	trifft nicht zu			2	10,5	3	9,4	2	8,0	2	9,1	4	12,5	13	8,6
ausreichend Information über Betriebsziele	trifft zu	13	61,9	6	31,6	18	58,1	15	55,6	13	59,1	25	75,8	90	58,8
	teils teils	5	23,8	8	42,1	8	25,8	6	22,2	5	22,7	6	18,2	38	24,8
	trifft nicht zu	3	14,3	5	26,3	5	16,1	6	22,2	4	18,2	2	6,1	25	16,3
Einladung zu Verbesserungs- vorschlägen	trifft zu	17	77,3	2	10,5	16	51,6	13	50,0	13	59,1	25	75,8	86	56,2
	teils teils	4	18,2	7	36,8	10	32,3	6	23,1	4	18,2	1	3,0	32	20,9
	trifft nicht zu	1	4,5	10	52,6	5	16,1	7	26,9	5	22,7	7	21,2	35	22,9
stets Reaktion der Leitung auf Verbess.vorschläge	trifft zu	16	76,2	5	26,3	19	61,3	13	50,0	11	52,4	19	57,6	83	55,0
	teils teils	4	19,0	4	21,1	9	29,0	7	26,9	3	14,3	9	27,3	36	23,8
	trifft nicht zu	1	4,8	10	52,6	3	9,7	6	23,1	7	33,3	5	15,2	32	21,2
persönl. Anerkennung der MA von Leitung	trifft zu	21	100	10	52,6	25	78,1	20	74,1	17	77,3	27	81,8	120	77,9
	teils teils			4	21,1	4	12,5	5	18,5	1	4,5	2	6,1	16	10,4
	trifft nicht zu			5	26,3	3	9,4	2	7,4	4	18,2	4	12,1	18	11,7
Anerkennung der Leistung von Seiten der Leitung	trifft zu	21	100	10	52,6	26	81,3	20	69,0	17	77,3	27	81,8	121	77,6
	teils teils			5	26,3	4	12,5	6	20,7	1	4,5	3	9,1	19	12,2
	trifft nicht zu			4	21,1	2	6,3	3	10,3	4	18,2	3	9,1	16	10,3
ausreichender Infofluß von Seiten der Leitung	trifft zu	19	90,5	9	47,4	20	60,6	17	60,7	14	66,7	23	71,9	102	66,2
	teils teils	2	9,5	8	42,1	10	30,3	6	21,4	2	9,5	6	18,8	34	22,1
	trifft nicht zu			2	10,5	3	9,1	5	17,9	5	23,8	3	9,4	18	11,7
rechtzeitige Info bei betrieblichen Veränderungen	trifft zu	19	90,5	7	36,8	16	51,6	19	67,9	13	59,1	24	72,7	98	63,6
	teils teils	2	9,5	9	47,4	6	19,4	3	10,7	5	22,7	6	18,2	31	20,1
	trifft nicht zu			3	15,8	9	29,0	6	21,4	4	18,2	3	9,1	25	16,2



## Antworthäufigkeiten Bewertung: Themenfeld „Zusammenarbeit unter KollegInnen“

		Arbeitgeber- Innen		Lehrling		unter 35 J./ unter 5J. im Betrieb		über 35 J./ unter 5J. im Betrieb		Bleiber- Innen		lange Bleiber- Innen		Gesamt	
		Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
regelmäßig Team- besprechungen	trifft zu	13	61,9	2	9,5	10	29,4	10	37,0	10	45,5	12	36,4	57	36,1
	teils teils	6	28,6	1	4,8	8	23,5	6	22,2	2	9,1	10	30,3	33	20,9
	trifft nicht zu	2	9,5	18	85,7	16	47,1	11	40,7	10	45,5	11	33,3	68	43,0
gemeinsame Problemlösung unter KollegInnen	trifft zu	14	66,7	10	47,6	22	66,7	15	60,0	14	58,3	21	63,6	96	61,1
	teils teils	6	28,6	4	19,0	10	30,3	8	32,0	7	29,2	9	27,3	44	28,0
	trifft nicht zu	1	4,8	7	33,3	1	3,0	2	8,0	3	12,5	3	9,1	17	10,8
ausreichend Unterstützung für neue MA	trifft zu	16	76,2	13	61,9	29	87,9	18	69,2	20	87,0	27	81,8	123	78,3
	teils teils	4	19,0	7	33,3	3	9,1	6	23,1	1	4,3	6	18,2	27	17,2
	trifft nicht zu	1	4,8	1	4,8	1	3,0	2	7,7	2	8,7			7	4,5
Jede/r weiß, wofür er/sie zuständig ist	trifft zu	21	100	15	71,4	30	85,7	27	96,4	23	100	31	93,9	147	91,3
	teils teils			5	23,8	5	14,3					1	3,0	11	6,8
	trifft nicht zu			1	4,8			1	3,6			1	3,0	3	1,9
Im Team wird offen über Arbeitserf. gesprochen	trifft zu	18	85,7	12	57,1	24	72,7	17	68,0	12	54,5	24	72,7	107	69,0
	teils teils	3	14,3	7	33,3	8	24,2	8	32,0	8	36,4	7	21,2	41	26,5
	trifft nicht zu			2	9,5	1	3,0			2	9,1	2	6,1	7	4,5
persönliche Anerkennung unter den KollegInnen	trifft zu	18	85,7	8	38,1	31	93,9	21	77,8	16	72,7	26	78,8	120	76,4
	teils teils	3	14,3	7	33,3	1	3,0	5	18,5	6	27,3	6	18,2	28	17,8
	trifft nicht zu			6	28,6	1	3,0	1	3,7			1	3,0	9	5,7
Unterstützung unter den KollegInnen	trifft zu	18	85,7	8	38,1	26	76,5	13	52,0	15	68,2	23	69,7	103	66,0
	teils teils	3	14,3	7	33,3	8	23,5	10	40,0	5	22,7	8	24,2	41	26,3
	trifft nicht zu			6	28,6			2	8,0	2	9,1	2	6,1	12	7,7
Bei Ausfall eines MA: Team löst dies selbständig	trifft zu	16	76,2	11	52,4	22	66,7	18	69,2	18	85,7	27	81,8	112	72,3
	teils teils	2	9,5	4	19,0	11	33,3	7	26,9	2	9,5	5	15,2	31	20,0
	trifft nicht zu	3	14,3	6	28,6			1	3,8	1	4,8	1	3,0	12	7,7
Anerkennung der Arbeitsleistung unter den Koll.	trifft zu	14	66,7	10	47,6	29	87,9	22	81,5	16	69,6	25	75,8	116	73,4
	teils teils	7	33,3	5	23,8	3	9,1	5	18,5	6	26,1	7	21,2	33	20,9
	trifft nicht zu			6	28,6	1	3,0			1	4,3	1	3,0	9	5,7
Wir verstehen uns als Team, das zusammenhält	trifft zu	19	90,5	13	61,9	28	82,4	17	65,4	17	73,9	28	84,8	122	77,2
	teils teils	2	9,5	4	19,0	5	14,7	6	23,1	5	21,7	3	9,1	25	15,8
	trifft nicht zu			4	19,0	1	2,9	3	11,5	1	4,3	2	6,1	11	7,0
Neuigkeiten werden im Team besprochen	trifft zu	18	85,7	10	47,6	24	72,7	15	60,0	14	63,6	22	66,7	103	66,5
	teils teils	3	14,3	6	28,6	7	21,2	8	32,0	7	31,8	10	30,3	41	26,5
	trifft nicht zu			5	23,8	2	6,1	2	8,0	1	4,5	1	3,0	11	7,1
MA können Arbeitsabläufe gemeins. gestalten	trifft zu	14	66,7	5	23,8	17	53,1	14	56,0	11	47,8	24	72,7	85	54,8
	teils teils	5	23,8	8	38,1	10	31,3	9	36,0	9	39,1	6	18,2	47	30,3
	trifft nicht zu	2	9,5	8	38,1	5	15,6	2	8,0	3	13,0	3	9,1	23	14,8

## Antworthäufigkeiten Bewertung: Themenfeld „Arbeitsorganisation und -zeit“

		ArbeitgeberInnen		Lehrling		unter 35 J./ unter 5J. im Betrieb		über 35 J./ unter 5J. im Betrieb		BleiberInnen		lange BleiberInnen		Gesamt	
		Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%
Arbeitszeitwünsche der MA werden berücksichtigt	trifft zu	19	86,4	7	33,3	20	64,5	18	62,1	12	57,1	28	84,8	104	66,2
	teils teils	2	9,1	9	42,9	10	32,3	8	27,6	7	33,3	5	15,2	41	26,1
	trifft nicht zu	1	4,5	5	23,8	1	3,2	3	10,3	2	9,5			12	7,6
auf Vereinbarkeit von Beruf u. Familie wird geachtet	trifft zu	18	81,8	7	33,3	16	50,0	18	64,3	12	54,5	20	60,6	91	57,6
	teils teils	2	9,1	8	38,1	10	31,3	8	28,6	8	36,4	8	24,2	44	27,8
	trifft nicht zu	2	9,1	6	28,6	6	18,8	2	7,1	2	9,1	5	15,2	23	14,6
WE- u. Feiertagsdienste werden gerecht verteilt	trifft zu	17	77,3	6	28,6	16	48,5	19	73,1	11	50,0	20	60,6	89	56,7
	teils teils	3	13,6	7	33,3	11	33,3	5	19,2	5	22,7	10	30,3	41	26,1
	trifft nicht zu	2	9,1	8	38,1	6	18,2	2	7,7	6	27,3	3	9,1	27	17,2
für jede/n MA ist der Zuständigkeitsber. klar beschrieben	trifft zu	21	95,5	4	19,0	23	69,7	22	81,5	19	86,4	26	78,8	115	72,8
	teils teils	1	4,5	10	47,6	7	21,2	3	11,1	3	13,6	5	15,2	29	18,4
	trifft nicht zu			7	33,3	3	9,1	2	7,4			2	6,1	14	8,9
Bei Fragen weiß jede/r, an wen er sich wenden kann	trifft zu	21	95,5	12	57,1	29	87,9	22	81,5	18	81,8	29	87,9	131	82,9
	teils teils	1	4,5	6	28,6	4	12,1	4	14,8	4	18,2	3	9,1	22	13,9
	trifft nicht zu			3	14,3			1	3,7			1	3,0	5	3,2
Arbeit ist abwechslungsreich und vielfältig	trifft zu	13	59,1	13	61,9	12	36,4	16	57,1	11	47,8	21	63,6	86	53,8
	teils teils	9	40,9	6	28,6	15	45,5	8	28,6	7	30,4	7	21,2	52	32,5
	trifft nicht zu			2	9,5	6	18,2	4	14,3	5	21,7	5	15,2	22	13,8
Bei uns wird leistungsgerecht entlohnt	trifft zu	20	90,9	8	38,1	17	53,1	18	64,3	12	60,0	20	60,6	95	60,9
	teils teils	2	9,1	5	23,8	5	15,6	7	25,0	5	25,0	8	24,2	32	20,5
	trifft nicht zu			8	38,1	10	31,3	3	10,7	3	15,0	5	15,2	29	18,6
Zufriedenheit der MA mit der Bezahlung	trifft zu	18	81,8	7	33,3	13	39,4	18	64,3	12	54,5	20	60,6	88	55,3
	teils teils	4	18,2	7	33,3	10	30,3	7	25,0	9	40,9	10	30,3	47	29,6
	trifft nicht zu			7	33,3	10	30,3	3	10,7	1	4,5	3	9,1	24	15,1
In unserem Betrieb herrscht ein gutes Betriebsklima	trifft zu	21	95,5	7	35,0	26	76,5	24	82,8	17	70,8	27	81,8	122	75,3
	teils teils	1	4,5	8	40,0	4	11,8	4	13,8	7	29,2	5	15,2	29	17,9
	trifft nicht zu			5	25,0	4	11,8	1	3,4			1	3,0	11	6,8
Unser Betrieb hat einen guten Ruf	trifft zu	21	95,5	16	80,0	25	73,5	26	89,7	23	95,8	28	84,8	139	85,8
	teils teils	1	4,5	1	5,0	5	14,7	1	3,4	1	4,2	4	12,1	13	8,0
	trifft nicht zu			3	15,0	4	11,8	2	6,9			1	3,0	10	6,2
Klarheit, wer welche Entscheidungen trifft	trifft zu	21	95,5	14	70,0	25	73,5	24	85,7	19	86,4	29	87,9	132	83,0
	teils teils	1	4,5	3	15,0	5	14,7	3	10,7	3	13,6	3	9,1	18	11,3
	trifft nicht zu			3	15,0	4	11,8	1	3,6			1	3,0	9	5,7

**Zentrale Tendenzen (Mittelwerte) der Bewertungen: Themenfeld „Berufliche Situation und Entwicklung“**

	Arbeitgeber- Innen	Lehrling	unter 35 J./ unter 5J. im Betrieb	über 35 J./ unter 5J. im Betrieb	Bleiber- Innen	lange Bleiber- Innen
	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert
Tätigkeit entspricht Fähigkeiten	1,90	2,20	2,09	1,96	1,68	1,41
Stärken werden gefördert	2,00	2,35	2,61	2,52	2,55	2,03
Möglichkeit Neues zu lernen	1,95	1,71	2,74	2,72	2,91	2,39
Karrieremöglichkeiten sind gegeben	2,95	3,25	3,50	4,04	3,95	3,41
Stolz im Betrieb zu arbeiten	1,90	2,14	2,28	2,08	2,14	1,48
Verantwortung für eigenen Tätigkeitsbereich	1,52	2,80	1,53	1,67	1,54	1,45
Mögl. zu Weiterbildung sind gegeben	2,14	3,15	2,97	3,40	2,91	2,67
Ideen verwirklichen	1,64	2,48	2,79	2,62	2,70	2,12
Weiterentwicklung der fachlichen Fähigkeiten	1,82	2,25	2,78	3,27	2,91	2,30
Freude an der Tätigkeit	1,76	1,65	1,76	1,57	1,77	1,32
Selbstgestaltung des eig. Tätigkeitsbereichs	2,50	3,14	2,69	2,23	2,09	2,03

## Zentrale Tendenzen (Mittelwerte) der Bewertungen: Themenfeld „Arbeitsbelastungen“

	Arbeitgeber- Innen	Lehrling	unter 35 J./ unter 5J. im Betrieb	über 35 J./ unter 5J. im Betrieb	Bleiber- Innen	lange Bleiber- Innen
	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert
körperliche Anforderungen sehr hoch	2,87	3,75	3,53	3,45	3,05	3,18
häufiger Zeitdruck	3,09	2,85	3,13	3,28	2,61	2,88
zu viel Verantwortung	3,95	3,40	3,88	3,96	3,32	3,58
Monotonie	3,73	3,67	3,84	4,35	4,14	4,39
Kontakt zu Gästen belastet	3,95	4,65	4,50	4,77	4,68	4,61
unregelmäßig Zeit zum Essen	4,18	3,25	3,38	3,68	3,48	3,45
kaum Raum für Familienleben u. Freizeit	4,05	2,80	3,28	3,93	3,26	3,56
zu wenig Erholungspausen	4,41	3,25	3,78	3,79	3,68	3,48
psychische Anforderungen sehr hoch	3,95	4,05	4,16	4,26	3,91	3,97
nicht wissen, wo mit der Arbeit anfangen	3,65	2,95	3,84	3,86	3,09	3,15

## Zentrale Tendenzen (Mittelwerte) der Bewertungen: Themenfeld „Führung/Leitung“

	Arbeitgeber- Innen	Lehrling	unter 35 J./ unter 5J. im Betrieb	über 35 J./ unter 5J. im Betrieb	Bleiber- Innen	lange Bleiber- Innen
	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert
Mitgestaltungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten	2,09	3,26	2,42	2,93	2,55	2,30
Leitung hat ein offenes Ohr für Interessen der MA	1,41	2,95	2,15	2,07	2,27	1,84
Leitung spricht mit MA über Dinge, die diesen wichtig sind	1,32	2,79	1,97	2,00	1,77	1,72
bei Konflikten: Suche nach gemeinsamer Lösung	1,73	3,00	2,57	1,96	2,50	2,06
bei Reklamationen: Leitung steht hinter MA	1,73	2,26	1,91	1,80	2,09	1,75
ausreichend Information über Betriebsziele	2,48	2,79	2,29	2,59	2,27	1,76
Einladung zu Verbesserungsvorschlägen	1,77	3,74	2,35	2,69	2,23	2,03
stets Reaktion der Leitung auf Verbesserungsvorschläge	2,00	3,37	2,29	2,58	2,57	2,27
persönliche Anerkennung der MA von Seiten der Leitung	1,43	2,68	1,94	1,93	2,00	1,76
Anerkennung der Leistung von Seiten der Leitung	1,24	2,68	1,84	2,00	1,95	1,79
ausreichender Informationsfluß von Seiten der Leitung	1,48	2,42	2,12	2,25	2,19	1,91
rechtzeitige Information bei betrieblichen Veränderungen	1,52	2,74	2,55	2,25	2,36	1,97

**Zentrale Tendenzen (Mittelwerte) der Bewertungen: Themenfeld „Zusammenarbeit unter KollegInnen“**

	Arbeitgeber- Innen	Lehrling	unter 35 J./ unter 5J. im Betrieb	über 35 J./ unter 5J. im Betrieb	Bleiber- Innen	lange Bleiber- Innen
	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert
regelmäßig Teambesprechungen	2,29	4,05	3,15	3,11	2,91	2,91
gemeins. Problemlösung unter KollegInnen	2,00	2,71	2,15	2,28	2,29	2,21
ausreichend Unterstützung für neue MA	1,81	2,14	1,70	2,08	1,74	1,79
Jede/r weiß, wofür er/sie zuständig ist	1,29	1,90	1,66	1,39	1,48	1,45
Im Team wird offen über Arbeitserf. gesprochen	1,62	2,43	1,97	1,92	2,23	2,00
persönliche Anerkennung unter den KollegInnen	1,76	2,81	1,64	1,67	1,86	1,76
Unterstützung unter den KollegInnen	1,71	2,67	1,85	2,24	2,00	1,91
Bei Ausfall eines MA: Team löst dies selbständig	2,00	2,57	2,09	1,88	1,67	1,70
Anerkennung der Arbeits- leistung unter den KollegInnen	1,95	2,71	1,64	1,70	1,91	1,76
Wir verstehen uns als Team, das zusammenhält	1,57	2,43	1,82	2,00	1,78	1,70
Neuigkeiten werden im Team besprochen	1,62	2,57	2,06	2,08	1,95	1,94
MA können Arbeitsabläufe gemeinsam gestalten	2,24	3,14	2,53	2,16	2,39	2,00

**Zentrale Tendenzen (Mittelwerte) der Bewertungen: Themenfeld „Arbeitsorganisation und -zeit“**

	Arbeitgeber- Innen	Lehrling	unter 35 J./ unter 5J. im Betrieb	über 35 J./ unter 5J. im Betrieb	Bleiber- Innen	lange Bleiber- Innen
	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert	Mittelwert
Arbeitszeitwünsche der MA werden berücksichtigt	1,77	2,90	2,13	2,00	2,19	1,79
auf Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird geachtet	1,82	2,95	2,44	1,93	2,32	2,30
WE- und Feiertagsdienste werden gerecht verteilt	1,91	3,33	2,58	1,92	2,82	2,21
für jede/n MA ist der Zuständigkeitsbereich klar beschrieben	1,45	3,14	2,03	1,67	1,59	1,82
Bei Fragen weiß jede/r, an wen er/sie sich wenden kann	1,41	2,24	1,61	1,59	1,59	1,64
Arbeit ist abwechslungsreich und vielfältig	2,09	2,33	2,67	2,25	2,65	2,12
In unserem Betrieb wird leistungsgerecht entlohnt	1,45	2,90	2,75	2,14	2,30	2,27
Zufriedenheit der MA mit der Bezahlung	1,91	3,00	2,88	2,04	2,32	2,18
In unserem Betrieb herrscht ein gutes Betriebsklima	1,32	2,80	2,00	1,62	1,79	1,70
Unser Betrieb hat einen guten Ruf	1,32	2,05	2,12	1,52	1,42	1,55
Klarheit, wer welche Entscheidungen trifft	1,41	1,90	1,91	1,50	1,41	1,70