



Rheinland-Pfalz

Tourismus- und Heilbäderverband e. V.



**PRAXISANLEITUNG PERSONALMANAGEMENT
FÜR TOURISMUSORGANISATIONEN AUF
KOMMUNALER EBENE IN RHEINLAND-PFALZ**

VORWORT



Werner Klöckner
Vorsitzender des
Tourismus- und Heil-
bäderverbandes
Rheinland-Pfalz e.V.

Tourismus ist Wirtschafts- und Standortfaktor für die rheinland-pfälzischen Kommunen. Aber der Markt ist in Bewegung, Gäste wollen täglich aufs Neue gewonnen werden. Den Kommunen fällt dabei eine entscheidende Rolle zu, denn hier findet oftmals der erste persönliche Kontakt statt. Tourist-Informationen sind die „Visitenkarte“ eines Ortes. Die Kunden erwarten heutzutage sowohl kompetente Beratung und hohe Servicequalität als auch hochwertige touristische Infrastruktur und innovative Angebote. Deshalb müssen sich die Tourismusorganisationen auf kommunaler Ebene fit machen für die gestiegenen Ansprüche der Gäste, damit wir im Wettbewerb punkten und unsere Gäste immer wieder aufs Neue begeistern. Dem Personalmanagement kommt deshalb in den kommunalen Tourismusorganisationen eine zunehmend höhere Bedeutung zu. Personalführung und -entwicklung sind wichtige Stichworte. Ebenso wichtig sind qualitative und quantitative Analysen des Personalbedarfs. Und nicht zuletzt sind die Stellenwertung und die Einordnung in Entgeltordnungen relevant. Zur Beantwortung dieser Fragen hat der THV eine Praxisanleitung „Personalmanagement“ entwickelt. Sie schließt Informationslücken, die im Deutschlandtourismus schon seit mehr als 20 Jahren bestehen. Diese Praxisanleitung ergänzt in idealer Weise den Leitfaden des THV „Strukturen und Aufgaben der lokalen Ebene im Tourismus in Rheinland-Pfalz“.

Mit der hier vorliegenden Kurzanleitung geben wir Ihnen Einblicke in die Inhalte der Praxisanleitung. Diese finden THV-Mitglieder kostenfrei unter www.thv.rlp-info.de. Nicht-Mitglieder zahlen für die Nutzung nach Freischaltung jährlich 349,- Euro. Werden Sie Mitglied und stärken den THV. Wir stehen Ihnen bei der Bewältigung Ihrer Aufgaben gern zur Seite.

Werner Klöckner

INHALT

- ▶ I. EINFÜHRUNG UND AUFBAU DER PRAXISANLEITUNG 4
- ▶ II. PLANUNG DES PERSONALBEDARFS FÜR KOMMUNALE TOURISMUSORGANISATIONEN 5
Planungsschritte im Überblick
- ▶ III. ANLEITUNG ZUR PERSONALBESCHAFFUNG FÜR KOMMUNALE TOURISMUSORGANISATIONEN 7
Planungsschritte im Überblick
- ▶ IV. PERSONALFÜHRUNG UND PERSONALENTWICKLUNG IN KOMMUNALEN TOURISMUSORGANISATIONEN 9
Planungsschritte im Überblick
- ▶ V. STELLENBEWERTUNG UND ENTGELTEINORDNUNG 11
- ▶ VI. BEISPIELHAFT ANWENDUNG MIT HILFE DER PRAXISANLEITUNG 13



Hopfenfelder Prümzurlay, Eifel



Grimburg, Saar-Hunsrück-Steig

Die gesamte Praxisanleitung inklusive Checklisten und Berechnungstools finden Sie online unter www.thv.rlp-info.de. Für Mitglieder des THV ist die Nutzung kostenlos. Nicht-Mitglieder zahlen nach Registrierung jährlich 349,- Euro.

HINWEIS ZUR HANDHABUNG: Alle Empfehlungen der Praxisanleitung stellen reine Anregungen und „Auswahlhilfen“ für die eigene Entscheidungsfindung jeder Tourismusorganisation dar und sollten in jedem Fall anhand der individuellen Personalstrukturen und der vorhandenen bzw. möglichen personellen und finanziellen Ausstattung individuell angepasst werden.

I. EINFÜHRUNG UND AUFBAU DER PRAXISANLEITUNG

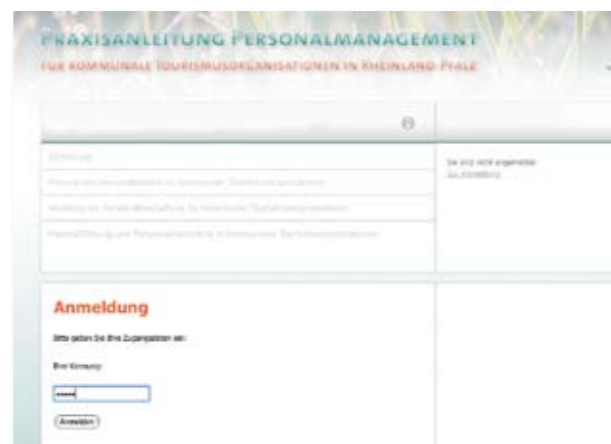
Die Kurzfassung der Praxisanleitung „Personalmanagement für kommunale Tourismusorganisationen in Rheinland-Pfalz“ gibt einen Überblick, welche Fragestellungen des Personalmanagements aufgegriffen und beantwortet werden. Sie schafft einen ersten Eindruck über Inhalte und Struktur und beschreibt die Arbeit mit den schriftlichen Erläuterungen, Checklisten und Berechnungstools. Die Inhalte können an spezifische Fragestellungen der jeweiligen Organisation angepasst werden, da sie drei Größenklassen kommunaler Tourismusorganisationen berücksichtigt.

Die Praxisanleitung Personalmanagement ist in vier Hauptabschnitte untergliedert:

1. Planung des Personalbedarfs
2. Anleitung zur Personalbeschaffung
3. Personalführung und -entwicklung
4. Stellenbewertung und Entgelt-einordnung

In jedem Abschnitt sind die Methoden zur Bearbeitung erläutert. Zusätzlich stehen Hilfsmittel in Form von Checklisten und Berechnungstools zur Verfügung. Diese Tools basieren auf MS-Excel und MS-Word und können deshalb mit geringen Anwen-derkenntnissen bearbeitet werden. Diese Praxishilfen werden in sieben Arbeitspa-keten als Vorlagenmuster, Beispiele und Berechnungstools bereitgestellt, die online her-untergeladen und somit Schritt für Schritt be-arbeitet werden können. Die Praxishilfen sind in ihrer Struktur für kleine, mittlere und größere Tourismus Service Center-Einheiten sowie für interkommunale Kooperationen anwendbar.

Die gesamte Praxisanleitung ist online abrufbar unter www.thv.rlp-info.de



Einfach online registrieren und los geht's – kostenlos für THV-Mitglieder.

II. PLANUNG DES PERSONALBEDARFS FÜR TOURISMUSOR- GANISATIONEN AUF KOMMUNALER EBENE

Die Personalbedarfsermittlung bildet einen wesentlichen Bestandteil der Personalplanung und quasi den konzeptionellen Kern des gesamten Personalmanagements. Innerhalb der Personalbedarfsplanung wird – vereinfacht gesprochen – der momentane Personalbestand (IST) einem zu definierenden SOLL-Bestand gegenüber gestellt. Dieser SOLL-Bestand wird im ersten Schritt qualitativ, d.h. mit der Frage, welche Aufgaben sollen zukünftig mit welchen Stellenprofilen und zugehörigen Qualifikationen wahrgenommen werden, geplant. Im zweiten Schritt wird quantitativ ermittelt, mit welchen Personalkapazitäten die festgestellten Aufgaben erfüllt werden können. Der so ermittelte, sogenannte „Bruttopersonalbedarf“ kann im Anschluss mit den vorhandenen Personalressourcen abgeglichen werden.

Die sich hieraus ergebende Differenz, der sogenannte „Nettopersonalbedarf“, bildet die Grundlage für eventuell erforderlich werdende Personalentwicklungs- und -be-

schaffungsmaßnahmen. Im Umkehrschluss bedeutet dies allerdings nicht, dass als Konsequenz der Planung ein externer Personalausbaue oder gar ein Personalaustausch notwendig wird. Ziel der Personalbedarfsplanung soll vielmehr vor allem die Einführung einer gezielten Personalentwicklung im TSC und damit die Strukturierung und Weiterentwicklung der Aufbauorganisation nach den Empfehlungen des Leitfadens „Strukturen und Aufgaben der lokalen Ebene im Tourismus in Rheinland-Pfalz“ für die lokale Tourismusebene in Rheinland-Pfalz sein.





DIE PLANUNGSSCHRITTE IM ÜBERBLICK

Die Personalbedarfsplanung nach dieser Praxisanleitung umfasst die folgenden sechs Schritte, die online in Form von Arbeitspaketen bearbeitet werden können und mit praktischen Beispielen sowie Muster- und Berechnungsvorlagen erläutert sind.

Dieser Abschnitt wurde zudem nach der personellen Größenordnung von Tourismusorganisation unterteilt, so dass mit Hilfe der hier gezeigten Auswahlbox die zutreffende Betriebsgröße gewählt werden kann und somit die Hilfen bedarfsorientiert zugeschnitten sind.

- Schritt 1:** Die grundlegende Aufstellung der **Geschäftsfelder** und **Aufgabenbereiche** des Tourismus Service Centers inklusive der Tourist Information
- Schritt 2:** Die Aufstellung der **Stellenstruktur** zur Aufgabenwahrnehmung
- Schritt 3:** Die Planung der **Personaleinheiten** und zugehörigen **Aufgabenprofile**
- Schritt 4:** Die Planung der **Qualifikationsprofile** für die professionelle Aufgabenwahrnehmung
- Schritt 5:** Die **IST-Ermittlung** der vorhandenen **Personalkapazitäten** und schließlich
- Schritt 6:** Die **SOLL-Planung** der zukünftigen **Personalkapazitäten**

Mehr dazu unter www.thv.rlp-info.de



III. ANLEITUNG ZUR PERSONALBESCHAFFUNG FÜR KOMMUNALE TOURISMUSORGANISATIONEN

Die Personalbeschaffung bildet den zentralen Teilbereich der Personalplanung. Auf Basis der Personalbedarfsermittlung beantwortet die Personalbeschaffung kurzgefasst die Frage, mit welchen praktischen Mitteln eine zuvor festgestellte qualitative und / oder quantitative Personalunterdeckung behoben werden kann. Konkret bedeutet dies, den ermittelten Personalbedarf in der gewünschten Anzahl (quantitativ) und mit den erforderlichen Qualifikationen (qualitativ) zu decken.

In der Praxis werden lokale Tourismusorganisationen in Rheinland-Pfalz aufgrund ihrer häufig begrenzten Personal- und Finanzbudgets sowie ihrer kommunalen Strukturvorgaben sicherlich eher auf die Möglichkeiten der internen Personalgewinnung zurückgreifen, da vorhandenes Personal in den meisten Fällen nicht ergänzt werden kann. Allerdings ist je nach der gewünschten Stellenbesetzung auch eine gezielte externe Personalsuche möglich.

Die Personalbeschaffung bedient sich hierbei grundsätzlich zweier Methoden, der:

- **internen sowie der**
- **externen Personalgewinnung**



5-Seen-Blick bei Detzem, Mosel

PLANUNGSSCHRITTE IM ÜBERBLICK

Die Personalbeschaffung wird in der Praxisanleitung in zwei wesentliche Arbeitsschritte untergliedert:

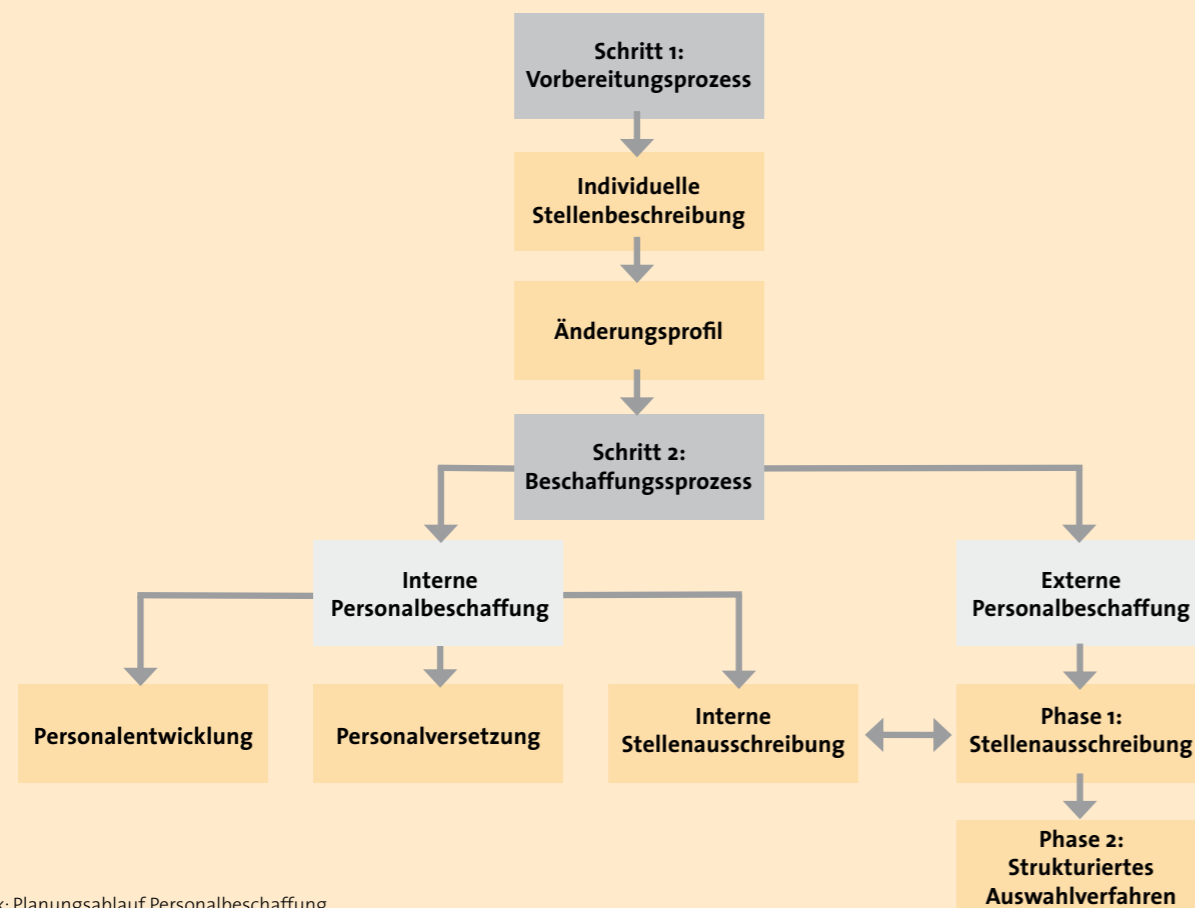
Schritt 1: Den **Vorbereitungsprozess** sowie

Schritt 2: Den engeren **Beschaffungsprozess**

Der erste Arbeitsschritt befasst sich mit der Erstellung detaillierter und individueller Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile als wichtigste Basis für die geplante Personalgewinnung. Der zweite Schritt führt durch die Methoden und wichtigsten Phasen der praktischen Personalbeschaffung:

1. Die Möglichkeiten der internen Personalgewinnung und
2. Die Phasen der externen Personalbeschaffung

Phase 1: Die Stellenausschreibung
Phase 2: Das strukturierte Auswahlverfahren



Grafik: Planungsablauf Personalbeschaffung

Einen besonderen Fokus legt diese Praxisanleitung auf den Vorbereitungsprozess nach Schritt 1 der Personalbeschaffung, da die Erarbeitung der detaillierten individuellen Stellenbeschreibungen auch in der Folge eine wichtige Basis für die Personalführung und -entwicklung sowie die Eingruppierung in die Vergütungssysteme bildet.

IV. PERSONALFÜHRUNG UND PERSONALENTWICKLUNG IN TOURISMUSORGANISATIONEN AUF KOMMUNALER EBENE

Personalführung bedeutet konkret die Führung der Mitarbeiter zur Erreichung der Unternehmensziele in Verbindung mit der Förderung hohen Engagements und hoher Zufriedenheit des gesamten Teams. Dies wiederum soll zu dauerhaft guten Leistungen aller und damit zur erfolgreichen Aufgabenwahrnehmung im Tourismus Service Center und der Tourist Information beitragen. Wesentliche – und vor allem mit einem überschaubaren Aufwand plan- und umsetzbare – Instrumente einer erfolgreichen Mitarbeiterführung sind aus Sicht der Praxisanleitung zum einen das gemeinsame Setzen und Erreichen von (operativen) Zielen für die Mitarbeiter.

Zum anderen bildet die permanente und strukturierte Personalentwicklung – und hier vor allem die gezielte Qualifikation der Mitarbeiter für die an sie gestellten Aufgaben – eine der wesentlichen Grundlagen zur langfristigen Weiterentwicklung eines Tourismus Service Centers.

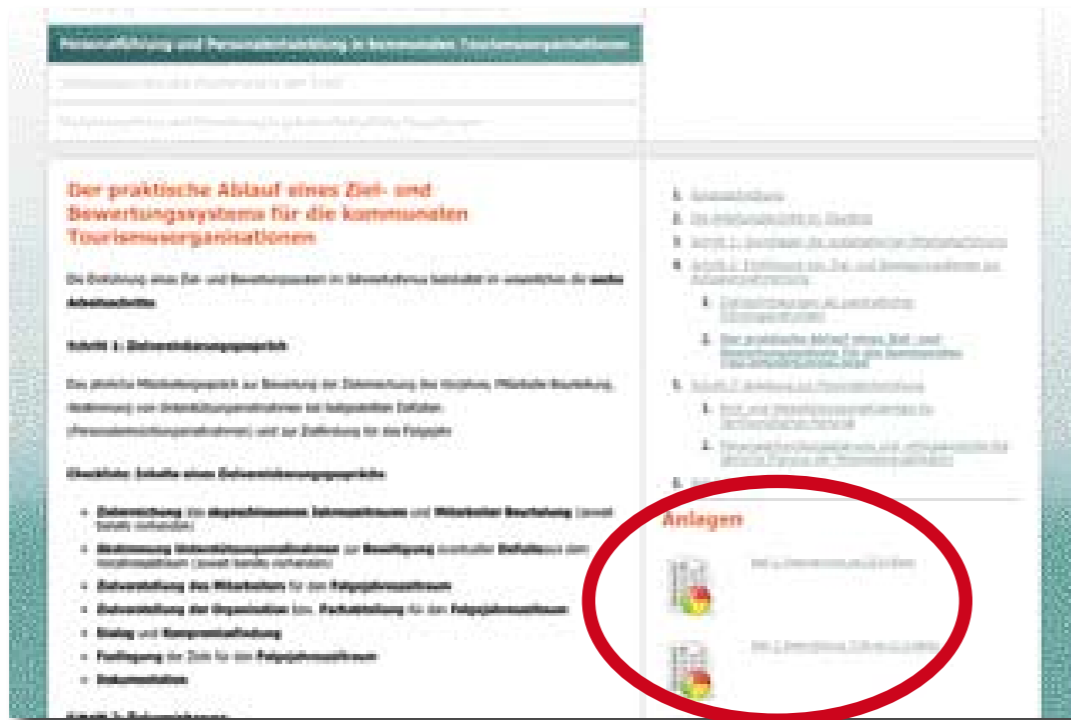


PLANUNGSSCHRITTE IM ÜBERBLICK

Der Abschnitt „Personalführung und Personalentwicklung“ innerhalb der Praxisanleitung behandelt drei wesentliche Anleitungsschritte:

- Schritt 1:** Die Vermittlung von **Grundlagen der systematischen Mitarbeiterführung**
- Schritt 2:** Die Einführung von **Ziel- und Bewertungssystemen** für die erfolgreiche Aufgabenwahrnehmung im TSC und schließlich
- Schritt 3:** Eine **Anleitung zur Personalentwicklung** für kommunale Tourismusorganisationen

Während die ersten beiden Anleitungsschritte als praktische Handlungshilfen für die strukturierte Führung der Mitarbeiter eines Tourismus Service Centers dienen sollen, befasst sich der dritte Schritt mit den konkreten Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und Förderung der Mitarbeiter in kommunalen Tourismusorganisationen – inklusive des Leitungspersonals.



Praktische Praxisanleitungen im direkten Kontext zum herunterladen und ausdrucken.

V. STELLENBEWERTUNG UND EINORDNUNG IN DEN TVÖD SOWIE EINORDNUNG IN PRIVATWIRTSCHAFTLICHE VERGÜTUNGSSYSTEME

Grundsätzliches zur Eingruppierung

Mit Datum vom 13. September 2005 wurde der neue Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst - TVöD - in Kraft gesetzt. Der „Allgemeine Teil“ des TVöD und der „Besondere Teil Verwaltung“ (BT-V) bilden im Zusammenhang das Tarifrecht für den Dienstleistungsbereich. Für den Bereich der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände innerhalb der Verwaltung wurde eine eigene durchgeschriebene Fassung (TVöD-V) niedergelegt.

Dieser TVöD-V ersetzt in Verbindung mit dem „Tarifvertrag zur Überleitung der Beschäftigten der kommunalen Arbeitgeber in den TVöD und zur Regelung des Übergangsrechts“ - TVÜ-VKA – den bisher geltenden Tarifvertrag BAT-VKA.

Die Praxisanleitung greift aber auch, angelehnt an den Manteltarifvertrag des Deutschen Reiseverbandes (DRV), Möglichkeiten zur Stellenbewertung und Einordnung in privatwirtschaftliche Vergütungssysteme auf.

Zuletzt hatte dazu der Verband der Kur- und Tourismusfachleute (VDKF) im Jahr 1989 ein Stellenbewertungs- und Einordnungssystem vorgelegt. Hier hat der THV nun echte Grundlagenarbeit für die Tourismusorganisationen auf kommunaler Ebene geleistet.





Hambacher Schloss, Pfalz

Das Stellenbewertungssystem

Um die Stellenbeschreibungen und Aufgaben der touristischen Fach- und Führungskräfte auf der kommunalen Ebene in Rheinland-Pfalz gezielt auf adäquate Vergütungen übertragen zu können, wird ein strukturiertes Stellenbewertungssystem vorgestellt. Dieses System folgt grundsätzlich 4 konkreten Qualifikations- und Tätigkeitsebenen, die für die Eingruppierung in den TVöD verwendet werden und ergänzt es um privatwirtschaftliche Anforderungen. Die Stellenbeschreibungen werden den Entgeltgruppen des TVöD und den Hierarchiestufen der privatwirtschaftlichen Vergütung zugeordnet.

Besonderes Augenmerk wird auf die leistungsorientierte Vergütung bzw. den Stufenaufstieg nach TVöD gelegt. Auch das Thema Ausbildungs- und Prüfungspflicht im kommunalen Verwaltungsdienst wird behandelt.

VI. BEISPIELHAFT ANWENDUNG MIT HILFE DER PRAXISANLEITUNG

Wie bereits eingangs erwähnt finden Sie die ausführliche Praxisanleitung in unserem Online-modul zur schrittweisen Erarbeitung. Beispielhaft wurde nun der Themenbereich **SOLL-Planung der zukünftigen Personalkapazitäten** ausgewählt um Ihnen aufzuzeigen, wie detailliert gearbeitet werden kann und welche Hilfestellungen gegeben werden.

Die SOLL-Planung der zukünftigen Personalkapazitäten bildet den Abschluss der Personalbedarfsplanung. Dieser Schritt ist eine strategische Aufgabe der Leitungsebene des TSC und/ oder der Personalstellen innerhalb der kommunalen Strukturen. Hier kann auf der Basis der vorangegangenen Schritte und der Empfehlungen des THV zur Mindestpersonalbesetzung eines TSC oder der prozentualen Arbeitsanteile der Geschäftsfelder geplant werden, welche Personalerweiterung oder -umstrukturierung zukünftig sinnvoll ist. Sofern die Arbeitszeiterfassung im TSC eingeführt wird, können zusätzlich exaktere Daten zum tatsächlichen Personalaufwand und -folgebedarf zugrunde gelegt werden.

Im Berechnungstool werden für die SOLL-Planung der Personalkapazitäten die Personalstellen, Fachbereiche/ Aufgabenfelder sowie die Arbeitszeit zugrunde gelegt. Die Verwendung eher „klassischer“ Kennzahlen aus dem kommunalen Tourismus wie beispielsweise „Ankünfte“ und „Übernachtungszahlen“ ist hier wenig aussagekräftig, da damit keine Schlüsse für die Aufgabenwahrnehmung eines TSC gezogen werden können. Die einzige Ausnahme ist die Personalkapazitätenplanung für die Tourist Information (TI). Sofern hier Erhebungen zur Besucherfrequenz vorhanden sind, kann zusätzlich die Kennzahl „Beratungsintensität“ zur Feststellung der Bindung von Counter-Kapazitäten hinzugezogen werden.

		TSC												Gesamt			
		2023		2024		2025		2026		2027		2028		2029		Gesamt	
		1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
5.	Geschäftsfeld																
6.	Geschäftsfeld																
7.	Geschäftsfeld																
8.	Geschäftsfeld																
9.	Geschäftsfeld																
10.	Geschäftsfeld																
11.	Geschäftsfeld																
12.	Geschäftsfeld																
13.	Geschäftsfeld																
14.	Geschäftsfeld																
15.	Geschäftsfeld																
16.	Geschäftsfeld																
17.	Geschäftsfeld																
18.	Geschäftsfeld																
19.	Geschäftsfeld																
20.	Geschäftsfeld																
21.	Geschäftsfeld																
22.	Geschäftsfeld																
23.	Geschäftsfeld																
24.	Geschäftsfeld																
25.	Geschäftsfeld																
26.	Geschäftsfeld																
27.	Geschäftsfeld																
28.	Geschäftsfeld																
29.	Geschäftsfeld																
30.	Geschäftsfeld																



Marksburg, Romantischer Rhein



Soonwaldsteig, Naheland

Personalkapazitätenplanung für die Tourist Information (TI)

Die Empfehlungen des THV Rheinland-Pfalz e.V. zur Mindestpersonalausstattung eines TSC oder zur anteiligen Arbeitszeit der Geschäftsfelder bieten auch einen ersten Anhaltspunkt für die personelle Ausstattung der Tourist Information (TI). Grundsätzlich gilt jedoch: Der Counter muss innerhalb der Öffnungszeiten einer TI ständig mit Personal besetzt sein.

Das heißt, dass die empfohlene personelle Mindestausstattung des THV von einem Vollzeitäquivalent für den Counterservice nur für solche TI ausreichend ist, deren Öffnungszeiten regelmäßig nicht mehr als die Wochenarbeitszeit eines VZÄ (=~40 Wochenstunden) beträgt. Alle übrigen TI sollten zusätzliche Personalstunden pro Woche planen, auch wenn der Counterdienst durch mehrere Mitarbeiter geteilt wird. Die IST-Ermittlung der Personalkapazitäten bietet eine gute Basis zur Feststellung der tatsächlichen Arbeitszeiten im Counterdienst. Für mittlere und größere Tourismus Service Center, die über eine eigene Erhebung der Besucherfrequenzen ihrer Tourist Information verfügen, kann die Personalausstattung der TI zusätzlich nach der durchschnittlichen Beratungsintensität mit den folgenden Kennzahlen geplant werden:

Hierzu ein Beispiel einer lokalen Tourist Information in Rheinland-Pfalz:



	Zahl der Besucher pro Monat:	5.000 (Ø)
/	Öffnungstage pro Monat:	26 Tage (Ø)
/	Öffnungszeiten pro Tag:	8 Stunden
=	Besucher pro Stunde:	24 (Ø)
X	Anteil der Beratungen:	30% (Ø)
X	Dauer der Beratungen:	10 Minuten (Ø)
=	Beratungsdauer pro Stunde:	72 Minuten (Ø)

Nach diesem Beispiel beträgt die durchschnittliche Beratungsintensität der TI 72 Minuten pro Stunde. Als Ergebnis sollte der Counter des TI für Beratung und Verkauf im Durchschnitt mit 1,2 VZÄ besetzt sein. Die schriftliche, elektronische oder telefonische Beratung ist hier allerdings noch nicht enthalten. Das gleiche gilt für saisonale Schwankungen und Spitzenzeiten in den Besucherzahlen. Daher kann auch eine solche Kennzahlenplanung nach der durchschnittlichen Beratungsintensität nur einen weiteren Orientierungsrahmen für die Personalbesetzung einer TI bilden oder muss sehr viel weiter verfeinert werden.

Eine eher praktikable Möglichkeit, den Arbeitsaufwand für die TI über einen längeren Zeitraum hinweg zu ermitteln, ist sicherlich eine monatliche Arbeitszeiterfassung.

IMPRESSUM

Herausgeber:
Tourismus- und Heilbäderverband
Rheinland-Pfalz e.V.,
Löhrrstr. 103-105, 56068 Koblenz

Gestaltung:
shapefruit AG, Telegrafenstr. 13
53474 Bad Neuenahr, Tel. 02641-80050
www.shapefruit.de

Inhalte:
BVM Wachkamp LTD. -
Beratung für Verbandsmanagement
Frankfurter Straße 91, 53773 Hennef
www.bvm-wachkamp.de

Fotos:
Rheinland-Pfalz Tourismus GmbH,
Dominik Ketz, Ahrtal-Tourismus
Bad Neuenahr-Ahrweiler e.V.



Schloss Weilerbach in Bollendorf, Eifel



Rheinland-Pfalz

Tourismus- und Heilbäderverband e. V.



Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz e.V.

Löhrstraße 103-105

56068 Koblenz

Tel.: 0261/ 915 20-0

Fax: 0261/ 915 20-40

thv@rlp-info.de

www.thv.rlp-info.de