
Der Wettbewerb um Fachkräfte in der Beherbergung: Wie ist die Situation?

Ein Analysereport von Ecoplan
im Auftrag von hotelleriesuisse

Inhaltsverzeichnis

1	Attraktivität auf dem Prüfstand – jeder Einzelne zählt	3
2	Personalrekrutierung stellt Betriebe vor grosse Herausforderungen	6
3	Der Analysebericht	10
	Exkurs	11
3.1	Wie können Fachkräfte gewonnen werden?	12
3.2	Wie können die Fachkräfte gehalten werden?	13
3.3	Abgeleitete Handlungsfelder	14
4	Diskussion der sechs Handlungsfelder	16
4.1	Aus- und Weiterbildung fördern	17
4.2	Weitere Potenziale erschliessen	19
4.3	Zeitgemässe Führungskultur schaffen	22
4.4	Vereinbarkeit erhöhen	24
4.5	Vergütungssystem verbessern	26
4.6	Monitoring der Rahmenbedingungen	29
5	Fazit und Ausblick	32
5.1	Fazit	33
5.2	Ausblick	36
	Literaturverzeichnis	37
	Impressum	38

1 – Attraktivität auf dem Prüfstand – jeder Einzelne zählt

Die Hotellerie- und Gastronomiebranche hat ein Attraktivitätsproblem. Die Schwierigkeiten, Fachkräfte zu finden und in der Branche zu halten, sind allgegenwärtig. Das belegen sowohl brancheninterne Umfragen als auch der mediale Grundtenor: Personalnot und unbesetzte Lehrstellen gehören zum Alltag.¹

¹ vgl. hotellerieuisse (2016), Mitgliederumfrage zu Fachkräftemangel und Bildungsbedarf, Bern; oder Beck, Oliver (2017), «Junge Fachkräfte als rares Gut», in: Liechtensteiner Vaterland am 25.7.2017, Vaduz; oder o.V. (2017), «Der Fachkräftemangel trifft alle», in: Gastro Journal am 6.7.2017, Zürich; oder Barandun, Madleina (2017), «Viele Lehrstellen in Bündner Hotels bleiben wohl unbesetzt», in: Südostschweiz am Wochenende (10.6.2017), Chur; oder Seeholzer, Andreas (2017), «Personalnot in den Bergbeizen», in: Bote der Urschweiz am 25.4.2017, Schwyz

Und auch in persönlichen Gesprächen mit Arbeitnehmenden ist die schwierige Situation, in der sich die Branche befindet, herauszuhören. «Ich mache es, weil ich die Hotelatmosphäre liebe – und nur Teilzeit. Aber ehrlich: Wer einen gut bezahlten Job und gute Arbeitsbedingungen will, der muss ganz sicher nicht ins Gastgewerbe.» So Philippe A., 32 Jahre alt, Concierge. Grösster Nachteil sind die langen und oftmals unplanbaren Tage. «Die Arbeitszeiten können im Zweifelsfall mies sein»², schreibt denn auch die Zeit online in einem Porträtbericht über den Beruf des Hotelmanagers. Die ungünstigen Arbeitszeiten führen zusätzlich zu einer erschwerten Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Freizeit bzw. dem sozialen Umfeld. Ebenfalls nicht förderlich für einen Berufseinstieg ist das im Vergleich mit anderen Branchen eher tiefe Lohnniveau – wobei die Lernenden- und die Einstiegsgehälter bewusst überdurchschnittlich sind. Jedoch fallen die Löhne in den höheren Hierarchiestufen bzw. für Mitarbeitende, die länger in der Branche arbeiten, verhältnismässig tiefer aus. Dass die Branche unter einem schlechten Image leidet, zeigen auch Bewertungen auf Kununu, einer Onlinebewertungsplattform für Arbeitnehmende. «Hohe Fluktuationsrate», «grosser Stressfaktor», «hierarchische Strukturen», «unplanbare Arbeitszeiten», «viele Überstunden» sind wiederkehrende Kommentare über Hotellerie- und Gastrobetriebe.

Das Gastgewerbe und gute Arbeitsbedingungen wirken inkompatibel, das schlechte Image der Branche ist offenkundig. Hierbei muss jedoch erwähnt werden, dass fundierte wissenschaftliche Studien zu Führungskultur, Emotional Labor³ (gezwungenes, dauerhaftes Freundlichsein⁴) oder zu den Motivatoren für die Berufsausübung in der Schweiz bisher weitgehend fehlen. Ob die Situation also tatsächlich so düster ist wie von der Öffentlichkeit wahrgenommen, ist nicht stichhaltig zu belegen. Dennoch ist es – auch ohne es zu beziffern – mit diesem Image schwierig, Nachwuchs für die Arbeit im Gastgewerbe zu gewinnen. Hierzu nun liegen Zahlen vor: Obwohl seit 2006 die Anzahl der Lehrverhältnisse in der Schweiz insgesamt stieg, sank die Zahl der Lehrverhältnisse im Bereich Hotellerie/Gastronomie beinahe dramatisch. Diese Tatsache zeigt, dass die Beherbergungsbetriebe bereits heute Schwierigkeiten haben, gut qualifizierten Berufsnachwuchs zu finden, und dies auch in Zukunft der Fall zu sein droht. Dazu kommt, dass in den letzten Jahren ein Drittel der Lehrverhältnisse während der Ausbildung aufgelöst wurden. Das sind zehn Prozent mehr als der Durchschnitt über alle Branchen.⁵ Positiv hervorzuheben ist, dass im Branchenvergleich jedoch überdurchschnittlich viele Jugendliche die Lehre in einem anderen Hotel oder Restaurant fortsetzen.

Erfahrungen an den Berufswahlmessen oder während Präsentationen in den Schulen zeigen, dass sich Eltern selten begeistert zeigen, wenn ein Kind in das Gastgewerbe einsteigen will. Sie wünschen sich eher «Jobs mit Imagefaktor» für ihre Zöglinge.⁶ Das hat gravierende Folgen. Denn es ist vor allem das berufliche Vorbild von Eltern und Verwandten, das einen starken Einfluss auf Jugendliche ausübt.⁷ Wenn also Mitarbeitende negative Erfahrungen im Gastgewerbe machen, zieht das grössere Kreise als im ersten Moment ersichtlich. Werden diese Leute Eltern oder nehmen eine andere Vorbildfunktion ein, ist die Chance klein, dass sie den Beruf weiterempfehlen und Jugendliche motivieren, in die Hotellerie- und Gastronomiebranche einzutreten. Denn: Berufserfahrungen spielen für Eltern bei der Berufswahl ihrer Kinder eine wichtige Rolle.⁸

Neben den unattraktiven strukturellen Bedingungen erschweren es auch gesellschaftliche Veränderungen, den Nachwuchs in die Branche zu holen. Die heutige Jugend gehört der Generation Y bzw. der Generation Z an. Bei dieser Gruppe hat sich nicht nur der Bezug zu digitalen Prozessen verändert, sondern auch das Verhältnis zu Führungspersonlichkeiten und ihre Erwartungen an Arbeitsinhalte. Sie fordern flexible Arbeitszeiten und -plätze, flache Hierarchien, Verantwortung und Sabbaticals.⁹ Noch immer herrschen im Gastgewerbe vielerorts hierarchische Strukturen, wenig Förderung für Weiterbildungen und kaum Flexibilität bei Arbeitszeiten und -planung.

Neben den Imagefaktoren wirken sich auch verändernde politische Begebenheiten negativ auf die Rekrutierungsmöglichkeiten der Branche aus. Mit der Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative wird (zumindest administrativ) erschwert, dass ausländische Mitarbeitende zeitnah gewonnen werden können.

2 Schleufe, Markus (2013), «Und immer lächeln, bitte», online unter: <http://www.zeit.de/karriere/2013-06/hotelmanager-beruf-der-woche> (eingesehen am 30.4.2018), Zeit online, Hamburg

3 Jankovska, Bianca (2017), «Bitte lächeln», online unter: <http://www.zeit.de/arbeit/2017-12/sexismus-emotional-labour-freundlichkeit-frauen> (eingesehen am 30.4.2018), Zeit online Arbeit, Hamburg

4 vgl. Morris, J./Feldman, D. (1996), The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor, in: The Academy of Management Review, Vol. 21, No. 4, pp. 986–1010

5 GfK Switzerland AG (2017), Lehrlingsbarometer 2017, Hergiswil

6 vgl. o.V (2017), «Eltern wählen für Kinder Jobs mit Image-Faktor», online unter: <http://www.20min.ch/finance/news/story/Eltern-waehlen-fuer-Kinder-Jobs-mit-Image-Faktor-11055951> (eingesehen am 30.4.2018), 20 Minuten, Zürich

7 Seifert, Elisabeth (2016), «Kinder sehen Eltern als Vorbild bei der Berufswahl», online unter: <https://www.solothurnerzeitung.ch/solothurn/kanton-solothurn/kinder-sehen-eltern-als-vorbild-bei-der-berufswahl-130140639> (eingesehen am 30.4.2018), Solothurner Zeitung, Solothurn

8 Puhlmann, Angelika (2005), «Die Rolle der Eltern bei der Berufswahl», online unter: https://www.bibb.de/dokumente/pdf/a24_puhlmann_ElternBerufswahl.pdf (eingesehen am 30.4.2018), BIBB Bundesinstitut für Berufsbildung Deutschland, Bonn

9 vgl. Scherrer, Pascal (2018) «Zum Umgang mit der Generation Y», online unter: <https://www.nzz.ch/meinung/zum-umgang-mit-der-generation-y-ld.1346144> (eingesehen am 30.4.2018), Neue Zürcher Zeitung, Zürich

Um die Branche attraktiver zu gestalten und fit für die Zukunft zu machen, müssen Veränderungen stattfinden. Diese sollen in diesem Report hergeleitet und aufgezeigt werden. Grundsätzlich ist es aber wichtig, zu verstehen, dass es das Zusammenspiel der knapp 5000 Hotelbetriebe und der über 23 000 Gastrobetriebe in der Schweiz ist, das die Attraktivität der Branche ausmacht. Im Sinne von «Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile» ist es entscheidend, dass nicht nur der eigene Betrieb betrachtet und kritisch hinterfragt wird. Spielt der Nachbarbetrieb nicht nach den Regeln, fällt das langfristig auch auf einen selber zurück. Hier gilt es, achtsam zu sein und zusammenzuarbeiten.

Es gibt in der Branche gute, ja hervorragende Beispielbetriebe, die die Attraktivität der Branche als Arbeitgeber positiv beeinflussen. Diese sollen in diesem Bericht aufgezeigt werden. Sie liefern den Beweis dafür, dass die Kombination von Beherbergungswirtschaft und guten Arbeitsbedingungen möglich ist. Und sie zeigen: Erreicht man diese Synthese, hat man entschieden geringere Probleme, Fachkräfte zu gewinnen.

Die Beherbergungsbranche ist eine Branche, die wächst und die den Menschen ins Zentrum stellt. Und es ist eine Branche, die sowohl eine internationale Ausrichtung als auch hervorragende Karrieremöglichkeiten bietet. Das darf herausgestrichen werden und soll sich in den Köpfen der Öffentlichkeit langfristig festsetzen.

2 – Personalrekrutierung stellt Betriebe vor grosse Herausforderungen

Neben den einleitend genannten Branchenvorteilen – Internationalität, Menschlichkeit, Wachstum – verfügt die Hotellerie heute über ein gutes Aus- und Weiterbildungsangebot und ermöglicht damit interessante Karrierechancen. Die Hotellerie bietet Berufs- und Wiedereinsteigern sowie flexiblen und abenteuerhungrigen Personen interessante Beschäftigungsmöglichkeiten. Trotzdem verzeichnen viele Beherbergungsbetriebe Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften.¹⁰ Entsprechend nimmt der Fachkräftemangel seit mehreren Jahren einen hohen Stellenwert im hotelleriesuisse-internen Sorgenbarometer ein. Im Januar 2018 belegte er zum 4. Mal einen Platz in den Top drei der Umfrageergebnisse und wurde erstmals sogar vor der Sorge um die Währungssituation genannt. Ebenfalls ist das Thema Fachkräftemangel in den ERFA-Gruppen von hotelleriesuisse seit mehreren Jahren ein Thema – anfangs nur bei einzelnen Betrieben, inzwischen nahezu flächendeckend. Wie lassen sich diese Probleme erklären?

2 – Personalrekrutierung stellt Betriebe vor grosse Herausforderungen

Die Beherbergungsbranche ist nicht die einzige, die unter dem Fachkräftemangel leidet. Auch andere Branchen wie Informations- und Kommunikationstechnologie oder das Gesundheitswesen haben Schwierigkeiten, auf dem schweizerischen Arbeitsmarkt die gesuchten Fachkräfte zu finden. Im Kampf um qualifiziertes Personal liegen die Karten für die Hotellerie jedoch besonders ungünstig. Wie in der Einleitung bereits erwähnt, führen das vergleichsweise tiefe Lohnniveau, meist unregelmässige Arbeitszeiten sowie die fehlende Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Freizeit dazu, dass die Hotellerie als Branche für potenzielle Fachkräfte wenig attraktiv ist.¹¹ Hinzu kommt das Imageproblem, das durch die aufgezeigte mediale Diskussion zusätzlich verschärft wird. Das Bild in den Medien ist oft geprägt von Negativbeispielen einzelner Betriebe, die wiederum das Image der Branche prägen. Denn dieses entsteht durch die Kombination des Images jedes einzelnen Betriebs.

Auf den Mangel an Fachkräften zeitnah zu reagieren, ist für die Betriebe schwierig. Denn erschwerend zu der Imageproblematik kommt die Schwierigkeit hinzu, genau zu beziffern, wie ausgeprägt der Fachkräftemangel bereits ist und noch werden wird. Derzeit fehlen spezifische Untersuchungen, wie viele gastgewerbliche Fachkräfte aus welchen Fachrichtungen und in welcher Region des Landes heute fehlen und in fünf oder zehn Jahren fehlen werden. Erste Erkenntnisse liefert aber eine Studie zur Gesamtwirtschaft des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes. Sie hat aufgezeigt, dass 2030 ein Pensionierungsüberhang (mehr Personen, die pensioniert werden, als solche, die in den Arbeitsmarkt eintreten) von 52 000 Menschen bestehen wird.¹² Entsprechend wird der Wettbewerb um Fachkräfte weiter zunehmen. Das ist eindrücklich und zeigt die Notwendigkeit, die Beherbergungsbranche darauf vorzubereiten.

Damit die Branche im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte mithalten kann, muss es ihr gelingen, die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern. Dafür ist es wichtig, zu verstehen, unter welchen Bedingungen ein Unternehmen bzw. eine Branche als attraktiver Arbeitgeber gilt. Eine Studie der HTW Chur und der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften ZHAW hat darauf eine Antwort gefunden. Die Attraktivität einer Branche oder eines Arbeitgebers ist nicht nur von einem einzigen Anreizfaktor abhängig. Vielmehr beeinflussen sowohl materielle Anreize wie der Lohn, gute Sozialleistungen oder Mitarbeitendenrabatte als auch immaterielle Anreize wie Weiterbildungsangebote, Karriereaussichten, die Work-Life-Balance oder die Führungskultur die Attraktivität einer Stelle.¹³ Welcher Anreizfaktor dabei wie wichtig ist, hängt von den individuellen Bedürfnissen des potenziellen Arbeitnehmers ab.

¹⁰ hotelleriesuisse (2016), Mitgliederumfrage zu Fachkräftemangel und Bildungsbedarf, Bern

¹¹ Für eine Zusammenstellung und Interpretation der wichtigsten Kennzahlen über die gesamte Tourismusbranche vgl. Ecoplan (2016), Facts and Figures zum Arbeitsmarkt im Tourismus, Bern

¹² vgl. Städeli, Markus (2018), «Bald sitzen die Angestellten am längeren Hebel», in: NZZ am Sonntag vom 15.4.18, Zürich

¹³ HTW Chur und ZHAW (2011), Praxisleitfaden Arbeitgeberattraktivität, Instrumente zur Optimierung der Arbeitgeberattraktivität in kleinen und mittleren Unternehmen, HTW Chur Verlag, Chur

Die genannten materiellen und immateriellen Anreizfaktoren lassen sich in folgenden vier Kategorien zusammenfassen:



In Anlehnung an: HTW Chur & ZHAW, 2011, S. 41

Arbeit und Karriere

Die Attraktivität der Arbeitsstelle hängt wesentlich von der Attraktivität der Tätigkeit ab, die mit der Stelle verbunden ist. Eine Tätigkeit ist attraktiv, wenn sie als bedeutsam und sinnvoll wahrgenommen wird, Verantwortung übernommen werden kann und eine Rückmeldung zum Arbeitsergebnis erfolgt.¹⁴ Weiter steigern Faktoren wie Abwechslung, Gestaltungsspielraum und Eigenverantwortung die Attraktivität der Tätigkeit.¹⁵ Zudem spielen die Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle: das Team, die Arbeitszeitenregelungen, die Weiterbildungsmöglichkeiten.

Unternehmen und Führungskultur

Eine gute Führungskultur mit entsprechender Kommunikationspolitik, Offenheit gegenüber Innovationen und Ideen und einer gesunden Fehlerkultur wirken sich positiv auf die Attraktivität des Arbeitgebers aus. Zu einer guten Führungskultur gehört auch die bewusste Förderung einer ausgewogenen Work-Life-Balance und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Freizeit. Die Führungskultur ist zudem prägend für das Image des Unternehmens und hat somit Auswirkungen auf die Attraktivität der Branche als Ganzes.

Vergütung

In dieser Kategorie werden die direkten und indirekten finanziellen Anreize vereint. Auch wenn empirisch nur ein schwacher Zusammenhang zwischen Lohn und Zufriedenheit nachgewiesen werden kann, ist das Lohnniveau für die Attraktivität einer Branche wichtig.¹⁶ Unabhängig vom Lohn können zudem Extraleistungen, sogenannte «Fringe Benefits», ausbezahlt werden. Dadurch bringt das Unternehmen dem Mitarbeitenden zusätzliche Wertschätzung entgegen. Das führt zu einer Erhöhung der Attraktivität des Arbeitgebers sowie zu einer verstärkten Bindung des Mitarbeitenden an den Betrieb.

Region

Schliesslich hat auch die Region einen Einfluss auf die Attraktivität. Eine gute Verkehrsanbindung und ein positives Image der Region sowie eine starke regionale Verankerung und Vernetzung machen den Arbeitgeber attraktiver und erhöhen die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen.

Zahlreiche Beherbergungsbetriebe erfüllen bereits heute viele dieser Anreizfaktoren und tragen dadurch massgeblich zu einer höheren Attraktivität der Branche bei – insgesamt besteht jedoch bei vielen dieser Anreizfaktoren Handlungsbedarf. Das Image von stark hierarchischen Unternehmensstrukturen, verbunden mit der erschwerten Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit durch Wochenend- und Nachtarbeit sowie einem vergleichsweise tiefen Lohnniveau, sorgt dafür, dass die Branche für potenzielle Fachkräfte wenig attraktiv ist. Einige dieser Kritikpunkte wie die Arbeitszeiten und das Lohnniveau sind jedoch strukturell bedingt und lassen sich nicht einfach umgehen. Entsprechend herausfordernd ist es, hier geeignete Lösungen zu finden.

¹⁴ vgl. Hackman, J./Oldham, G. (1980), *Work Design*. Reading, MA: Addison Wesley

¹⁵ vgl. Benz, M./Frey, B. (2008), *Being Independent is a Great Thing: Subjective Evaluations of Self-Employment and Hierarchy*, in: *Economica*, S. 362–383, oder Nguyen, A./Taylor, J./Bradley, S. (2003), *Job autonomy and job satisfaction: new evidence*, in: *Lancaster University Management School Working Paper*, Lancaster

¹⁶ vgl. Judge, T./Piccolo, R./Podsakoff, N., Shaw, J./Rich, B. (2010), *The relationship between pay and job satisfaction: A metaanalysis of the literature*, in: *Journal of Vocational Behavior*, S. 157–167

3 – Der Analysereport

Die gebündelten, fokussierten Aktionen unter dem Dach der Initiative «Future Hospitality! Gemeinsam – Attraktiv – Qualifiziert», von hotelleriesuisse verfolgen das Ziel, den Zugang der Betriebe zu Fachkräften zu verbessern. Dafür müssen zwei zentrale Fragen beantwortet werden:

- Wie gelingt es der Branche, neue oder potenzielle künftige Fachkräfte zu gewinnen?
- Wie gelingt es der Branche, die bestehenden und neuen Fachkräfte in der Branche bzw. im Unternehmen zu halten?

Exkurs

Der Analysereport «Der Wettbewerb um Fachkräfte in der Beherbergung: Wie ist die Situation?» wurde von Ecoplan gemeinsam mit hotelleriesuisse erarbeitet. Auf der Grundlage einer Literaturanalyse wurde der Arbeitsmarkt in der Beherbergungsbranche analysiert und potenzielle Handlungsfelder festgelegt. Die Recherche hat bekannte strukturelle Nachteile der Branche bestätigt.¹⁷ Es wurde aber auch ersichtlich, dass zu wahrgenommenen Problemen teilweise die notwendigen Fakten fehlen. Im Rahmen des Winterseminars der Delegiertenversammlung 2017 von hotelleriesuisse wurden deshalb in unterschiedlichen Workshops gemeinsam mit über Hundert Hoteliers und Branchenvertretern Problemfelder kritisch diskutiert, mögliche Lösungsansätze besprochen und Good-Practice-Beispiele gesammelt. Die Ergebnisse dieser Diskussionen sind in die Erarbeitung des Reports eingeflossen und haben wesentlich zur Identifikation der Handlungsfelder beigetragen.

Dieser Analysereport fokussiert auf die Beherbergungsbranche als Teil der Gesamtbranche Gastgewerbe (Restauration, Hotellerie, Parahotellerie usw.). Dies deshalb, weil hotelleriesuisse gemäss Vision der Verband der innovativen und nachhaltigen Beherbergungsbetriebe ist. Die Abgrenzungen sind nicht immer trennscharf, insbesondere das vorliegende Zahlenmaterial basiert, falls nicht anders angegeben, auf der Gesamtbranche Gastgewerbe.

¹⁷ Ecoplan (2016), Facts and Figures zum Arbeitsmarkt im Tourismus, Bern

3.1 Wie können Fachkräfte gewonnen werden?

Der Weg zu mehr Fachkräften führt über die Attraktivität der Branche als Arbeitgeber. Aber genauso wichtig wie die Attraktivität ist, dass entsprechende Fachkräfte überhaupt zur Verfügung stehen. Für die künftige Verfügbarkeit stellt die branchenspezifische Aus- und Weiterbildung von Fachkräften deshalb einen wichtigen Pfeiler dar. Die Aus- und Weiterbildungsangebote der Beherbergungsbranche gelten als hochwertig. Das Angebot umfasst unterschiedliche Lehrgänge auf allen Bildungsstufen, und die Absolventinnen und Absolventen sind branchenübergreifend gefragt. Auch interessieren sich nach wie vor viele Jugendliche für eine Karriere in der Hotellerie und Gastronomie. Dies zeigt unter anderem das grosse Interesse am Informationsanlass «Please Disturb» und an der neuen Ausbildung zur/zum «Hotel-Kommunikationsfachfrau/-mann EFZ» (HOKO). hotelleriesuisse bietet zusammen mit den Bildungsinstitutionen Ecole hôtelière de Lausanne Group und Hotelfachschule Thun eine weltweit einzigartige Bildungskette und vielseitige Dienstleistung an: von der Grundbildung über die Höhere Berufsbildung hin zur akademischen Bildung und zur Weiterbildung. Dennoch steht die Beherbergungsbranche im Bereich der Aus- und Weiterbildung vor drei grossen Herausforderungen:

1. Die Zahl der Lernenden in der Hotellerie und im Gastgewerbe ist seit 2010 rückläufig. Dies zeigt die Statistik der beruflichen Grundbildung des Bundesamtes für Statistik.
2. Die jungen Fachkräfte verlassen nach der Ausbildung häufig die Branche. Bei einer Befragung der Lernenden gaben 19 Prozent der Jugendlichen an, nach der Lehre nicht mehr auf ihrem Beruf tätig sein zu wollen.¹⁸
3. Die Nachfrage nach formalen und nonformalen Weiterbildungen bleibt trotz weitreichender finanzieller Unterstützung durch den Gesamtarbeitsvertrag im Schweizer Gastgewerbe (L-GAV) hinter den Erwartungen zurück.

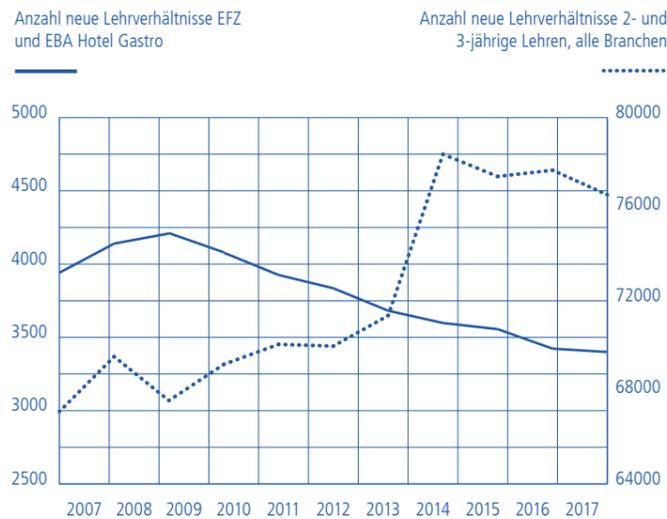
Die ersten beiden Herausforderungen sind stark mit der Attraktivität der Branche als Arbeitgeber verbunden. Die geringe Nutzung der Weiterbildungsangebote bleibt aber auch bei einer erhöhten Branchenattraktivität bestehen. Eine laufende Aus- und Weiterqualifizierung der bestehenden Fachkräfte erlaubt die optimale Entfaltung der individuellen Fähigkeiten und Interessen. Die konsequente Förderung von Aus- und Weiterbildung stellt daher ein erstes Handlungsfeld des Analyseports dar.

Aufgrund der aktuellen politischen Entwicklungen und der anziehenden Konjunktur in den Rekrutierungsmärkten der EU dürfte ausserdem der Zugang zu ausländischen Fachkräften weiter erschwert werden. Die Beherbergungsbranche kann versuchen, die politischen Entwicklungen mit gezieltem Lobbying zu bearbeiten. Wichtig dabei ist es, die Entwicklungen genau zu beobachten, um frühzeitig darauf reagieren zu können. Gesellschaftliche Veränderungen sind grundsätzlich jedoch nur schwer zu beeinflussen. Deshalb müssen auch weitere potenzielle Quellen für geeignetes Personal in Betracht gezogen und daraus neue Mitarbeitende rekrutiert werden. So stellen Mitarbeitende aus anderen Branchen, Wiedereinsteigende in die Erwerbstätigkeit, arbeitsberechtigte Flüchtlinge (nachfolgend Flüchtling genannt) und Arbeitskräfte mit Handicap ebenfalls potenzielle Quellen für Fachkräfte dar.

Als zweites Handlungsfeld soll daher im Rahmen des Analyseports aufgezeigt werden, wie die weiteren Potenziale erschlossen werden können und welche Chancen und Risiken damit verbunden sind.

¹⁸ GfK Switzerland AG (2017), Lehrlingsbarometer 2017, S. 18, Hergiswil

Entwicklung neuer Lehrverträge Gastgewerbe und restliche Wirtschaft im Vergleich



Quelle: Bundesamt für Statistik

3.2 Wie können die Fachkräfte gehalten werden?

Gerade bei einem Mangel an Fachkräften ist es wichtig, die vorhandenen Fachkräfte in der Branche bzw. im Unternehmen zu halten. Wie die Statistiken zeigen, gelingt dies in der Beherbergungsbranche vergleichsweise schlecht: Nur rund die Hälfte der Erwerbstätigen (55 Prozent) bleibt länger als zwei Jahre im gleichen Betrieb.¹⁹ In der Gesamtwirtschaft beträgt dieser Anteil immerhin 69 Prozent. Diese vergleichsweise hohe Rotation muss jedoch nicht unbedingt schlecht sein, gehört doch der Betriebswechsel wegen der Saisonalität und der Vielfältigkeit der Betriebe zu einer traditionellen Eigenart der Branche. Gut jeder fünfte Erwerbstätige in der Beherbergungsbranche ist auf der Suche nach einer neuen oder zusätzlichen Stelle. Auch dieser Wert liegt deutlich über dem Durchschnitt von 10 Prozent und den Werten vergleichbarer Branchen wie Gesundheits-/Sozialwesen (ca. 9 Prozent) oder dem Baugewerbe (6 Prozent). Dabei suchen die Mitarbeitenden häufig ausserhalb der Beherbergungsbranche eine neue Stelle. Dies zeigt eine Auswertung der Abflussquote²⁰ deutlich. Die Abflussquote, welche darlegt, welcher Anteil der Beschäftigten pro Jahr die Branche dauerhaft verlässt, ist in der Beherbergungsbranche mit rund 11 Prozent doppelt so hoch wie in der Gesamtwirtschaft oder in vergleichbaren Branchen. Es ist diese hohe Abflussquote, die die Branche beunruhigen muss. Jährlich verlassen demnach mehrere Zehntausend Mitarbeitende dauerhaft das Gastgewerbe und stellen ihre Erfahrungen und ihr Wissen in den Dienst anderer Branchen.

Um die Fachkräfte in der Branche bzw. im Betrieb halten zu können, müssen den Mitarbeitenden ein attraktives Umfeld und interessante Perspektiven geboten werden. Wie im Kapitel 2 aufgezeigt wurde, ist ein Zusammenspiel von materiellen und immateriellen Anreizen notwendig, damit eine Branche respektive ein Arbeitgeber als attraktiv wahrgenommen wird. Die Beherbergungsbranche verfügt zwar über ein gutes Aus- und Weiterbildungsangebot und bietet ausserdem die Möglichkeit, früh Verantwortung zu übernehmen. Demgegenüber stehen jedoch die bereits erwähnten Punkte wie ein schlechtes Image in Sachen Führungskultur, erschwerte Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Freizeit sowie ein vergleichsweise tiefes Lohnniveau. Diese Faktoren gehören mitunter auch zu den meistgenannten Gründen, weshalb Erwerbstätige und Arbeitssuchende die Branche verlassen möchten.²¹ Um die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern und dadurch die Fachkräfte vermehrt in der Branche zu halten, können folgende vier Handlungsfelder genannt werden, in denen Verbesserungen angestrebt werden müssen:

- zeitgemässe Führungskultur schaffen
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Freizeit erhöhen
- Vergütungssystem verbessern
- Möglichkeiten für die persönliche berufliche Weiterbildung schaffen

¹⁹ vgl. Rütter Soceco (2017), Monitoring L-GAV, Aktualisierung der Indikatoren, S. 37 ff, Rüschiikon

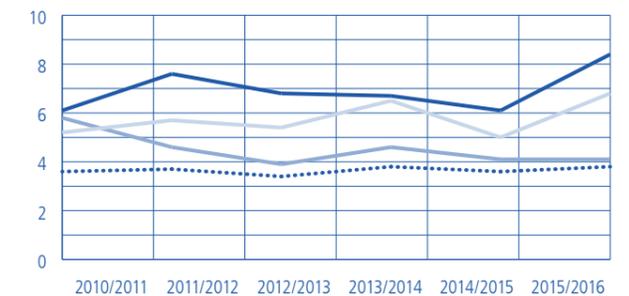
²⁰ Die Abflussquote gibt an, welcher Anteil der Erwerbstätigen im Folgejahr nicht mehr in der gleichen Branche tätig sind.

²¹ vgl. Rütter Soceco (2015), Monitoring L-GAV, Ergebnispräsentation Indikatorenaktualisierung und Zusatzanalysen, S. 41 ff sowie S. 48, Rüschiikon

Branchenabflussquote in %



Brancheninterne Rotationsquote in %



Quelle: Statistik Abflussquote/Rotationsquote: Bundesamt für Statistik, BFS; Schweizer Arbeitskräfteerhebung (SAKE); Murier, 2014; Rütter Soceco: Eigene Berechnungen

3.3 Abgeleitete Handlungsfelder

Die Analyse der zwei Fragestellungen zeigt auf: Um künftig vermehrt Fachkräfte für die Branche zu gewinnen und zu halten, sind folgende fünf Handlungsfelder relevant:

1. Aus- und Weiterbildung fördern
2. Weitere Potenziale erschliessen
3. Zeitgemässe Führungskultur schaffen
4. Vereinbarkeit erhöhen
5. Vergütungssystem verbessern

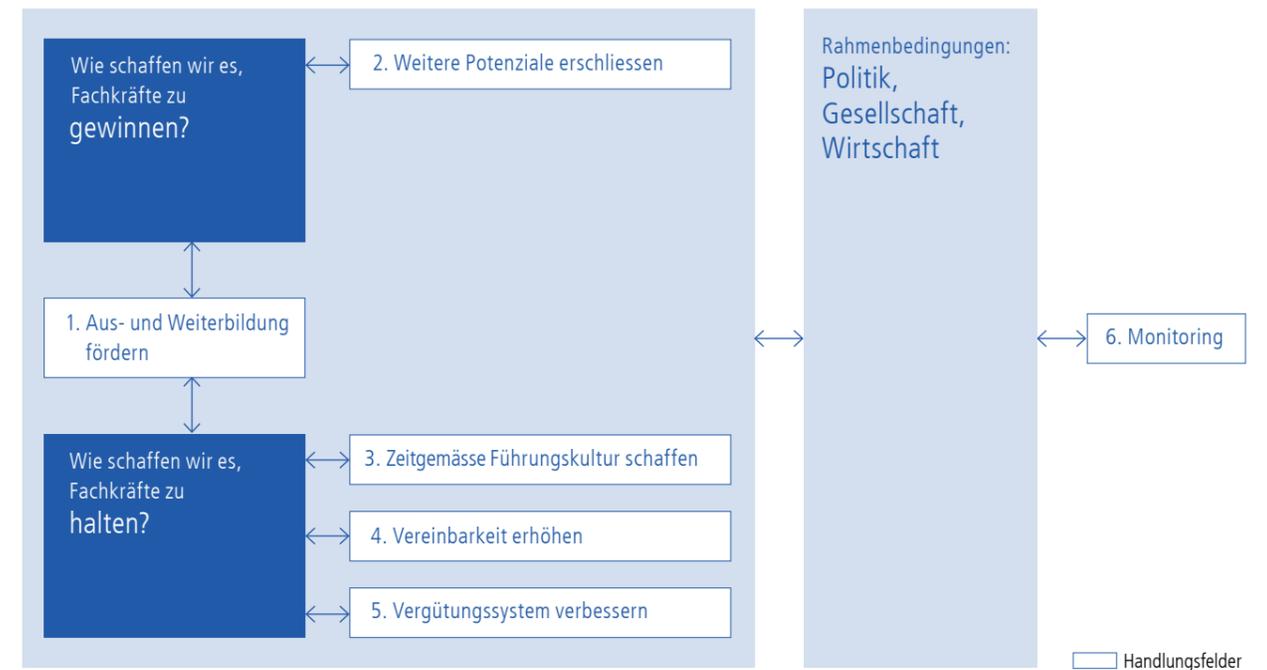
Dabei spielt die Attraktivität der Branche als Arbeitgeber eine wesentliche Rolle. Um die Attraktivität zu steigern, gilt es, sich insbesondere in den letzten drei Handlungsfeldern zu verbessern.

Innerhalb dieser Handlungsfelder ist zu beachten, dass der Arbeitsmarkt im Tourismus – genau wie derjenige der Gesamtwirtschaft – von wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Trends mitbestimmt wird. Entwicklungen wie die Digitalisierung und neue, junge Generationen mit neuen gesellschaftlichen Einstellungen bieten sowohl Chancen als auch Gefahren und beeinflussen die Verfügbarkeit und den Bedarf an Fachkräften. Dabei gilt es, die Chancen und Gefahren frühzeitig zu erkennen und daraus die richtigen Rückschlüsse für die Branche abzuleiten. Dies führt zum sechsten und letzten Handlungsfeld:

6. Monitoring der Rahmenbedingungen

Die Diskussion der zwei Hauptfragen anhand der Quellenanalyse sowie Diskussionen mit Hoteliers führten zur Herleitung der sechs Handlungsfelder.

Daraus entstand folgendes Analysemodell, welches das Zusammenspiel und die Abhängigkeiten der relevanten Faktoren wie Attraktivität, Handlungsfelder und Rahmenbedingungen aufzeigt. Anhand dieses Modells wird im nachfolgenden Kapitel auf die einzelnen Handlungsfelder eingegangen.



Das Analysemodell von hotellerieuisse

4 – Diskussion der sechs Handlungsfelder

In den nachfolgenden Abschnitten werden die Hintergründe und die Herausforderungen der sechs Handlungsfelder beschrieben. Zu jedem Handlungsfeld gibt es ausgewählte Beispiele aus der Praxis. Sie illustrieren einerseits, wie das negative Image der Branche zustande kommt, zeigen aber anhand positiver Beispiele andererseits, dass es durchaus möglich ist, etwas dagegen zu tun. Die positiven Beispiele sollen die in der Einleitung erwähnte Synthese von Gastgewerbe und guten Arbeitsbedingungen aufzeigen: Sie helfen, die Attraktivität der Branche zu steigern.

4.1 Aus- und Weiterbildung fördern

Gemäss einer Umfrage von hotellerieuisse zum Fachkräftemangel²² bekunden die Mitglieder hauptsächlich bei der Rekrutierung von gut ausgebildetem Personal Schwierigkeiten. Einfacher gestaltet sich die Suche nach unqualifiziertem Personal. Unter diesem Blickwinkel kommt der Weiterbildung eine zentrale Rolle zur Entschärfung der Fachkräfteproblematik zu. Dabei kann die Beherbergungsbranche auf ein umfassendes Angebot an spezifischen Aus- und Weiterbildungen für alle Qualifikationsniveaus zurückgreifen.

Trotz dem Angebot besuchen die Erwerbstätigen im Gastgewerbe deutlich weniger häufig eine Weiterbildung als die Mitarbeitenden anderer Branchen. Im Vergleich zur Gesamtwirtschaft mit einer Weiterbildungsquote von 19 Prozent besuchen im Gastgewerbe nur 8 Prozent eine Weiterbildung.²³ Die Ursachen hierfür liegen sowohl beim Arbeitgeber als auch bei den Mitarbeitenden. Anlässlich eines Workshops²⁴ mit Mitgliedern von hotellerieuisse wurden vor allem folgende Punkte angeführt:

- Die Angebote seien nicht ausreichend bekannt, und es fehle eine gute Übersicht.
- Die Angebote für ungelernte Mitarbeitende seien gut ausgebaut. Was fehle, seien spezifische Angebote für Kaderpersonen, insbesondere zu Management und Führung, aber auch zu Soft Skills.
- Schulungszeiten seien nicht mit den Arbeitszeiten vereinbar, und Mitarbeitende fehlten während der Weiterbildung im Betrieb.
- Trotz Mitfinanzierung durch L-GAV führe Weiterbildung zu Kosten für den Betrieb, z.B. aufgrund der Einstellung von Aushilfspersonal oder wegen anschliessender Lohnforderungen.
- Viele Arbeitgeber erachten das fehlende Interesse der Mitarbeitenden als wichtigen Grund für die tiefe Weiterbildungsquote. Sie vermuten dabei, dass die geringen Interessensbekundungen darauf zurückzuführen seien, dass die Bereitschaft fehle, sich in der Freizeit mit einer Weiterbildung zu beschäftigen, und dass die Vereinbarkeit von Ausbildung, Beruf und Familie/Freizeit nicht einzurichten sei.

Zwischenfazit

Viele der genannten Punkte treffen in der Realität nicht wirklich oder nur teilweise zu. Hier gilt es zu klären, wie die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten besser bekannt gemacht und deren Vorteile aufgezeigt werden können. Inwiefern die Führungskräfte mit ihren Aussagen über die Einstellung der Mitarbeitenden richtig liegen, lässt sich aus den verfügbaren Daten nicht beantworten. Unbestritten ist allerdings, dass Weiterbildung, Beruf, Familie und Freizeit heute schwierig zu vereinen sind. Daher ist eine kritische Auseinandersetzung mit zeitlichen und örtlichen Gegebenheiten der Angebote angebracht. Neuere, zeitlich und räumlich flexiblere Angebote wie das Blended Learning²⁵ oder E-Learning bieten gerade diesbezüglich interessante Alternativen. Aber auch die einzelnen Betriebe sind gefordert. Letztlich ist die gezielte Förderung von Weiterbildung für Mitarbeitende auf allen Stufen eine wichtige Führungsaufgabe. Indem die Betriebe die Mitarbeitenden in Mitarbeitergesprächen auf mögliche Weiterbildungen aufmerksam machen und ihnen sowohl räumlich wie auch zeitlich die Möglichkeit bieten, in ruhigen Tagesabschnitten oder in der Zwischensaison in die Weiterbildung zu investieren, können sie helfen, die Vereinbarkeit zu verbessern. Um dem Fachkräftemangel mit einer erhöhten Quote von durchgeführten Weiterbildungen entgegenzuwirken, sind daher sowohl der Verband, die Weiterbildungsanbieter als auch jeder einzelne Betrieb gefordert.

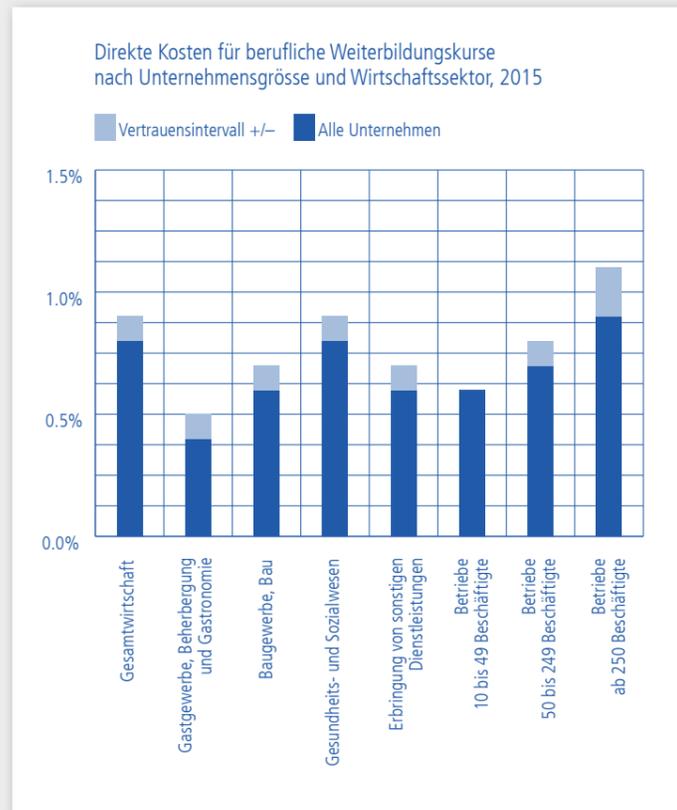
²² vgl. hotellerieuisse (2016), Mitgliederumfrage zu Fachkräftemangel und Bildungsbedarf, Bern

²³ vgl. Rütter Soceco (2015), Monitoring L-GAV, Ergebnispräsentation Indikatorenaktualisierung und Zusatzanalysen, S. 69, Rüschiikon

²⁴ vgl. dazu die Erläuterungen zur Erarbeitung des Analyseberichts auf S. 11

²⁵ Integriertes Lernen kombiniert Präsenzveranstaltungen mit E-Learning. Dies erlaubt, Fachwissen individuell und im eigenen Tempo über E-Learning zu erwerben und im Gruppenunterricht zu vertiefen.

Die Grafik zeigt, dass im Gastgewerbe nur 0,4 Prozent der gesamten Personalkosten in Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investiert werden. Keine andere Branche lässt sich die Besserqualifizierung des Personals weniger kosten.



Quelle: BFS (2017), Erhebung zur beruflichen Aus- und Weiterbildung im Unternehmen 2015, online unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildungswissenschaft/weiterbildung/unternehmen.assetdetail.3502116.html> (eingesehen am 30.4.2018), Bern



Die aktive Kommunikation des Hotels zu einer erfolgreich abgeschlossenen Weiterbildung zeigt einerseits die Wertschätzung des Betriebes gegenüber dem Absolventen und ermutigt andererseits auch andere Mitarbeitende, eine Weiterbildung in Angriff zu nehmen. Ausserdem sendet diese Massnahme einen positiven Teamspirit gegen aussen und bewirkt eine positive Wahrnehmung des Betriebes in der Öffentlichkeit.

4.2 Weitere Potenziale erschliessen

Neben ausgebildeten Fachkräften gibt es auch weitere potenzielle Quellen für geeignetes Personal. Weitere Gruppen, die als Fachkräfte in Betracht gezogen werden können, sind Mitarbeitende aus anderen Branchen, Wiedereinsteiger in die Erwerbstätigkeit, Flüchtlinge und Arbeitskräfte mit Handicap. Die Rekrutierung dieser Potenziale ist mit zwei unterschiedlichen Herausforderungen verbunden:

- attraktive Rahmenbedingungen schaffen: Für die Wieder- und Quereinsteiger gilt: Damit die potenziellen Fachkräfte für die Beherbergungsbranche gewonnen werden können, müssen die Rahmenbedingungen ausreichend attraktiv sein. Beispielsweise muss für wieder-einsteigende Mütter und Väter die Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Freizeit gegeben sein. Ausserdem kommt den Weiterbildungsangeboten, als Möglichkeit der Qualifizierung, eine tragende Rolle zu. Eine Verbesserung der Attraktivität hilft demnach, künftig mehr Wieder- und Quereinsteiger für die Branche zu gewinnen.
- Vorbehalte ablegen, Unterstützung annehmen: Gegenüber Flüchtlingen sowie Arbeitskräften mit Handicap bestehen häufig Vorbehalte. Der erwartete Aufwand für die Integration der Arbeitskräfte und die unsicheren Erfolgsaussichten halten die Betriebe davon ab, diese Quellen zu nutzen. Die Diskussion ist geprägt von negativen Beispielen, wobei zahlreiche positive Beispiele aufzeigen, dass die Zusammenarbeit sehr gut funktionieren kann. Zudem gibt es Organisationen, die sowohl die Arbeitgeber als auch die Arbeitnehmenden bei der Integration finanziell und mit Know-how unterstützen.

In einer Umfrage von hotelleriesuisse aus dem Jahr 2016²⁶ schätzten die teilnehmenden Betriebe die Potenziale der einzelnen Gruppen sehr unterschiedlich ein. Als besonders interessant für eine zusätzliche Fachkräftegewinnung erachteten die Betriebe Mitarbeitende, die mehr als 50 Jahre alt sind (50plus), sowie Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger aus anderen Branchen. Beiden Gruppen werden eine hohe Motivation und viel Erfahrung attestiert. Fähigkeiten, die für die Beherbergungsbranche sehr wertvoll sind. Aus genannter Umfrage wird auch ersichtlich, dass oft eher Zurückhaltung bei der Einstellung von Langzeitarbeitslosen, Flüchtlingen oder Menschen mit Handicap besteht. Dabei wird die Zurückhaltung häufig mit negativen Erfahrungen begründet, die entweder selber oder durch bekannte Betriebe gemacht wurden. Entsprechend wird das Potenzial der Gruppen als gering eingestuft. Tatsache ist, dass die Einstellung von Mitarbeitenden aus diesen Gruppen die Betriebe stärker herausfordern. Menschen aus einer langen Arbeitslosigkeitsphase brauchen häufig einen schrittweisen und langsamen Wiedereinstieg ins Erwerbsleben. Die Einstellung von Flüchtlingen wird durch kulturelle und sprachliche Hindernisse erschwert. Bei Menschen mit Handicap muss je nach Art des Handicaps die richtige Betreuung sichergestellt werden. Entsprechend ist in der Regel bei allen Gruppen mit einem anfänglich höheren Unterstützungsbedarf zu rechnen. Kritischere Betriebe weisen zudem darauf hin, dass die betreffenden Gruppen räumlich weniger flexibel sind. Auch werden die Zusammenarbeit mit den Behörden und der administrative Aufwand kritisiert.

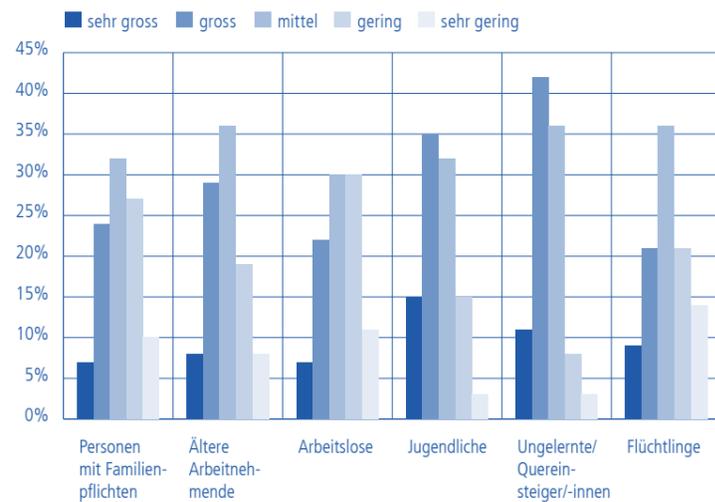
²⁶ hotelleriesuisse (2016), Mitgliederumfrage zu Fachkräftemangel und Bildungsbedarf, Bern.

Zwischenfazit

Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger aller Altersklassen sind bereits jetzt eine beliebte Rekrutierungsquelle. Um das Potenzial der Mitarbeitenden 50plus sowie das der Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger aus anderen Branchen besser zu nutzen, muss die Branche für sie noch attraktiver werden. Die Potenziale von Flüchtlingen, Menschen mit Handicap und Arbeitslosen werden heute zurückhaltend beurteilt. Diese Skepsis gilt es zu überwinden, denn mehrere Betriebe durften mit diesen Gruppen bereits positive Erfahrungen machen. Ausserdem können die befürchteten Mehraufwände im Rahmen gehalten werden dank der Unterstützung durch spezifische Organisationen bzw. Programme, die den Betrieb bei der Anstellung und Integration der Mitarbeitenden begleiten. Hinzu kommt häufig eine staatliche Teilfinanzierung, wodurch das wirtschaftliche Risiko für das Unternehmen zumindest teilweise reduziert wird. Eine kritische Auseinandersetzung mit der Ausnutzung der Potenziale ist daher sowohl auf Betriebs- wie auch auf Verbandsebene angebracht.

Beurteilung des Potenzials verschiedener Personengruppen, um daraus zusätzliche Fachkräfte für die Branche zu gewinnen.

Wie beurteilen Sie das Potenzial der folgenden im Inland verfügbaren Personengruppen, um daraus zusätzliche Fachkräfte für die Branche zu gewinnen?



Quelle: hotelleriessuisse (2016), S. 15

4.2 – BEISPIELE AUS DER PRAXIS



Quelle: Shemayakova Anna (2017), Gastronomie und Hotelleriezeitung, <https://www.hotellerie-gastronomie.ch/de/artikel/fluechtlinge-kochen-menue-aus-der-fernen-heimat/>

Erfolgreiche Beispiele belegen, dass die Integration und die Zusammenarbeit mit Flüchtlingen im Gastgewerbe funktionieren. Im besten Fall profitiert man ausserdem von positiven Schlagzeilen.

Obwohl von den Betrieben das Potenzial von Ü50-Mitarbeitenden als relativ gross eingeschätzt wird, bestehen auch hier noch teilweise Bedenken, die es abzubauen gilt. Besonders die grosse (Lebens-) Erfahrung bereichert die Diversität des Teams.

«Ich habe eben eine Bewerbung erhalten. Klingt interessant, leider ist der Bewerber Ü50. Ich habe meine Zweifel. Der wird bestimmt oft krank und kann nicht mehr alle Arbeiten erledigen.»

«Ach was, die sind nicht mehr krank, als andere Mitarbeiter! Eine gute Mischung im Team gewährt uns Stabilität und wird den verschiedenen Kundentalersgruppen unseres Hotels gerecht. Wir schätzen die Erfahrung und Ruhe der Ü50 im stressigen Alltag. Ich kanns nur empfehlen.»

Quelle: Hôtel de l'Aigle in Couvet, Val-de-Travers

4.3 Zeitgemässe Führungskultur schaffen

«Die ohnehin schon hohen Anforderungen an die Hotelunternehmensführung werden nach unserer Meinung also in Zukunft umfangreicher und qualifizierter sein.»²⁷ Dieses Zitat stammt aus einer Studie aus dem Jahr 1978, und obwohl es bereits 40 Jahre alt ist, hat es an Aktualität nichts eingebüsst. Verfasser ist Peter Kühler, der bereits in der Einführung zum Thema Führungskultur vor Jahren den aktuellen Nerv getroffen hat. Die gesellschaftlichen Veränderungen der letzten Jahre haben sich stark auf die Erwartungen bezüglich Führungskultur von Unternehmen ausgewirkt. Die jüngeren Generationen, Generation Y und Z, suchen eine sinnstiftende Tätigkeit, die ihnen früh die Möglichkeit zur Mitgestaltung und Übernahme von Teilverantwortung bietet.²⁸ Dabei haben sich auch das Verständnis und der Umgang mit Autorität gewandelt. Amtsautorität und Fachautorität – Autorität aufgrund der hierarchischen Stellung oder aufgrund von Wissensvorsprung – werden zunehmend weniger geachtet. Die Identifikation mit einem Leader oder mit einem Team nimmt hingegen zu. Immer mehr Unternehmen unterstützen daher erfolgreich eine wert- und mitarbeiterorientierte Führung, in der Kooperation und Kommunikation einen hohen Stellenwert einnehmen.

Gute Führungskultur heisst heute, dass die Führungskraft die Fähigkeiten der Mitarbeitenden erkennt, diese gezielt fördert und hilft, ihre Potenziale optimal zu nutzen. Eine offene Gesprächs- und Feedbackkultur sind hierfür genauso wichtige Voraussetzungen wie eine stufen-gerechte Weitergabe von Verantwortung und Entscheidungskompetenzen oder eine gelebte Fehlerkultur. Das Führen von Mitarbeitenden ist demnach eine zeitintensive Aufgabe, für die es neben dem Tagesgeschäft ausreichend Zeit einzuplanen gilt.

Diesen Anforderungen steht die Beherbergungsbranche heute gegenüber. Der Branche aber wird ein eher konservatives, patriarchisches, hierarchisches und starres Führungsverständnis nachgesagt. Obwohl diverse Beispiele für Hotels existieren, bei denen vermehrt auf Eigenverantwortung, Teamfähigkeit, flache Hierarchien sowie transparente Kommunikation gesetzt wird, prägen in der Öffentlichkeit nach wie vor die negativen Beispiele das Bild der Hotellerie als Arbeitgeber. Es macht den Anschein, dass persönliche Beziehungen zu den Vorgesetzten fehlen, auf individuelle Bedürfnisse von Mitarbeitenden nicht eingegangen, auf Mitarbeitergespräche aus Zeitgründen verzichtet wird oder raue Umgangsformen im Team herrschen. Inwiefern wirklich ein Führungsproblem besteht, lässt sich aufgrund von Fakten nicht abschliessend beantworten. Allerdings deuten die Ergebnisse aus

mehreren wissenschaftlichen Studien auf ein Problem bei der Führungskultur im Gastgewerbe hin. So zeigt beispielsweise das Lehrlingsbarometer 2017 der Hotel & Gastro Union, dass fast die Hälfte der befragten Lernenden das zwischenmenschliche Klima im Lehrbetrieb als negativ empfindet.²⁹ Zudem liegt die Zahl der Lehrvertragsauflösungen in der Hotellerie und Gastronomie weit über dem nationalen Durchschnitt.³⁰ Dabei verlässt rund ein Drittel die Branche, während die anderen «lediglich» den Lehrbetrieb wechseln.³¹

Ein weiterer Hinweis ist die vergleichsweise hohe Fluktuationsrate verbunden mit einem überdurchschnittlich häufigen Wechsel der Branche.³² Befragungen zeigen, dass neben dem Lohn insbesondere auch die Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen Ursache für den Branchenwechsel ist.³³

Zwischenfazit

Die eingangs erwähnte Studie aus dem Jahr 1978 stellt fest, «dass die Zukunft der Hotellerie in grösserem Masse von der Lösung der Führungsprobleme abhängig ist als von der Lösung fachtechnischer Fragen».³⁴ Heute deutet vieles darauf hin, dass die Führungsprobleme in der Hotellerie noch nicht gelöst sind, sondern im Gegenteil die Anforderungen an die Führungskultur weiter zunehmen. Treibende Faktoren sind hier die Erwartungen der neuen Generationen von Arbeitskräften und die Entwicklungen rund um das Thema Digitalisierung. Eine kritische Auseinandersetzung der einzelnen Betriebe mit der eigenen Führungskultur ist daher unbedingt notwendig. Ein Umdenken weg von hierarchisch geprägtem Top-down-Führungsstil hin zu mehr Leadership und Partizipation ist anzustreben. Damit können die Erwartungen der jungen Generationen abgeholt und die bestehenden Mitarbeitenden besser im Betrieb gehalten werden. Willkommener Nebeneffekt ist der Einfluss auf die positive Wahrnehmung der Branche als Arbeitgeber als Ganzer. Um dies zu erreichen, ist es sinnvoll, dass sich die Branche gemeinsam im Dialog mit dem Thema auseinandersetzt. So können die Betriebe von den gegenseitigen Erfahrungen lernen und den Transformationsprozess dadurch leichter meistern.

27 Kühler, Peter (1979), «Führen und Delegieren in Hotellerie und Gastwirtschaftsgewerbe», in: Forschungsinstitut für Fremdenverkehr der Universität Bern (Hrsg.) (1979), Berner Studien zum Fremdenverkehr, Band 2, S. 17, Bern

28 Schüller, Anne M. (2014), «Generation Y – So führen Sie heute erfolgreich», in: WEKO Business Dossier, Zürich

29 GfK Switzerland AG (2017), Lehrlingsbarometer 2017, Hergiswil

30 BFS (2017), Lehrvertragsauflösung, Wiedereinstieg, Zertifikationsstatus

31 BFS (2018) Personen des Ausbildungsfelds ISCED Gastgewerbe und Catering: Wiederstiege nach Ausbildungsfeld und Beruf (nicht veröffentlichte Spezialauswertung)

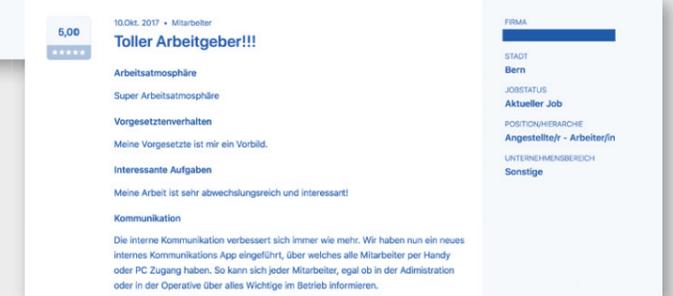
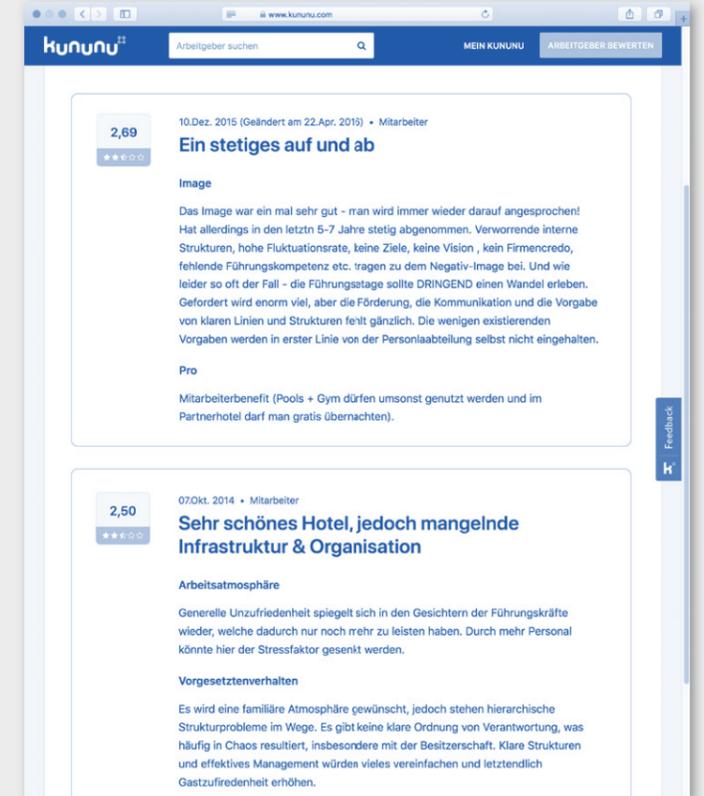
32 vgl. Rütter Sococo (2017), Monitoring L-GAV, Aktualisierung der Indikatoren, S. 4, Rüslikon

33 vgl. Rütter Sococo 2015, Monitoring L-GAV, Ergebnispräsentation Indikatorenaktualisierung und Zusatzanalysen, S. 48, Rüslikon

34 Kühler, Peter (1979), «Führen und Delegieren in Hotellerie und Gastwirtschaftsgewerbe», in: Forschungsinstitut für Fremdenverkehr der Universität Bern (Hrsg.) (1979), Berner Studien zum Fremdenverkehr, Band 2, S. 17, Bern

4.3 – BEISPIELE AUS DER PRAXIS

Onlineplattformen sind nicht nur bei Hotelbuchungen relevant. Die junge Generation lebt «digital first» in allen Belangen des Lebens. Entsprechend werden auch die Arbeitgeber aufgrund der gemachten Erfahrungen im Betrieb bewertet. Auf Kununu beispielsweise sind die Rückmeldungen öffentlich zugänglich und ganz ohne Login einsehbar. Sie enthalten den vollen Betriebsnamen, und vom Teamspirit über die Infrastruktur bis hin zum persönlichen Umgang und zur Arbeitsplanung ist alles bewertbar. Den Betrieben ist daher einerseits angeraten, das eigene Unternehmen auf solchen Plattformen zu monitoren. Andererseits werden die Anstrengung einer guten Führungskultur belohnt: Gute Referenzen heben den Betrieb bei potenziellen Arbeitnehmenden positiv hervor.



Besonders die Führungskultur in all seinen Facetten muss angepasst werden, um die viel umworbene Generationen Y und Z anzusprechen.

4.4 Vereinbarkeit erhöhen

Wie im letzten Unterkapitel beschrieben, hat der gesellschaftliche Wandel in den vergangenen Jahren die Berufswelt massiv verändert. Allgemein hat für viele Erwerbstätige die Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Freizeit einen hohen Stellenwert. Mit dem Eintritt der Generationen Y und Z in den Arbeitsmarkt hat sich die Bedeutung der Vereinbarkeit weiter verstärkt. Dies geht auch einher mit den oben beschriebenen Erwartungen an eine partizipative, offene Führungskultur. «Karriere um jeden Preis» hat an Bedeutung verloren, ein erfülltes Leben neben der Arbeit hingegen an Bedeutung gewonnen. In der Beherbergungsbranche sind Arbeitseinsätze an Wochenenden, abends bzw. nachts sowie die Zimmerstunde jedoch weit verbreitet. Ebenso sind aufgrund der betrieblichen Saisonschlüssen befristete Arbeitsverträge normal, was für viele Mitarbeitende mit Unsicherheiten verbunden ist. Gemäss einer Umfrage von hotellerieuisse gehören denn auch unregelmässige Arbeitszeiten, saisonbedingte Belastungsschwankungen, befristete Saisonverträge und der Konflikt zwischen Arbeit und Familienbetreuung zu den Hauptgründen dafür, dass Fachkräfte die Branche dauerhaft verlassen.³⁵

Dass die Branchenvertreter das Potenzial für zusätzliche Mitarbeitende nicht bei denjenigen sehen, die heute wegen Betreuungsaufgaben nicht einer bezahlten Arbeit nachgehen, erstaunt. Denn die mangelnde Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Freizeit ist aktuell auch in der politischen und wissenschaftlichen Diskussion ein wichtiges Thema – insbesondere im Zusammenhang mit der Diskussion zum Fachkräftemangel. Ein einfaches Rezept, wie die Vereinbarkeit erhöht werden kann, gibt es jedoch nicht. Als wichtige Instrumente gelten aber:

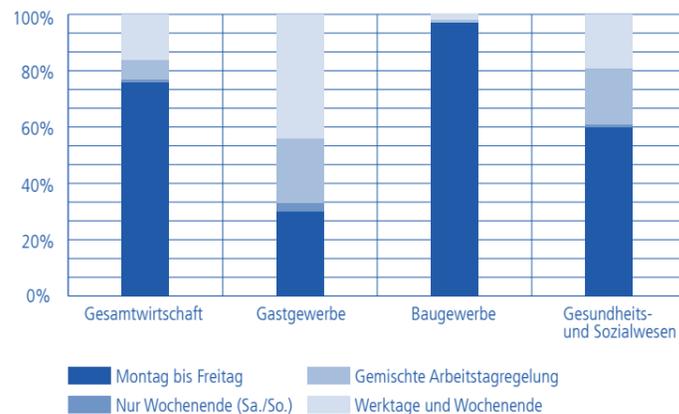
- Angebote zur familienergänzenden Kinderbetreuung: Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die Mitarbeitenden bei der familienergänzenden Kinderbetreuung zu unterstützen. Dabei reichen die Massnahmen vom Aufbau eigener Angebote bis hin zur finanziellen Unterstützung für entsprechende externe Dienstleistungen.
- Planbarkeit der Arbeitseinsätze: Eine Einsatzplanung mit ausreichend langen Vorlaufzeiten ermöglicht es den Mitarbeitenden, ihre privaten Verpflichtungen besser zu organisieren und zu koordinieren. Bei der Einsatzplanung sollten die Wünsche der Mitarbeitenden – soweit möglich – berücksichtigt werden. Auch hilft eine gewisse Regelmässigkeit der Arbeitseinsätze bei der Organisation der Kinderbetreuung und/oder der Freizeitplanung.

– Einsatz neuer Arbeits(zeit)modelle: Die technologische Entwicklung ermöglicht neue Arbeitsformen wie Homeoffice, was die Vereinbarkeit erleichtert. Zudem können dank Job Rotation, Job Enlargement oder Job Enrichment die Mitarbeitenden flexibler eingesetzt, Potenziale genutzt und die Einsatzplanung optimiert werden.

Zwischenfazit

Aufgrund von Wochenend- und Nachtarbeit ist es für Mitarbeitende der Beherbergungsbranche schwierig, Familie und Freizeit, Weiterbildungen und den Beruf unter einen Hut zu bringen. Unregelmässige Arbeitseinsätze, die mit den vorhandenen Betreuungsangeboten nicht vereinbar sind, sowie kurzfristige Einsatzplanungen, die teilweise auch von nicht vorhersehbaren Faktoren wie dem Wetter mitbestimmt werden, erschweren eine effiziente Planung von Freizeit und familiären Pflichten. Dadurch kann die Branche den Ansprüchen und Erwartungen vieler Fachkräfte nicht mehr gerecht werden und erscheint insbesondere den jüngeren Generationen auf den ersten Blick wenig attraktiv. Die Branche hat aber durchaus Möglichkeiten, diesem Bild entgegenzuwirken. Sei es dadurch, dass Mitarbeitende die hoteleigenen Kinderbetreuungsangebote mitnutzen können, dass Mittagstische im Hotel organisiert werden, dass die Einsatzplanung optimiert und frühzeitig, ohne Zimmerstunde geplant wird, oder dass wo möglich moderne Arbeitsmodelle wie Homeoffice eingesetzt werden. Vorbilder innerhalb der Branche existieren zahlreiche. Gefragt sind hier insbesondere die Betriebe – alleine oder im Verbund mit anderen Hotels und/oder weiteren touristischen Betrieben.

Arbeitszeitregelung – Werktags- und Wochenendarbeit 2016



Quelle: Bundesamt für Statistik, BFS: Schweizer Arbeitskräfteerhebung (SAKE); Rütter Soceco: Eigene Berechnungen

³⁵ hotellerieuisse (2016), Mitgliederumfrage zu Fachkräftemangel und Bildungsbedarf (Juli 2016), Bern

4.4 – BEISPIELE AUS DER PRAXIS

Die (kostenlose) Kinderbetreuung im Betrieb ermöglicht auch dem Arbeitgeber eine vorteilhafte Situation: Die Mitarbeitenden sind flexibler einsetzbar und können auch während unkonventioneller Arbeitszeiten (z.B. nach der Schule und über Mittag) eingesetzt werden. Dass dieses Angebot für kleine Betriebe schwierig zu realisieren ist, liegt auf der Hand. Eine Kooperation mit anderen Betrieben zu suchen, scheint hier prüfenswert.

Best Practice aus dem Schweizerhof:

«Meine Kinder sind schon ein bisschen grösser 2. Kindergarten und 3. Klasse. Ich bin schon seit 5 Jahren im Schweizerhof im Spa tätig. Gestartet habe ich als Wiedereinsteiger in Freelance Anstellung (2012) und konnte das BergSpa Team im administrativen Bereich unterstützen. Auch als freelanca Stv. Team Leiter 60% 2015- zu Team Leiter BergSpa (70%) 2017 verändert. In den Jahren hatte ich auch immer die Möglichkeit, Weiterbildungen zu machen. So konnte ich 2015 die Pilates Trainer Ausbildung abschliessen und im letzten Jahr die Ausbildung zur Yoga Lehrerin.

Dank der Betreuung meiner Kinder im Schweizerhof ist es möglich, dass sie nach Schule und Kindergarten zum Mittagessen ins Hotel kommen können. Danach entweder betreut werden oder selbstständig zurück in die Schule/Kindergarten gehen. Es ist auch möglich, dass die Hausaufgaben erledigt werden. Oftmals lässt es der workload der Betreuerinnen zu, dass Sie bei den Hausaufgaben helfen wenn es notwendig ist. Toll ist ausserdem, dass die Kinder auch an den «workshops» die für die kids der Hotelgäste angeboten werden teilnehmen können, wenn es noch Platz hat. Für unsere Mädels immer wieder ein kleines Abenteuer und für mich eine Möglichkeit, flexibler in den Arbeitszeiten zu sein. Die Dienstplanung kann ich auch von zu Hause machen, wenn im Hotel viel los ist und ich an der «front» gebraucht werde.

Carina Barblan»

Der Wunsch, das Berufsleben neu zu organisieren, ist im Gastgewerbe im Vergleich zu Branchen mit ähnlichen Voraussetzungen mit Abstand am höchsten. Das Potenzial für Verbesserungen ist gross.

Wenn keine eigenen Ressourcen zur Kinderbetreuung angeboten werden können, ist auch die finanzielle Unterstützung externer Betreuungsangebote eine Möglichkeit, die Vereinbarkeit zu erhöhen. Bestehen solche Benefits, entsteht im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte auch ein Vorteil gegenüber anderen Betrieben.

Hotel Montana AG

VEREINBARKEIT VON BERUF UND FAMILIE FÜR MÜTTER MIT KLEINKINDERN – KLEINKINDER-ZULAGE

Beschluss des Verwaltungsrats vom 10. Oktober 2017 (ersetzt den Beschluss vom 1.12.2014); tritt am 1. Januar 2018 in Kraft.

Zweck

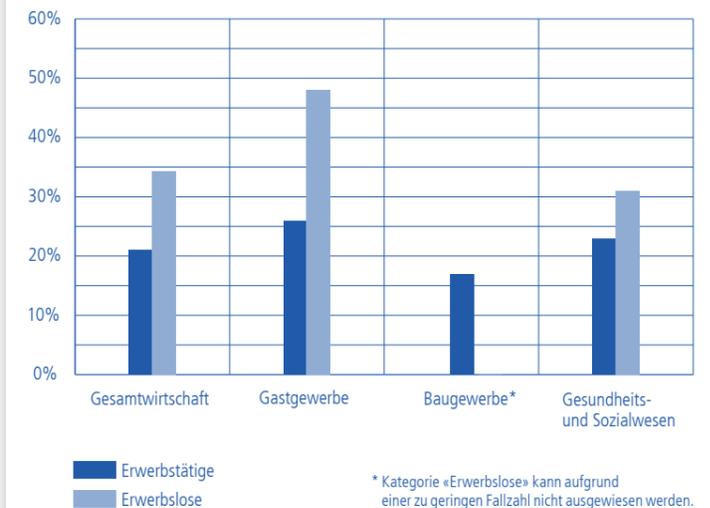
Die Hotel Montana AG ist bestrebt, Mütter mit Kleinkindern dem Unternehmen als Mitarbeiterinnen zu erhalten. Mitarbeiterinnen mit Kleinkindern sollen im Art Deco Hotel Montana ihre Berufserfahrung und Qualifikation weiter nutzen und weiter entwickeln können, in der Regel in einem Teilzeitarbeitsverhältnis, wenn dies ebenfalls im Interesse des Unternehmens ist und die Beschäftigung möglich ist. Ziel ist, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Mütter mit Kleinkindern zu fördern.

Zu diesem Zweck unterstützt die Hotel Montana AG die externe Kinderbetreuung für im Hotel Montana berufstätige Mütter mit einem finanziellen Beitrag.

Ist mit einer Mitarbeiterin ein Arbeitsverhältnis vereinbart, das die nachfolgenden Voraussetzungen erfüllt, richtet die Hotel Montana AG im Rahmen der nachfolgenden Richtlinien eine betriebliche Kleinkinder-Zulage aus.

Die Direktion prüft, ob die Mitarbeiterin die Voraussetzungen für die betriebliche Kleinkinder-Zulage erfüllt, und entscheidet über die Ausrichtung.

Wunsch nach Neuorganisation Privat-/Berufsleben und Betreuungszeit



* Kategorie «Erwerbslose» kann aufgrund einer zu geringen Fallzahl nicht ausgewiesen werden.

Quelle: Bundesamt für Statistik, BFS: Schweizer Arbeitskräfteerhebung (SAKE); Rütter Soceco, eigene Berechnung

4.5 Vergütungssystem verbessern

Wie eingangs erwähnt, ist das Lohnniveau in der Beherbergungsbranche insbesondere in den höheren Hierarchiestufen bzw. für Mitarbeitende, die länger in der Branche arbeiten, verhältnismässig tief. Lediglich die Lernenden- und Einstiegsgehälter sind bewusst überdurchschnittlich angesetzt. Dies zeigen Auswertungen der Lohnstrukturhebung deutlich.³⁶ Wie wichtig der Lohn für die Zufriedenheit ist, darüber sind sich die Experten uneinig. Wissenschaftlich lässt sich nur ein geringer Zusammenhang beweisen. Trotzdem weisen einige Studien³⁷ darauf hin, dass das Lohnniveau zur Attraktivität einer Branche für Fachkräfte beiträgt. Dies bestätigt ebenfalls eine Befragung von Personen, welche die Branche verlassen möchten: Nach dem Wunsch nach einer beruflichen Veränderung ist der zu tiefe Lohn die genannte Ursache, noch vor der Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen und der mangelnden Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Freizeit.³⁸ Unter anderem ein hoher Investitionsdruck, tiefe Margen, eine hohe Abhängigkeit von Wechselkursschwankungen und die Konkurrenz von «günstigeren» Feriendestinationen im Ausland schränken den Handlungsspielraum für Lohnerhöhungen gemäss Branchenvertretern aber stark ein. Die Mindestlöhne in der Branche werden zudem von den Sozialpartnern gesamtarbeitsvertraglich festgelegt.

Eine Alternative, um das Vergütungssystem attraktiver zu gestalten und die Mitarbeitenden stärker an den Betrieb zu binden, sind Fringe Benefits. Studien zeigen, dass effizientes Total Compensation Management (Lohn und Fringe Benefits) einen positiven Effekt auf das Engagement der Mitarbeitenden und die Attraktivität des Arbeitgebers hat.³⁹ Allerdings besteht die Gefahr, dass Fringe Benefits rasch als selbstverständlicher Lohnanteil betrachtet werden und die anfängliche Wirkung auf die Attraktivität wieder verloren geht. Gefragt sind deshalb kreative und für die Mitarbeitenden attraktive Lohnnebenleistungen. Hier bietet besonders die Hotellerie interessante Möglichkeiten. Hoteliers bieten heute ihren Mitarbeitenden unter anderem folgende Fringe Benefits an:

- Vergünstigungen des eigenen Angebots, zum Beispiel beim Essen im hoteleigenen Restaurant, bei der Unterkunft im Staffhouse oder für einzelne Übernachtungen im eigenen Hotel
- Nutzung der eigenen Infrastruktur wie Wellness, Fitnesscenter, Fahrzeugpark oder Kinderhort
- Vergünstigungen bei lokalen Partnern wie Geschäften, Kino usw.
- stark vergünstigte Übernachtungen in Partnerhotels
- (Mit-)Finanzierung von Weiterbildungen
- zusätzliche Freitage bspw. bei Krankheit der Kinder oder bei Vaterschaft
- individuelle Flexibilität bei der Arbeits-/Freizeitgestaltung (z.B. Ferien-Lohn-Option)
- Teamkulturevents

Bei der Ausgestaltung der Fringe Benefits ist zu beachten, dass nicht alle Lohnnebenleistungen für alle Mitarbeitenden und für jedes Unternehmen gleich interessant sind. Deshalb ist eine individuelle Zusammenstellung von Fringe Benefits oder ein Kiosksystem⁴⁰ einem breiten Grundangebot vorzuziehen. Auch die richtige Kommunikation der Zusatzleistungen ist wichtig und ermöglicht erst, dass die Angebote wahrgenommen und als exklusiv und attraktiv empfunden werden.

36 vgl. Ecoplan (2016), Facts and Figures zum Arbeitsmarkt im Tourismus. Bern

37 vgl. bspw. Judge, T./Piccolo, R./Podsakoff, N./Shaw, J./Rich, B. (2010), The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, S. 157–167

38 vgl. Rütter Sococo (2015), Monitoring L-GAV, Ergebnispräsentation Indikatorenaktualisierung und Zusatzanalysen, S. 41

39 vgl. Weldon, David (2012), Linking Total Compensation to Performance, in: *Compensation & Benefits Review* 44 (3), S. 149–153
Schlechter, A./Thompson, N.C./Bussin, M. (2015), Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers: An experimental investigation, in: *Employee Relations*, Vol. 37 Issue: 3, S. 274–295

40 Mitarbeitende können sich aus definierten Angeboten ihre eigenen Fringe Benefits aussuchen

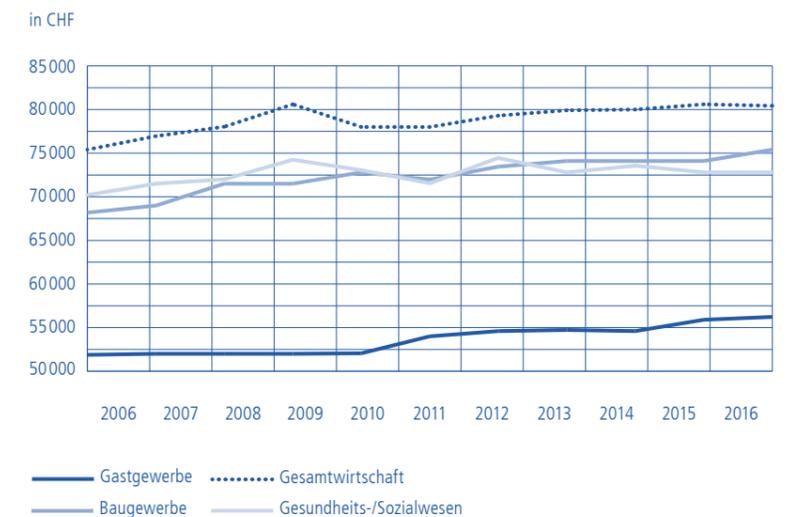
Zwischenfazit

Obwohl Fringe Benefits im Gesamtlohnpaket weit verbreitet sind, besteht in diesem Bereich noch Verbesserungspotenzial. Die Diskussion im Rahmen von Workshops mit Branchenvertretern zeigt einige Probleme auf:

- Hoteliers sind sich der Möglichkeiten nicht bewusst bzw. können die bestehenden Fringe Benefits nicht richtig «mit Preisen versehen». Dies erschwert die Kommunikation.
- Kleine Betriebe erachten den Einsatz von Fringe Benefits als zu kompliziert. Dabei stellen sich auch ganz praktische Fragen: zum Beispiel diejenige nach der richtigen Deklaration in der Steuererklärung oder bei den Sozialversicherungsabzügen.
- Die Mitarbeitenden nutzen und/oder schätzen die aktuellen Fringe Benefits nicht.

Um das Potenzial von Fringe Benefits auszuschöpfen, sind sowohl der Verband als auch die einzelnen Betriebe gefordert. Während der Verband vor allem Hilfestellungen beim Entwickeln und Einsetzen von Fringe Benefits bieten kann, sind die Betriebe gefordert, ihre Angebote und deren Kommunikation kritisch zu hinterfragen – insbesondere auch mit Blick auf die Bedürfnisse der neuen Generationen.

Jährliches Bruttoerwerbseinkommen von vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmenden (Median), Branchenvergleich, 2006 bis 2016



Quelle: Bundesamt für Statistik, BFS: Schweizer Arbeitskräfteerhebung (SAKE); Rütter Sococo: Eigene Berechnungen



FRINGE BENEFITS IM «LA ROCCA»

- Für alle Mitarbeiter:**
 - Selected Friends**
Zum Kennenlernen der Partnerbetriebe und als Dank für gute Leistungen sind ALLE Mitarbeiter (Friends) von Private Selection Hotels ermächtigt, bis zu zwei Nächten auf Zimmer/Frühstücksbasis zu CHF 50.– bzw. Halbpension zu CHF 75.– pro Person bei freier Verfügbarkeit im Doppelzimmer (in Begleitung von einer Person) des Private Selection Hotels ihrer Wahl zu verbringen.
 - Mitarbeiter-Sharing Projekt**
Als Mitgliedbetrieb des Konsortiums profitieren unsere Mitarbeiter von einem direkten Zugang zu attraktiven Stellen für die Winterzeit, sowie Bezug von „Arbeitslosengeld“ während maximum 6 Wochen im Jahr ohne Auflagen
 - Infrastruktur**
Nutzung des Hotel-Schwimmbades am Abend ab 19 Uhr
 - Weiterbildung**
Aktive Unterstützung für Weiterbildungen sowie finanzielle Subvention
 - Sprachen**
Sprachkurs-Lizenz von „Rosetta-Stone“ zum Spezialtarif
 - Parkplatz**
Kostenloser Parkplatz
- Für Kader-Mitarbeiter:**
 - REKA**
Weihnachtsgeld in Form von REKA-Gutscheine
 - Beteiligung**
Umsatzbeteiligung nach verschiedenen Kriterien je nach Abteilung
 - Benzinkosten**
Beitrag zu allfälligen Benzinkosten
 - Sport**
Beitrag zu Fitness-Abo oder ähnliches
 - Sprachen**
1 Sprachkurs-Lizenz von «Rosetta-Stone» pro Jahr
 - Mobile Telefonie**
Beiträge am Abonnement
 - Visitenkarte**
Persönliche Visitenkarte



«Fringe Benefits sind meiner Meinung nach mehr als nur ein Mehrwert zum Lohn, es ist eine persönliche Wertschätzung gegenüber dem Mitarbeiter und ein Zeichen, dass dieser zum Team und zum Betrieb dazu gehört.»

Marcel Krähenmann, Gastgeber/Direktor Boutique-Hotel La Rocca****, Ascona (Ticino)

Quelle: Boutique-Hotel La Rocca, Porto

«Und was bieten Sie Ihren Mitarbeitenden zusätzlich zum Lohn?»

Fringe Benefits können unabhängig von der Grösse des Betriebes angeboten werden. Insbesondere deshalb, weil die Infrastruktur des Betriebes bereits vorhanden ist. Die Hotellerie verfügt dabei über eine besonders vorteilhafte Situation: Serviceleistungen rund um die Hotellerie sind grundsätzlich mit Freizeit und positiven Emotionen konnotiert.

«Zusätzlich etwas bieten? Nein, das liegt nicht drin, mein Betrieb ist viel zu klein dafür!»

(gem. Diskussion DV-Workshop)

4.6 Monitoring der Rahmenbedingungen

Auch die Beherbergungsbranche unterliegt politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen und Trends. Im Rahmen der Initiative «Future Hospitality!» ist es daher entscheidend, sich mit diesen Trends auseinanderzusetzen. Im Zentrum stehen dabei vor allem zwei Entwicklungen, welche die aktuellen politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Diskussionen stark prägen.

Digitalisierung

Die Digitalisierung und die dadurch entstandenen, neuen technologischen Entwicklungen verändern die Arbeitsprozesse in der Beherbergungsbranche. Wie umfangreich diese Veränderungen künftig sein werden, ist heute noch unklar. Die Veränderungen werden aber alle Bereiche der Hotellerie – von der Rezeption über die Küche bis hin zum Housekeeping und zum Service – betreffen. Die neuen Entwicklungen bieten zahlreiche Chancen. Beispielsweise:

- Prozesse werden vereinfacht und optimiert, repetitive Aufgaben automatisiert. Dadurch bleibt mehr Zeit für den Kunden, und die einzelnen Tätigkeiten können spannender gestaltet werden.
- Daten zu den einzelnen Gästen helfen, deren Bedürfnisse besser zu kennen und individueller auf die Gäste einzugehen.
- Ungelernte Fachkräfte können mittels E-Learning individuell geschult und bei Bedarf einfacher durch gelernte Fachkräfte unterstützt werden.
- Neue Technologien ermöglichen einen 24/7-Service ohne zusätzlichen Personalaufwand, neue Marketingoptionen und neue Arbeitsformen wie Homeoffice.
- Roboter und neue technologische Gadgets sind faszinierend und können als Attraktion für neue Gästegruppen eingesetzt werden.

Den Chancen stehen aber auch diverse Herausforderungen gegenüber:

- Der Bedarf an branchenfremdem Fachwissen insbesondere aus technischen Berufen steigt. Das Wissen muss in den Betrieben erarbeitet oder bei externen Dienstleistern eingekauft werden, damit die Systeme gepflegt und unterhalten werden können.
- Die Einführung von neuen Technologien ist kosten- und zeitintensiv.
- Das Personal muss offen für neue technologische Möglichkeiten sein und entsprechend geschult werden.
- Nicht alle Gäste können gleich gut mit neuen Technologien umgehen. Daher ist zu beachten, dass auch die Akzeptanz nicht einfach gegeben ist. Bis sich eine Technologie durchgesetzt hat, braucht es deshalb für viele Gäste zusätzliche Unterstützung.

Wertewandel durch die Generationen Y und Z

Die im Bericht bereits mehrmals diskutierten Generationen Y und Z stehen heute stellvertretend für einen Wertewandel in der Arbeitswelt. Junge Mitarbeitende sind zumeist motiviert, lernwillig, wissbegierig und engagiert, legen aber grossen Wert auf Sinnhaftigkeit, Mitsprache, flexible Arbeitsbedingungen und Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Freizeit.⁴¹ Die Beherbergungsbranche hat einen wesentlichen Vorteil, wenn die Jungen die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit bewerten: Kaum ein anderer Wirtschaftszweig hat zwei so starke urmenschliche Bedürfnisse wie Schlafen und Essen als Kernaufgaben des täglichen Tuns. Diese Tatsache herauszustreichen, wird künftig noch wichtiger sein als heute. Die neuen Generationen stellen die Beherbergungsbranche aber auch vor mehrere Herausforderungen:

- Um die jungen Arbeitskräfte für die Branche zu gewinnen, müssen die Rahmenbedingungen entsprechend gestaltet und die Unternehmenskultur angepasst werden.
- Es gibt heute zahlreiche Fachartikel und Bücher, vermehrt auch eine Beratungsbranche, die sich mit der Frage auseinandersetzt, wie sich die neuen Generationen effektiv führen und richtig integrieren lassen. Den Überblick zu halten und für das einzelne Unternehmen die korrekten Schlussfolgerungen zu ziehen, ist schwierig.
- Obwohl die Beherbergungsbranche viele junge Mitarbeitende beschäftigt, ist das Bewusstsein für die neuen Herausforderungen, die damit einhergehen, heute noch gering.

Zwischenfazit

Neben den zwei aufgeführten Trends gibt es natürlich noch weitere politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen, die es zu berücksichtigen gilt. Für die Gewinnung von Fachkräften ist es wichtig, dass die Betriebe und der Verband diese Entwicklungen erkennen, sie antizipieren und darauf reagieren können. Dabei dürfte es vor allem für kleinere Betriebe zunehmend schwierig werden, mit neuen Entwicklungen Schritt zu halten und die benötigten Fachkenntnisse im Betrieb aufzubauen. Die Trends und Entwicklungen müssen daher in die aktuellen Aus- und Weiterbildungsangebote eingearbeitet werden. Dafür müssen bei Bedarf auch neue Weiterbildungsangebote geschaffen werden. Gefordert ist hier hauptsächlich der Verband. Am Ende sind es jedoch die Betriebe, die sowohl durch die notwendige Offenheit gegenüber neuen Technologien und frisch ausgebildetem Personal als auch mit ihrer Bereitschaft zur Zusammenarbeit massgeblich dazu beitragen, dass sich die Branche als Ganzes rechtzeitig an die laufenden Entwicklungen anpassen kann.

⁴¹ vgl. Schüller, Anne M. (2014), «Generation Y – So führen Sie heute erfolgreich», in: WEKO Business Dossier, Zürich

Gestalten und Organisieren von Marketingmassnahmen und Kooperation 

Grundregeln für den erfolgreichen Einsatz

 **Auftrag**
Besuchen Sie zu zweit den Social-Media-Auftritt Ihres Ausbildungsbetriebs auf Facebook und Instagram (sofern vorhanden). Suchen Sie auf Instagram nach Fotos, die Fans von Ihrem Ausbildungsbetrieb gemacht haben. Beantworten Sie folgende Fragen auf einer Skala von 1 bis 10 und tauschen Sie sich über die Antworten aus.

Positionierung

Unser Betrieb ist klar positioniert und das wird auch von unserem Social Media Auftritt reflektiert.											Unser Betrieb ist nicht klar positioniert; aus dem Social-Media-Auftritt geht nicht hervor, dass wir irgendwie besonders sind.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		

Quelle: WIGL GmbH (2018), 3. Semester – Hotel-Kommunikationsfachfrau/Hotel-Kommunikationsfachmann, S. 14, Ennetbaden

Der neue Beruf Hotel-Kommunikationsfachfrau/-mann EFZ gilt als Vorzeigebispiel einer sich weiterentwickelnden, aktualitätsbezogenen Bildungslandschaft. Fähigkeiten wie Onlinemarketing und digitale Kommunikation fliessen in die Ausbildung ein, gestalten sie zeitgemäss und werden mit dem relevanten Fachwissen der Hotellerie verbunden.

«Die Millennials können wir nicht verändern. Aber wir können eine Firmenkultur verankern, in der sie sich wohlfühlen.»

Quelle: (NZZ, 15.04.2018)

«Jeder, der glaubt, er könne sich der digitalen Revolution widersetzen, ist leider unternehmerisch zum Tode verurteilt. Das gilt nicht nur – aber eben ganz speziell auch – für die Hotellerie.»

Quelle: <https://www.hospitalityrocks.net/single-post/Warum-dein-Hotel-ohne-Digitalisierung-nicht-überleben-wird>

5 – Fazit und Ausblick

Mit gebündelten Aktionen und konkreten Massnahmen will hotelleriesuisse dazu beitragen, dass den Mitgliederbetrieben mittel- bis langfristig ausreichend Mitarbeitende zur Verfügung stehen. Wie viele Fachkräfte für welche Aufgaben in der Schweizer Hotellerie genau fehlen (werden), muss für eine fundierte Herangehensweise unbedingt geklärt werden. Es muss der Branche einerseits gelingen, neue Fachkräfte oder potenzielle künftige Fachkräfte zu gewinnen. Andererseits müssen die bestehenden und neuen Fachkräfte in der Branche bzw. im Unternehmen gehalten werden. Aussagekräftige Zahlen sind deshalb unverzichtbar, damit die Massnahmen zur Erreichung dieser Ziele abgestimmt werden können.

5.1 Fazit

Die Attraktivität der Branche als Arbeitgeber ist der wichtigste Beeinflussungsfaktor, wenn Fachkräfte gewonnen und gehalten werden sollen. Diese leitet sich immer aus der Attraktivität bzw. dem Image der einzelnen Betriebe ab. Um die Attraktivität der Branche also zu erhöhen, ist es notwendig, dass jeder einzelne Betrieb sich seiner Rolle in diesem Prozess bewusst wird. Viele Beherbergungsbetriebe können bereits heute mit ihren Anstrengungen punkten. Wenn jedoch das Branchenimage ausschliesslich anhand von Medienberichten und Stimmungsbildern in der Bevölkerung gezeichnet wird, wird deutlich, dass noch immer grosser Handlungsbedarf besteht. Das Bild von hierarchischen Unternehmensstrukturen, von erschwelter Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Freizeit durch Wochenend- und Nachtarbeit sowie von einem tiefen Lohnniveau ist in der Öffentlichkeit stark verankert. Dies führt konsequenterweise dazu, dass die Branche für potenzielle Fachkräfte wenig attraktiv ist.

Aufgrund der Analyse der aktuellen Situation wurden sechs Handlungsfelder hergeleitet und diskutiert. Durch konkrete Massnahmen in diesen Feldern kann die Attraktivität der Betriebe und damit auch der Branche gesteigert werden. Ziel ist, dass dadurch der Mangel an Fachkräften minimiert wird und den Betrieben in allen Regionen der Schweiz zu jeder Zeit genügend Fachkräfte mit der richtigen Qualifikation zur Verfügung stehen. Zusammenfassend kann man für die sechs Handlungsfelder Folgendes festhalten:

Handlungsfelder

1. Aus- und Weiterbildung fördern	2. Weitere Potenziale erschliessen	3. Zeitgemässe Führungskultur schaffen
Obwohl die branchenspezifischen Angebote der Aus- und Weiterbildung umfassend, von hoher Qualität und in vielen Fällen vom L-GAV unterstützt sind, werden sie noch deutlich zu wenig genutzt. Im direkten Gespräch mit Hoteliers oder Mitarbeitenden muss immer wieder festgestellt werden, dass die Angebote wenig bis gar nicht bekannt sind. Oft wird aber auch die fehlende Vereinbarkeit mit Beruf und Familie/Freizeit als Grund dafür genannt, dass Lehrgänge oder Kurse nicht besucht werden (können).	Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger aller Altersklassen sind bereits heute eine beliebte Rekrutierungsquelle. Hingegen werden die Potenziale von Arbeitslosen, von Flüchtlingen oder von Menschen mit Handicap noch immer zurückhaltend beurteilt.	Bis heute fehlt eine umfassende Studie zum Führungsstil in der Beherbergungsbranche. Einzelne (Teil-)Untersuchungen deuten aber darauf hin, dass in der Hotellerie Führungsprobleme bestehen und diese wiederum mitverantwortlich sind für den Branchenwechsel vieler Mitarbeitenden. Mit neuen Generationen von Arbeitskräften und Entwicklungen wie der Digitalisierung werden die Anforderungen an die Führungskultur weiter zunehmen.
Gemeinsam im Verband	Gemeinsam im Verband	Gemeinsam im Verband
<ul style="list-style-type: none"> – bessere Bekanntmachung des Aus- und Weiterbildungsangebots in der Branche – kritische Auseinandersetzung mit der zeitlichen und örtlichen Planung und Vermarktung der Angebote – Zeit- und Raum-unabhängige Schulungsmethoden wie Blended Learning oder E-Learning einführen 	<ul style="list-style-type: none"> – gemeinsam mit den Sozialpartnern weiterhin Programme zur Integration von Arbeitslosen (z.B. Perfecto), anerkannten Flüchtlingen (z.B. Riesco) oder Menschen mit Handicap fördern 	<ul style="list-style-type: none"> – Diskussion über die «ideale» Führungskultur weiterführen. Foren (z.B. Weiterbildung) zur Verfügung stellen, um Führungskultur weiterzuentwickeln – Tragweite von mutmasslichen Führungsproblemen in der Branche verlässlich eruieren
In den Betrieben	In den Betrieben	In den Betrieben
<ul style="list-style-type: none"> – Die gezielte und konsequente Förderung von Weiterbildung für Mitarbeitende jeder Stufe muss zur zentralen Führungsaufgabe werden. 	<ul style="list-style-type: none"> – Vorbehalte gegenüber der Arbeitsmarktfähigkeit dieser Gruppen überwinden – Vorbehalte gegenüber qualifizierten Fachkräften mit familiären Betreuungspflichten abbauen, Chancen geben und sie aktiv bei der Integration unterstützen 	<ul style="list-style-type: none"> – kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Führungskultur im Betrieb – hierarchisch geprägte Top-down-Struktur hin zu mehr Leadership und Partizipation entwickeln

4. Vereinbarkeit erhöhen	5. Vergütungssystem verbessern	6. Monitoring der Rahmenbedingungen
Die Arbeitszeiten in der Beherbergungsbranche erschweren dem Mitarbeitenden eine effiziente Planung von Freizeit und die Organisation der familiären Pflichten. Dadurch kann die Branche den Ansprüchen und Erwartungen vieler Fachkräfte nicht mehr gerecht werden und ist insbesondere für die jüngere Generation auf den ersten Blick wenig attraktiv. Dabei bestehen für die Betriebe diverse Möglichkeiten, die Vereinbarkeit positiv zu beeinflussen.	Obwohl Fringe Benefits als wichtiger Bestandteil der Vergütung weit verbreitet sind, besteht in diesem Bereich noch Potenzial. Um dieses auszuschöpfen und die Attraktivität mit einem Gesamtvergütungsmanagement zu steigern, sind sowohl der Verband als auch die einzelnen Betriebe gefordert.	Der Arbeitsmarkt im Tourismus wird von wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Trends mitbestimmt. Dabei gehören die Digitalisierung und die Generationen Y und Z mit zu den wichtigsten Entwicklungen. Denn sie verändern sowohl Arbeitsprozesse und -weisen als auch die Einstellung zur Arbeit und zur Führungskultur.
Gemeinsam im Verband	Gemeinsam im Verband	Gemeinsam im Verband
<ul style="list-style-type: none"> – Best-Practice-Beispiele sammeln und den Betrieben zur Verfügung stellen – mit den Partnern (z.B. Ecole hôtelière de Lausanne) die Weiterentwicklung von Hilfsmitteln und Modellen in diesem Bereich fördern 	<ul style="list-style-type: none"> – Best-Practice-Beispiele sammeln und den Betrieben zur Verfügung stellen – mit den Partnern (z.B. Ecole hôtelière de Lausanne) die Weiterentwicklung von Hilfsmitteln und Modellen in diesem Bereich fördern 	<ul style="list-style-type: none"> – Entwicklungen eruieren, Chancen und Gefahren frühzeitig erkennen und daraus die richtigen Rückschlüsse ableiten. Transformation der Erkenntnisse zu den Mitgliedern – Bedarf an Fachkräften kennen: In welcher Region des Landes fehlen (bis wann) wie viele Arbeitskräfte mit welcher Qualifikation?
In den Betrieben	In den Betrieben	In den Betrieben
<ul style="list-style-type: none"> – zusammen mit den Mitarbeitenden aktiv nach Möglichkeiten für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Freizeit suchen – von den guten Vorbildern aus der Branche lernen und versuchen, diese umzusetzen 	<ul style="list-style-type: none"> – Angebote und deren Kommunikation gegenüber bestehenden und künftigen Mitarbeitenden kritisch hinterfragen – Bedürfnisse der neuen Generationen mit gezielten Anreizen speziell berücksichtigen 	<ul style="list-style-type: none"> – Offenheit gegenüber und Eigeninteresse an Trends, die die Branche und den Arbeitsmarkt verändern – à jour bleiben und überholte Konzepte und Grundsätze immer wieder über Bord werfen

Wie aus den sechs Handlungsfeldern hervorgeht, sind stets sowohl die Betriebe als auch der Verband gefordert, aktiv an einer Verbesserung des Branchenimages mitzuarbeiten. Nur durch ein vereintes Engagement können Fachkräfte für die Branche gewonnen, gehalten und die Attraktivität dadurch gesteigert werden.

5.2 Ausblick

Der Analysebericht wird Anfang Juni 2018 am Tag der Schweizer Hotellerie im Rahmen der Delegiertenversammlung von hotellerieuisse in Locarno präsentiert. «Führung auf dem Prüfstand» lautet das Thema des Tages, das, von unterschiedlichen Seiten her betrachtet, insbesondere das Handlungsfeld 3 (Führungskultur) beleuchten und diskutieren soll.

Am Tag der Schweizer Hotellerie wird somit die zweite Phase von «Future Hospitality!» lanciert. Es geht in dieser Phase darum, von der vorliegenden Analyse zu den konkreten Massnahmen und danach zu deren Umsetzung zu kommen. Es ist dabei wichtig, dass die Betriebe auch in dieser Prozessphase möglichst breit einbezogen werden. Denn nur Massnahmen, die von den Betrieben mitgetragen werden, werden Erfolg haben. Aber nicht nur die Betriebe sollen in die weitere Diskussion involviert werden. Für die Imageveränderung einer ganzen Branche braucht es das Mitwirken einer breiten Front von Unterstützern: von den Sozialpartnern über die Bildungsinstitutionen bis hin zu Politik und Verwaltung. Nur gemeinsam kann «Future Hospitality!» zum Erfolg geführt werden. Und diesen Erfolg soll man künftig messen können. Hierzu müssen Parameter zur Wirkungsmessung definiert werden.

Die weiteren Schritte der Initiative «Future Hospitality! Gemeinsam – Attraktiv – Qualifiziert» sehen wie folgt aus:

- Festlegung von messbaren Parametern und daraus abgeleitet einer aussagekräftigen Wirkungsmessung, um spätestens in fünf Jahren den Erfolg der Initiative «Future Hospitality!» aufzeigen zu können
- gemeinsame Erarbeitung mit den Mitgliedern von konkreten Massnahmen bis Herbst 2018. Gleichzeitig Analyse und Bündelung der bestehenden Massnahmen auf nationaler und regionaler Ebene
- Diskussion und Verdichtung der Ideen auf einige wenige, wirkungsvolle Massnahmen. Dazu Einbezug der Mitglieder von hotellerieuisse über die zur Verfügung stehenden Foren (z.B. Beirat, Berufsbildungskommission, ERFA-Gruppen)
- Spiegelung der Massnahmen mit unseren Partnern (z.B. Hotelfachschulen, GastroSuisse und Hotel & Gastro Union, Bund)
- Umsetzung der beschlossenen Massnahmen ab Winter 2018/19
- parallel dazu: weitere Diskussion der im Analysebericht aufgezeigten Handlungsfelder mit unseren Mitgliedern und diversen Partnern aus der Branche, der Gesamtwirtschaft und der Politik

Die Veränderung der Attraktivität und des Images einer Branche als Arbeitgeber ist ein langfristiger Prozess mit einem Zeithorizont von weit über einem Jahr. Daher ist es wenig zielführend, mit punktuellen, zeitlich beschränkten Massnahmen wie einer Fernsehwerbekampagne Akzente setzen zu wollen. Vielmehr ist es kontinuierliche, harte Arbeit an breiter Front, die der Beherbergungsbranche in den kommenden Jahren bevorsteht. Im Jahr 2023, fünf Jahre nach der Publikation dieses Analyseberichts, ist eine erneute Standortbestimmung anhand der noch zu definierenden Messgrössen mit Sicherheit angezeigt.

Literaturverzeichnis

- Barandun, Madleina (2017), «Viele Lehrstellen in Bündner Hotels bleiben wohl unbesetzt», Südostschweiz am Wochenende (10.6.2017), Chur
- Beck, Oliver (2017), «Junge Fachkräfte als rares Gut», Liechtensteiner Vaterland (25.7.2017), Vaduz
- Benz, M./Frey, B. (2008), Being Independent is a Great Thing: Subjective Evaluations of Self-Employment and Hierarchy, in: *Economica*
- BFS (2018), Entwicklung neuer Lehrverträge Gastgewerbe und restliche Wirtschaft im Vergleich, Bern
- BFS (2017), Erhebung zur beruflichen Aus- und Weiterbildung im Unternehmen 2015, Bern
- Nguyen, A./Taylor, J./Bradley, S. (2003), Job autonomy and job satisfaction: new evidence, in: *Lancaster University Management School Working Paper*, Lancaster
- BFS (2017), Lehrvertragsauflösung, Wiedereinstieg, Zertifikationsstatus, Bern
- BFS (2018), Personen des Ausbildungsfelds ISCED Gastgewerbe und Catering: Wiedereinstiege nach Ausbildungsfeld und Beruf (nicht veröffentlichte Spezialauswertung)
- Ecoplan (2016), Facts and Figures zum Arbeitsmarkt im Tourismus, Bern
- GfK Switzerland AG (2017), Lehrlingsbarometer 2017, Hergiswil
- Hackman, J./Oldham, G. (1980), *Work Design*. Reading, MA: Addison Wesley
- hotellerieuisse (2016), Mitgliederumfrage zu Fachkräftemangel und Bildungsbedarf, Bern
- HTW Chur und ZHAW (2011), *Praxisleitfaden Arbeitgeberattraktivität, Instrumente zur Optimierung der Arbeitgeberattraktivität in kleinen und mittleren Unternehmen*, HTW Chur Verlag, Chur
- Jankovska, Bianca (2017), «Bitte lächeln», *Zeit Online Arbeit*, Hamburg
- Judge, T./Piccolo, R./Podsakoff, N., Shaw, J./Rich, B. (2010), The relationship between pay and job satisfaction: Ametaanalysis of the literature, in: *Journal of Vocational Behavior*,
- Kühler, Peter (1979), «Führen und Delegieren in Hotellerie und Gastwirtschaftsgewerbe», in: *Berner Studien zum Fremdenverkehr*, Band 2, Bern
- Morris, J./Feldman, D. (1996), The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor, in: *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4
- o.V (2017), «Der Fachkräftemangel trifft alle», *Gastro Journal* (6.7.2017), Zürich
- o.V (2017), «Eltern wählen für Kinder Jobs mit Image-Faktor», 20 Minuten, Zürich
- Perauer, Franz-Josef (2017), Warum dein Hotel ohne Digitalisierung nicht überleben wird!, online unter: <https://www.hospitalityrocks.net>
- Puhmann, Angelika (2005), «Die Rolle der Eltern bei der Berufswahl», BIBB Bundesinstitut für Berufsbildung Deutschland, Bonn
- Rütter Soceco (2015), Monitoring L-GAV, Ergebnispräsentation Indikatorenaktualisierung und Zusatzanalysen, Rüschtikon
- Rütter Soceco (2017), Monitoring L-GAV, Aktualisierung der Indikatoren, Rüschtikon
- Scherrer, Pascal (2018) «Zum Umgang mit der Generation Y», *Neue Zürcher Zeitung*, Zürich
- Schlechter, A./Thompson N.C./Bussin, M. (2015), Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers: An experimental investigation, in: *Employee Relations*, Vol. 37 Issue: 3
- Schleufe, Markus (2013), «Und immer lächeln, bitte», *Zeit online*, Hamburg
- Schüller, Anne M. (2014), «Generation Y – So führen Sie heute erfolgreich», in: *WEKO Business Dossier*, Zürich
- Seeholzer, Andreas (2017), «Personalnot in den Bergbeizen», *Bote der Urschweiz* (25.4.2017), Schwyz
- Seifert, Elisabeth (2016), «Kinder sehen Eltern als Vorbild bei der Berufswahl», *Solothurner Zeitung*, Solothurn
- Shemayakova, Anna (2017), *Gastronomie und Hotelleriezeitung*, «Flüchtlinge kochen Menü aus der fernen Heimat» *Gastronomie und Hotelleriezeitung* (24.9.2017), Luzern
- Städeli, Markus (2018), «Bald sitzen die Angestellten am längeren Hebel», *NZZ am Sonntag* (15.4.2018), Zürich
- Weldon, David (2012), Linking Total Compensation to Performance, in: *Compensation & Benefits Review* 44 (3)
- www.kununu.ch/ www.glassdoor.ch (2018), Screenshots vom 16.5.2018

Impressum

Empfohlene Zitierweise

Autor: Ecoplan

Titel: Der Wettbewerb um Fachkräfte
in der Beherbergung: Wie ist die Situation?

Untertitel: Ein Analysereport im Auftrag
von hotelleriesuisse

Auftraggeber: hotelleriesuisse

Ort: Bern

Jahr: 2018

Begleitteam hotelleriesuisse

Bettina Baltensperger

Jérôme Bühlmann

Dominique Flüeler

Barbara Friedrich

Christophe Hans

Annette Rupp

Lorenzo Schmiedke

Ueli Schneider

Projektteam Ecoplan

Philipp Walker

Annick de Buman

Sarina Steinmann

Der Bericht gibt die Auffassung des Projektteams wieder, die nicht notwendigerweise mit derjenigen des Auftraggebers bzw. der Auftraggeberin oder der Begleitorgane übereinstimmen muss.

hotelleriesuisse

Monbijoustrasse 130

CH-3007 Bern

Tel +41 31 370 41 11

welcome@hotelleriesuisse.ch

www.hotelleriesuisse.ch

ECOPLAN AG

Forschung und Beratung
in Wirtschaft und Politik

Monbijoustrasse 14

CH-3011 Bern

Tel +41 31 356 61 61

bern@ecoplan.ch

Dätwylerstrasse 25

CH-6460 Altdorf

Tel +41 41 870 90 60

altdorf@ecoplan.ch

www.ecoplan.ch