

Die Herausforderungen der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben im Berliner Gastgewerbe liegen weniger in der Logistik, sondern eher in der Kommunikation und dem Respekt. Denn nur über wirksame Kommunikation lassen sich Interessen klären und Lösungen finden. Dies ist eine der Erkenntnisse aus dem Projekt HOGALife und Grundlage der HOGALife-Trainingskonzepte.

BEST PRACTICE „PUNKTEN MIT DEM BONUSSYSTEM – ALLE WERDEN ERREICHT“

„Statt des teuren Reinigungsschaums können wir doch den kostengünstigeren nehmen, der wurde auch von der Stiftung Warentest mit sehr gut bewertet.“ Solche Ideen stammen beim Holiday Inn Berlin City East nicht von der Abteilungsleitung, sondern von den Mitarbeitenden selbst. Der Hintergrund: Jede gute Idee wird mit Punkten belohnt, die bares Geld wert sind. Das Ergebnis ist neben einem hohen Kostenbewusstsein auch ein Plus an Motivation.

Wie die Idee entstand

Motivation durch finanzielle Anreize

Geld als Benefit für gute Leistung ist ein einfaches aber probates Mittel, um Mitarbeitende langfristig an das Unternehmen zu binden, den Krankenstand zu senken und ihren Fleiß sowie ihre kreativen Ideen zu steigern. Daher führte die Hotelgruppe GCH ein Punktesystem ein: Sprach ein Gast ein Lob aus, erhielten die angesprochenen Mitarbeitenden Punkte. Auch für Budgeteinhaltung und kreative Ideen wurden Punkte vergeben. Diese Punkte sind bares Geld wert. Zwanzig Punkte entsprechen 50 Euro netto. Die Steuern trägt der Arbeitgeber. 70 Punkte entsprechen 200 Euro netto.

Vorlage ans Haus anpassen

Die Vorlage der Hotelgruppe hatte allerdings den Nachteil, dass nur wenige Bereiche mitmachen konnten. Die Verwaltung und die Mitarbeitenden des Housekeepings, der Technik und der Küche konnten keine Punkte sammeln. Katrin Wildau-Wiedstruck, Personalleiterin des HIBCE, machte sich mit der Vorlage in der Hand auf den Weg in die Abteilungen und fand Wege und Möglichkeiten, alle Mitarbeitenden an dem Bonussystem zu beteiligen.

Überlegungen zur Umsetzung

Wofür werden Punkte vergeben?

Veranstaltungslob:

Wenn Gäste eine Veranstaltung loben, kriegen alle, die daran beteiligt waren, egal ob in Küche oder Service, 5 Punkte.

Budgeteinhaltung:

Jede Abteilung hat ein festgelegtes Budget. Wird das Budget eingehalten, bekommen alle Beteiligten 5 Punkte.

Budgetunterschreitung:

Wird das Budget um einen bestimmten Satz unterschritten, werden 10 Punkte an die Mitarbeitenden vergeben.

Auszubildende:

Wenn das Berichtsheft gut geführt wird oder Auszubildende im Rahmen des Recruitings die Ausbildung in der Schule vorstellen, bekommen sie 5 Punkte.

Wer kann die Punkte bekommen?

Das Bonussystem ist darauf ausgelegt, Mitarbeitende, Azubis und Aushilfen zu aktivieren und für gute Leistungen zu belohnen. Auch die Abteilungsleitung hat die Möglichkeit, Punkte zu bekommen, aber nicht vorrangig. Katrin Wildau-Wiedstruck geht davon aus, dass Führungskräfte generell motiviert und mit Leidenschaft bei der Arbeit sind.

Wer kann die Punkte vergeben?

In der Regel beantragt die Abteilungsleitung die Punkte. Aber Mitarbeitende können sich auch gegenseitig Punkte geben. Die Punkteanträge werden von der Direktion oder der Personalleiterin genehmigt oder abgelehnt.

Das Projekt HOGALife wird im Rahmen des Programms „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Grenzen definieren

Es sollten keine Arbeiten belohnt werden, die zum originären Aufgabenfeld der Mitarbeitenden gehören. Wenn beispielsweise die Technik in der Lage ist, den Aufzug zu reparieren, werden hierfür keine Punkte genehmigt. Wenn sie jedoch die Drehtür reparieren kann und damit sehr hohe Kosten für die Reparatur durch eine Fremdfirma spart, werden 20 Punkte genehmigt.

Nach 70 gesammelten Punkten werden die Punkte im nächsten Lohnlauf ausgezahlt.

Nicht ausgezahlte Punkte verfallen nach zwei Jahren.

Die Logistik organisieren

Für alle Mitarbeitenden wird ein Punktekonto eröffnet. Die von der Direktion genehmigten Punkte werden dokumentiert. Die Mitarbeitenden erhalten ein Dankeschön-Punkte-Schreiben mit personalisierten Informationen: Name, die Leistung, die neue Gesamtpunktzahl sowie ein Dankeschön der Direktion. Für die Dokumentation und die Ausstellung der Punktezetteln benötigt eine HIBCE-Mitarbeiterin etwa zwei Stunden pro Woche bei einer Unternehmensgröße von 120 Mitarbeitenden.

Interview mit Katrin Wildau-Wiedstruck

HOGALife: Warum war es nicht möglich, die Vorlage eins zu eins auf das HIBCE zu übertragen?

Wildau-Wiedstruck: Abteilungen, die keinen Kundenkontakt haben, können kein Gästelob bekommen, dazu zählen z.B. Housekeeping, Technik und Verwaltung. Was macht man mit diesen Abteilungen, die keine Chance haben, am Punktesystem teilzunehmen? Das war problematisch. Auch gute Ideen einzubringen ist für die meisten Mitarbeitenden schwierig. Klar gibt es Mitarbeitende, die sich immer wieder durch gute Ideen hervortun. Aber die Mehrheit der Mitarbeitenden, die an der Basis arbeiten, erreicht man so nicht.

HOGALife: Wie lange haben Sie gebraucht, bis Sie das Punktesystem auf Ihre Ziele angepasst haben?

Wildau-Wiedstruck: Das hat lange gedauert. Etwa 5 Jahre lang haben wir das System immer weiter auf unseren Bedarf angepasst. Dabei habe ich die Abteilungen einbezogen, sie mussten Ideen entwickeln, wie ihre Angestellten zu den Punkten kommen können. Dann mussten die Führungskräfte informiert werden, damit sie das System anwenden konnten.

HOGALife: Das Punktesystem ist relativ aufwändig und kostenintensiv im Vergleich zu anderen Motivationsprogrammen. Lohnt es sich?

Wildau-Wiedstruck: Auf jeden Fall. Wir haben dadurch echte Verhaltensänderungen bei den Mitarbeitenden erreicht. Beispielsweise haben sich viele keine Gedanken um die Kosten gemacht. Es ist ja nicht ihr Eigentum. Heute gehen die Mitarbeitenden viel sorgsamer und kostenbewusster mit den Materialien um. Sehr zu merken ist das im Housekeeping. Hier achten die Damen zum Beispiel sehr darauf, dass die Fremdfirmen ihre eigenen Reinigungsmittel benutzen, statt unsere. Diesen Effekt haben wir durch das Punktesystem erreicht. Uns ging es um genau diese vielen kleinen Schritte.

Die Vorteile des Bonussystems



Motivation durch Sichtbarkeit und Anerkennung von Engagement und besonderer Leistung



Das Kostenbewusstsein steigt. Und auch das Bewusstsein für die Bedeutung des eigenen Tuns.



Das Kostenbewusstsein steigt. Und auch das Bewusstsein für die Bedeutung des eigenen Tuns.



Alle Mitarbeitenden werden erreicht.