

BACHELORARBEIT 2023

Fachkräftemangel in der Hotellerie: Inventar der Best Practices

Autor:
Herr Thibaud Repond

Institution:
HES-SO Valais / Wallis
www.hevs.ch

Studiengang:
Tourismus

Modul:
Modul 795 - Bachelorarbeit

Verantwortlicher Dozent:
Professor Roland Schegg

Einreichung:
Sieders, 14 Mai 2023



ILLUSTRATIONSVERZEICHNIS DER TITELSEITE

Foto des Autors

EXECUTIVE SUMMARY

Ausgangslage und Problemstellung

Die Gastgewerbebranche in der Schweiz, Deutschland und Österreich kämpft mit einem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften, der sich durch die Pandemie verschärft hat. Dieser Fachkräftemangel ist auf Faktoren wie die Abwanderung von Fachkräften in attraktivere Branchen, die starke wirtschaftliche Erholung nach der Pandemie sowie die Nichtrückkehr ausländischer Arbeitnehmer nach der Pandemie zurückzuführen.

Literatur

Das Personalmanagement, das auf eine nachhaltige Mitarbeiterführung abzielt, ist mit strukturellen Veränderungen, auch Megatrends genannt, wie Globalisierung, Digitalisierung und Individualisierung konfrontiert. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, gibt es Best Practices, die auch in anderen Wirtschaftsbereichen angewendet werden und alle darauf abzielen, die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter zu steigern. Diese Praktiken beruhen auf der Zwei-Faktoren-Theorie der Arbeitsmotivation, wobei die «Hygienefaktoren» also Generatoren von Unzufriedenheit wie niedrige Entlohnung sind und die «Motivatoren» also Generatoren von Zufriedenheit wie flexible Arbeitszeiten und die Berücksichtigung der Work-Life-Balance. (Herzberg, 1987; O’Fallon & Rutherford, 2011, S. 449–454). Schliesslich verfügt das Personalmanagement über das *Employer Branding*, wodurch der Arbeitgeber zu einer vollwertigen Marke wird, die die Identifikation und somit die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern fördert (Hesse & Mattmüller, 2015, S. 22–23).

Methodologie und Datenanalyse

Diese Studie basiert primär auf einer Literaturanalyse, gefolgt von einer qualitativen Datenanalyse, die durch halbstrukturierte Interviews mit zwei verschiedenen Stichproben durchgeführt wurde. Die eine besteht aus sechs Schweizer Hotels unterschiedlicher Grösse, Klassifizierung (2*-5*Sup.) und Destinationen (Stadt- und Berggebiet). Die zweite Stichprobe besteht aus Experten der Hotelbranche, die eine Makroperspektive einbringen. Die Ergebnisse wurden mittels zweier Analyseverfahren ermittelt, nämlich der strukturierenden Inhaltsanalyse (Bethmann, 2019) und der Stimmungsanalyse (Siegel & Alexa, 2020).

Interpretation

Anhand der oben beschriebenen Methode wurden die folgenden Best Practices als die wirksamsten Instrumente zur Bekämpfung des Fachkräftemangels im Gastgewerbe identifiziert.

Tabelle 1 Inventar von Best Practices bzgl. Mitarbeitermanagement zusammengefasst

	Best Practices	Hauptbegriffe
1	Moderne Managementkultur	<i>Wertschätzung, Augenhöhe</i>
2	Abschaffung der Zimmerstunde	<i>Work-Life-Balance</i>
3	Flexible Arbeitsbedingungen	<i>Work-Life-Balance, Hybride Stellen</i>
4	Vier-Tage-Woche	<i>Work-Life-Balance</i>
5	Förderung von Aus- und Weiterbildung	<i>Finanzierung, Zeit zur Verfügung stellen</i>
6	Philosophie und Nachhaltigkeit	<i>Soziale und ökologische Verantwortung</i>
7	Entlohnung	<i>Faire Entlohnung</i>
8	Lohnnebenleistungen	<i>Mitarbeiterunterkunft, Mobilität</i>
9	Digitalisierung	<i>Prozessen, Kommunikation</i>
10	Flexible Rekrutierung	<i>Vereinfachung, Digitalisierung</i>
11	Gutes Image als Arbeitgeber	<i>Mitarbeiterbewertungen</i>
12	Zuwanderung	<i>Mitarbeiter aus dem Ausland</i>

Quelle: Eigene Darstellung

Lösungsansätze und Schluss

Um den Personalmangel zu bekämpfen, sind Flexibilität und individuelle Lösungen auf Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite notwendig. Es müssen nicht alle Best Practices für alle Beschäftigten angeboten werden, aber eine Kombination in Form von wählbaren Packages ist eine Option. Eine flexible Personalbeschaffung, sei es durch eine App oder durch die Einstellung von weniger qualifizierten Mitarbeitern als gewünscht, aber mit einem Ausbildungsrahmen vor Ort, kann ebenfalls eine Lösung bilden. Letztendlich führen die Optimierung von Prozessen durch Digitalisierung oder die Verringerung der Arbeitsbelastung durch ökologische Argumente zu Betriebskosteneinsparungen, wodurch die Lohnkapazität des Unternehmens erhöht wird, was wiederum seine Attraktivität steigert.

Schlüsselbegriffe: Mitarbeitermanagement, Fachkräftemangel, Best Practices, Individualisierung, Prozesseffizienz, Flexibilität

VORWORT UND DANK

Aufgrund des Mangels an qualifiziertem Personal im Hotel- und Gaststättengewerbe versuchen die Unternehmen der Branche, den Arbeitnehmern ein attraktiveres Arbeitsumfeld und attraktivere Arbeitsbedingungen zu bieten. Ziel dieser qualitativen Studie ist es, diese neuen Methoden zu inventarisieren, um Lösungen für jeden Hotelier anzubieten, der ein attraktiverer Arbeitgeber werden möchte.

Die Verwendung der männlichen Form in dieser Bachelorarbeit soll niemanden ausschliessen. Diese Form wurde lediglich verwendet, um das Lesen und Schreiben des Dokuments zu erleichtern.

Die Herausforderungen bei dieser Forschungsarbeit waren zum einen bei den Interviews und zum anderen bei der Analyse. Es gab nämlich nur wenige Antworten auf die Interviewanfragen. Die zweite Hürde war die manuelle Datenanalyse. Die für die Analyse der Daten vorgesehene Software erwies sich bei dieser Arbeit als nicht hilfreich. Die Daten mussten daher manuell kategorisiert, codiert und ausgewertet werden. Der Zeitaufwand für die Datenanalyse war viel höher als ursprünglich geplant.

Diese Forschungsarbeit wäre ohne die Mitwirkung bestimmter Personen nicht möglich gewesen. Ich möchte mich besonders bei meinem Professor Herrn Roland Schegg bedanken, der mich als Experte im Forschungsbereich des Tourismus- und Hotelsektors bei dieser Arbeit begleitet hat. Ich danke auch Herrn Markus Luthe und Frau Nadja Hettich vom Hotelverband Deutschland IHA für den sehr herzlichen Empfang in ihrem Büro in Berlin. Ein besonderer Dank geht an Herrn Ulrich Heim für die Zeit, die er sich während seines Urlaubs genommen hat. Ich hatte das Privileg, jedes der befragten Hotels persönlich zu besuchen. Ich bin sehr dankbar für die Zeit und Gastfreundschaft, die mir von den Verantwortlichen entgegengebracht wurden. Hierbei danke ich Frau Martina Bierer, Frau Samantha Schnewlin, Herrn Ewald Brenner, Herrn Christian Burkhard, Frau Maxime Winz und Herrn Urs Althaus.

INHALTSVERZEICHNIS

TABELLENVERZEICHNIS	viii
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	ix
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	x
EINLEITUNG	1
1. KONTEXT	2
2. LITERATURÜBERSICHT	4
2.1. Fachkräftemangel	4
2.1.1. Definition und Ursprung	4
2.1.2. Auswirkungen	6
2.2. Personalmanagement	7
2.2.1. Employer-Branding	7
2.2.2. Mitarbeitermotivation	7
2.3. Strukturwandel	9
2.4. Best Practices	10
2.4.1. Definition	10
2.4.2. Moderne Managementkultur	10
2.4.3. Abschaffung der Zimmerstunde	11
2.4.4. Flexible Arbeitsbedingungen	12
2.4.5. Die vier-Tage-Woche	13
2.4.6. Philosophie und Nachhaltigkeit	15
2.4.7. Förderung von Aus- und Weiterbildung	15
2.4.8. Aufwertung von Löhnen und Lohnnebenleistungen	16
2.4.9. Digitalisierung der Prozesse	17
3. FORSCHUNGSZIELE	19
3.1. Forschungsfrage	19
3.2. Ziele	19
4. FORSCHUNGSMETHODOLOGIE	20
4.1. Verwendete Daten	20

4.1.1.	Sekundärdaten	20
4.1.2.	Primärdaten.....	20
4.2.	Datenerhebung.....	22
4.2.1.	Interviewleitfaden: Hotels.....	22
4.2.2.	Interviewleitfaden: Experte	23
4.3.	Datenanalyse	24
5.	VORSTELLUNG DER ERGEBNISSE	26
5.1.	Erkenntnisse aus dem Interview mit den IHA-Experten	26
5.2.	Aktuelle Lage des Personalmangels in den Hotels	28
5.3.	Best Practices in den Hotels: Erkenntnisse aus den Interviews	30
5.3.1.	Moderne Managementkultur	30
5.3.2.	Abschaffung der Zimmerstunde.....	32
5.3.3.	Flexible Arbeitsbedingungen.....	33
5.3.4.	Vier-Tage-Woche.....	35
5.3.5.	Förderung von Aus- und Weiterbildung	37
5.3.6.	Philosophie und Nachhaltigkeit	39
5.3.7.	Entlohnung	41
5.3.8.	Lohnnebenleistungen.....	43
5.3.9.	Digitalisierung.....	45
5.4.	Erkenntnisse aus dem Interview mit Herrn Ulrich Heim	47
6.	ZWISCHENFAZIT DER ERGEBNISSE	49
6.1.	Verknüpfungen zwischen den Interviews	49
6.2.	Auffassung der Befragten	50
7.	INTERPRETATION	52
	SCHLUSSFOLGERUNG	56
	Handlungsempfehlungen	56
	Grenzen der Arbeit und Forschungspotenzial.....	58
	LITERATURVERZEICHNIS	60
	GLOSSAR.....	70
	SELBSTSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG	160

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1 Inventar von Best Practices bzgl. Mitarbeitermanagement zusammengefasst.....	iv
Tabelle 2: Ergebnisse zum Thema «Aktuelle Lage des Personalmangels»	29
Tabelle 3: Ergebnisse zum Thema «Moderne Managementkultur»	30
Tabelle 4: Ergebnisse zum Thema «Abschaffung der Zimmerstunde»	32
Tabelle 5: Ergebnisse zum Thema «flexible Arbeitsbedingungen»	33
Tabelle 6: Ergebnisse zum Thema «vier-Tage-Woche»	35
Tabelle 7: Ergebnisse zum Thema «Förderung von Aus- und Weiterbildung».....	37
Tabelle 8: Ergebnisse zum Thema «Philosophie und Nachhaltigkeit»	39
Tabelle 9: Ergebnisse zum Thema «Entlohnung»	41
Tabelle 10: Ergebnisse zum Thema «Lohnnebenleistungen».....	43
Tabelle 11: Ergebnisse zum Thema «Digitalisierung».....	45
Tabelle 12: Inventar der Best Practices.....	52

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Wordcloud IHA.....	26
Abbildung 2: Wordcloud Ulrich Heim	47

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

2*	zwei Sterne Hotel
3*	drei Sterne Hotel
4*	vier Sterne Hotel
5*	fünf Sterne Hotel
Abs.	Absatz
Abschn.	Abschnitt
BASS	Büros für arbeits- und sozialpolitische Studien
BFS	Bundesamt für Statistik
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CHF	Schweizer Franken
CSR	Corporate Social Responsibility
HRM	Human Resources Management
IHA	Hotelverband Deutschland
KI	Künstliche Intelligenz
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
L-GAV	Landesgesamtarbeitsvertrag des Gastgewerbes
o. J.	ohne Jahrangabe
OKR	Objectives and Key Results Methode
o. V.	ohne Verfasser
QoS	Quote der offenen Stellen
S.	Seite
SECCO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SHL	Schweizerische Hotelfachschule Luzern
sog.	sogenannte
Sup.	Superior
usw.	und so weiter
z. B.	zum Beispiel

EINLEITUNG

Im Hotel- und Gaststättengewerbe besteht ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften. In der Branche gab es schon immer eine hohe Mitarbeiterfluktuation, doch heute wird diese Fluktuation zu einer ernsthaften Bedrohung. Die abnehmende Attraktivität von Berufen im Gastgewerbe lässt sich durch mehrere Faktoren erklären, wie zum Beispiel anstrengende Arbeit, niedrige Löhne, unregelmässige Arbeitszeiten, Nachtarbeit, befristete oder saisonale Verträge oder Arbeit an Wochenenden und Feiertagen. Zudem wurde die Arbeitsplatzsicherheit im Hotel- und Gaststättengewerbe während der Covid-19-Pandemie im Jahr 2020 stark in Frage gestellt. Diese führte zu einer Abwanderung von Fachkräften zu anderen Branchen, die damals als sicherer eingeschätzt wurden. Andere branchenunspezifische Parameter verschärfen diese Engpasssituation, wie zum Beispiel die unterschiedlichen Erwartungen der verschiedenen Generationen. Themen wie die Berücksichtigung der Freizeit der Mitarbeiter oder flexiblere Hierarchien gewinnen heutzutage immer mehr an Bedeutung.

Ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften, auch unabhängig vom Wirtschaftssektor, hat echte Konsequenzen. Die Aktivitäten eines Unternehmens, welches von einem Fachkräftemangel betroffen ist, werden in einigen Fällen eingeschränkt oder auf ein Minimum reduziert, was sich zwangsläufig auf die finanzielle Gesundheit des Unternehmens auswirkt. Seine Entwicklung wird dadurch gebremst und sein Wachstum verringert.

Diese Forschungsarbeit befasst sich mit Best Practices im Bereich des Mitarbeitermanagements. Themen wie gesellschaftlicher und struktureller Wandel sowie innovative Arbeitsmodelle werden untersucht und deren Umsetzung von verschiedenen Akteuren im Hotelsektor bewertet. Die Studie basiert auf einer Analyse von Literatur aus verschiedenen Ländern und Kulturen, aber mit Fakten, Zahlen und Theorien, die sich auf die Situation in der Schweiz und in Deutschland konzentrieren. Die qualitative Forschungsarbeit wurde mit deutschsprachigen Fachleuten und Experten durchgeführt.

1. KONTEXT

Das Risiko eines Mangels an qualifizierten Arbeitskräften in der Branche wurde bereits vor der Pandemie für die Schweiz, Deutschland und Österreich festgestellt (Sidler, 2018). In der Schweiz war die Fluktuation in diesem Sektor, insbesondere bei den unter 30-Jährigen, bereits sehr hoch (33.3%) (Murier, 2022). 2020, haben mehr als 40'000 Personen während der Krise die Branche verlassen (Hotel Inside, 2023). Mit dem wirtschaftlichen Wiederaufschwung nach der Pandemie verschlechterte sich die Situation in allen drei Ländern (Schlund, 2022). Im Jahr 2022 wurde die Quote der offenen Stellen im Gastgewerbe in der Schweiz auf 4,3% geschätzt (Obrist, 2022). In diesem Zeitraum war der Indikator für die Beschäftigungsentwicklung, ein Indiz für die Erwartungen der Unternehmen hinsichtlich der Entwicklung ihrer Beschäftigtenzahl, auf +12,2% gestiegen (Monnard et al., 2022, S. 12). Es ist jedoch anzumerken, dass auch andere Wirtschaftszweige wie das Gesundheitswesen, der IT-Bereich und das Ingenieurwesen mit einem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften zu kämpfen haben (Obrist, 2022; Universität Zürich, 2023).

Es gibt gewisse Indikatoren des Schweizer Arbeitsmarkts, welche für das Gastgewerbe ungünstig ausfallen. Laut Daten aus dem Jahr 2018 wies der Sektor im Vergleich zu anderen Wirtschaftssektoren die niedrigsten Personalkosten auf, was auf ein niedrigeres Lohnniveau für Arbeitnehmer in diesem Sektor schliessen lässt (Froidevaux, 2020). Dasselbe gilt für den Anteil der Weiterbildungskosten an den gesamten Personalausgaben (Bundesamt für Statistik BFS, 2015). Der Lohnunterschied zwischen Männern und Frauen ist jedoch geringer als in den meisten anderen Wirtschaftssektoren (Bundesamt für Statistik BFS, 2020b).

Zum Arbeitsmarktfaktor kommen noch die Besonderheiten der einzelnen Tourismusregionen der Schweiz hinzu, die sich auf die Lebensqualität der Beschäftigten im Gastgewerbe auswirken. Unterschiede gibt es nicht nur zwischen ländlichen und städtischen Regionen, sondern auch innerhalb derselben Art von Regionen. Hierbei unterscheidet sich das Durchschnittseinkommen deutlich für dieselbe Branche zwischen Bern und Zürich, zwei Stadtregionen (Bundesamt für Statistik BFS, 2018). Dasselbe gilt für ländlichere Regionen wie

den Kanton Schwyz, wo die Durchschnittsmiete 50% höher ist als im Kanton St. Gallen (2020a). Die Mobilität ist ein nicht zu vernachlässigender Punkt. Je nach Fahrzeit verändert sich der Suchradius für einheimische und qualifizierte Arbeitskräfte.

Der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften ist Teil eines ohnehin schwierigen Kontextes für das Gastgewerbe. Die Branche steht vor mehreren wirtschaftlichen Herausforderungen, insbesondere aufgrund der durch die Pandemie verursachten Umwälzungen, wie beispielsweise der Einsatz von Technologie zur Vermeidung von Reisen, wodurch die Häufigkeit von Geschäftsreisen abgenommen hat. Infolgedessen muss die Branche ihre Anstrengungen verdoppeln, um ihren Marktanteil wiederzuerlangen (Langenegger, 2022b). Ein Umsatzausfall entsteht ebenfalls dadurch, dass einige Märkte wie Russland aufgrund des Konflikts in der Ukraine geschrumpft sind (Stünzi, 2014). Der Konflikt hat auch andere wirtschaftliche Auswirkungen, nämlich die Inflation, die durch die steigenden Energiepreise verursacht wird. Dies erhöht zum einen die Betriebskosten der Hotels und bremst zum anderen die Bereitschaft vieler Reisender, insbesondere europäischer Gäste, zu konsumieren (Burri, 2022). Zum Thema Energie, auch hier ist der Sektor von der Gefahr einer Stromknappheit mit Lastabwurf in kritischen Situationen betroffen (Bundesamt für wirtschaftliche Landesversorgung BWL, 2023).

2. LITERATURÜBERSICHT

Wie schon im vorherigen Kapitel erwähnt, ist die Mitarbeiterfluktuation im Gastgewerbe aufgrund verschiedener Faktoren hoch (Hänssler, 2011, S. 161). Es besteht also ein echtes Verbesserungspotenzial in Bezug auf die Mitarbeiterbindung. Deshalb befasst sich diese Literaturübersicht mit der Krise des Fachkräftemangels, wobei kurz auf das Personalmanagement und die strukturellen und gesellschaftlichen Veränderungen eingegangen wird. Anschliessend werden die Best Practices aufgelistet, die von den verschiedenen Akteuren der Branche angedacht und möglicherweise auch angewandt werden, um dieser Krise entgegenzuwirken.

2.1. Fachkräftemangel

2.1.1. *Definition und Ursprung*

Ein zentraler Bestandteil eines Unternehmens sind qualifizierte Mitarbeiter. Es handelt sich dabei um Personen, die über spezifische Kenntnisse und Fähigkeiten in ihrem Berufsfeld verfügen (Duden, o. J.). Der Mangel an qualifiziertem Personal, oder Fachkräftemangel, ist eine Verknappung dieser ausgebildeten und kompetenten Personen auf dem Arbeitsmarkt (DWDS - *Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache*, o. J.). Im Hotel- und Gaststättengewerbe ist das Angebot auf dem Arbeitsmarkt dauerhaft höher als die Nachfrage nach Arbeitsplätzen (Obermeier, 2014; Tschudy, 2022).

Laut einer Studie im Auftrag von HotellerieSuisse tendierte die Quote der offenen Stellen im Schweizer Gastgewerbe (QoS) bereits 2019, also vor der Covid-19-Pandemie, zu einem Anstieg (Müggler et al., 2022, S. 14). Laut derselben Studie dürfte die mittlerweile sehr hohe Quote, wenigstens teilweise, auf strukturelle, branchenspezifische Faktoren zurückzuführen sein (beispielerweise das Bedürfnis der Arbeitnehmer nach einer ausgewogenen *Work-Life-Balance*, Arbeitsplatzsicherheit und attraktiven Arbeitszeiten) (Roller & Steiner, 2021, S. 25). Die Geschäftspraktiken sowie die stark dominierenden Traditionen des Sektors unterscheiden sich heute von den Erwartungen der aufstrebenden neuen Generationen auf dem

Arbeitsmarkt (Küblböck & Standar, 2016). Dabei wurde der Arbeitsmarkt im Tourismussektor in der Schweiz bereits als wenig attraktiv eingeschätzt, und zwar ohne grosse regionale Unterschiede (Roller & Steiner, 2021, S. 25).

Die Pandemie hat somit ein bereits bestehendes Problem verschärft. Obwohl im Schweizer Beherbergungs- und Gaststättengewerbe deutlich mehr Kurzarbeitsentschädigung gezahlt wurde als in der Gesamtwirtschaft (2021, S. 13), verschärfte sich der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften mit dem Wiederaufschwung der Wirtschaft nach der Aufhebung der Massnahmen gegen die COVID-19-Pandemie (Mügler et al., 2022, Abschn. Zusammenfassung). Die Zahl der Erwerbstätigen, die in der Gesamtwirtschaft auf einem konstanten Niveau blieb, ging in der Tourismusbranche zurück (Roller & Steiner, 2021, S. 4). Gleichzeitig führte der Nachholbedarf im Gastgewerbe und im Tourismus nach Aufhebung der Massnahmen zu einem deutlichen Anstieg der allgemeinen Nachfrage nach Personal in Dienstleistungs- und Verkaufsberufen, wie beispielsweise in der Ostschweiz und im Mittelland (Universität Zürich, 2022).

Die europäischen Nachbarn stehen dem in nichts nach. In Deutschland haben sich im Jahr 2021 etwa 325'000 Fachkräfte aus dem Hotel- und Tourismusgewerbe dafür entschieden, in anderen Bereichen wie dem Einzelhandel oder dem Gesundheitswesen zu arbeiten (mrp hotels, 2021, S. 2). Im gleichen Zeitraum blieb in Frankreich eine von sieben freien Stellen unbesetzt (Misrahi & Jus, 2021, S. 5). Diese Situation ist nach wie vor gegeben, da in der Europäischen Union im September 2022 im Vergleich zu 2019 immer noch zwischen 10% und 20% der Arbeitskräfte im Hotelgewerbe fehlten (Hotrec Hospitality Europe, 2022, S. 2). Laut derselben Quelle fehlen in der Schweiz 12% der Beschäftigten, was etwa 32 000 Personen entspricht. Neben den bereits erwähnten strukturellen Problemen sind auch viele ausländische Arbeitnehmer zurückgekehrt, weil sie in ihrem Land während der Pandemie ihren Arbeitsplatz verloren haben (Tschudy, 2022).

2.1.2. Auswirkungen

Seit einigen Jahren gilt der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften als ernstes Risiko für die Akteure im Gastgewerbe (Mügglers et al., 2022, S. 1). Laut HotellerieSuisse haben zwei Drittel der Hotels und Restaurants Schwierigkeiten aufgrund des Mangels an qualifiziertem Personal. 26% sind sogar gezwungen, die Qualität ihrer Dienstleistungen zu verringern (2023). Eine geringere Speisenauswahl oder begrenzte Aufnahmekapazitäten, kürzere Öffnungszeiten, verlängerte Betriebsferien oder sogar eine vorübergehende- oder in manchen Fällen dauerhafte Schliessung sind direkte Folgen des Mangels an qualifiziertem Personal (Mügglers et al., 2022, S. 19). In den alpinen Tourismusregionen ist eine kurzfristige Verringerung des Angebots eine direkte Folge des Fachkräftemangels (Roller & Steiner, 2021, S. 24). Dies wirkt sich auch finanziell aus. Weiterhin wurde laut HotellerieSuisse der gesamte Umsatzverlust im Jahr 2021 für die rund 4500 Hotelbetriebe in der Schweiz auf etwa 122 Millionen Franken geschätzt.

Da die Problematik des Fachkräftemangels sehr aktuell ist, werden regelmässig neue Studien zu diesem Thema veröffentlicht. Laut einer Studie des Büros für Arbeits- und sozialpolitische Studien (BASS) vom September 2022 wird das Problem unterschätzt, da es einen Unterschied zwischen dem Wechsel von Personen ohne nachobligatorische Ausbildung und dem Wechsel von Personen mit einer Fachausbildung in einer anderen Branche gibt (Mügglers et al., 2022, S. 12). Im Gegensatz dazu würde der neue Adecco-Index für Fachkräftemangel, der auf der Arbeitslosenquote basiert, einen Überschuss an qualifizierten Arbeitskräften im Gastgewerbe anzeigen (Universität Zürich, 2022). Die BASS-Studie berechnet ihre Ergebnisse jedoch auf der Arbeitslosenquote von Fachkräften, sodass zwischen qualifiziertem Personal und sogenannte Hilfspersonal unterschieden werden kann (Langenegger, 2023, S. 1).

2.2. Personalmanagement

2.2.1. *Employer-Branding*

Seit langem verfolgen Unternehmen Strategien, um Mitarbeiter zu rekrutieren. Dies wird als Personalmarketing oder *Employer Branding* bezeichnet. Das Hauptziel des Personalmarketings besteht darin, die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber zu steigern und dadurch eine Präferenz für den Arbeitgeber zu schaffen (Abrell & Rowold, 2015, S. 136). Laut derselben Quelle ist dies der Schlüssel zur Gewinnung, Bindung und Wiedereinstellung von Mitarbeitern und besteht darin, den Arbeitgeber zu einer eigenständigen Marke zu machen, mit der sich nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch künftige Bewerber identifizieren.

2.2.2. *Mitarbeitermotivation*

Im Bereich des Motivationsmanagements gibt es diverse Theorien. Die Selbstbestimmungstheorie, die nach Edward L. Deci, Anja H. Olafsen und Richard M. Ryan von der Universität Rochester beschrieben wird, unterscheidet zwischen intrinsischer Motivation (Ausführung einer Tätigkeit, weil sie für das Individuum interessant und befriedigend ist) und extrinsischer Motivation (die Tätigkeit wird aus einem instrumentellen Grund wie Geld, Status usw. ausgeführt) (2017, S. 21). Demnach neigt eine intrinsisch motivierte Person dazu, eine hohe Leistungsbereitschaft und ein hohes Wohlbefinden zu zeigen.

Gemäss Frederick Herzberg, Autor der Zwei-Faktoren-Theorie der Motivation am Arbeitsplatz, werden zwei Achsen in Betracht gezogen: die «Hygienefaktoren» (Unzufriedenheitserzeuger) und die «Motivatoren» (Zufriedenheitserzeuger) (Herzberg, 1987). In dieser Theorie entsprechen die Hygienefaktoren insbesondere der Bezahlung, den Beziehungen zu den Vorgesetzten und den Arbeitsbedingungen, während die Motivatoren unter anderem die Leistung, die Anerkennung, die herausfordernde Arbeit, die Verantwortung usw. sind.

In der Hotelbranche wird Führungskräften und Vorgesetzten empfohlen, diese beiden Dimensionen zu berücksichtigen, um unter anderem die Fluktuation zu verringern (Buer, 1997, S. 272). Die Unzufriedenheit ist zwar geringer, wenn ein gerechter Lohn gezahlt wird oder ein sicherer Arbeitsplatz gewährleistet ist, allerdings erzeugt dies nicht unbedingt Zufriedenheit bei den Mitarbeitern (O'Fallon & Rutherford, 2011, S. 454). Die Entlohnung kann als Anreiz verwendet werden, ist aber kein langfristiger Motivator, da die Mitarbeiter nach Selbstverwirklichung und Persönlichkeitsentwicklung streben werden (Buer, 1997, S. 272). In der Praxis verlangt der Lohnnachteil, ein Unzufriedenheitsfaktor, einen starken Ausgleich durch Motivatoren (S. 271). Laut demselben Autor liegt deshalb die Motivation unter anderem in der Teamarbeit und wo Führungskräfte als Coaches ihr Wissen über Produkte und Kunden zur Verfügung stellen und keine «Besserwisser» sind.

Durch die Steigerung der Mitarbeitermotivation kann der Arbeitgeber die Unternehmensziele erreichen, indem er das physische und psychische Leistungspotenzial eines Mitarbeiters erhöht (Henschel et al., 2018, S. 188). Tatsächlich setzt sich, wiederum laut derselben Quelle, die optimale Leistung eines Mitarbeiters aus zwei Dimensionen zusammen: dem obligatorischen Beitrag, der im Arbeitsvertrag und den Rahmenbedingungen vorgesehen ist, und dem sogenannten *Goodwill*-Beitrag. Um den *Goodwill* der Mitarbeiter zu steigern, gibt es verschiedene Ansätze, darunter das interne Marketing des Unternehmens und das *Employer Branding*. Laut Marco A. Gardini, Autor von «Marketing-Management in der Hotellerie», zielen diese Praktiken auf die Gewinnung, Entwicklung und Bindung von motivierten und kundenorientierten Mitarbeitern ab. Die Motivation des Personals bekommt somit eine strategische Bedeutung für den Gewinn und die Bindung zufriedener Kunden (Gardini, 2015, S. 556). Gardini betont, dass die Grösse des Unternehmens keine Rolle spielt, wenn es um die Einführung eines internen Marketings zur Stärkung der Arbeitgebermarke geht. Dadurch entscheiden sich die Mitarbeiter nicht nur dafür, dem Unternehmen treu zu bleiben, sondern identifizieren sich auch mit der Vision und den Werten ihres Arbeitgebers, indem sie ihm gegenüber Engagement und Leistung zeigen (Hesse & Mattmüller, 2015, S. 22).

Wenn sich ein Verlust von Engagement und Initiative beim Arbeitnehmer wahrnehmen lässt, wird dies als stille Kündigung (*silent quitting* auf Englisch) bezeichnet (Buer, 1997, S. 272). Anzeichen im Hinblick auf die stille Kündigung sind unter anderem eine Distanzierung des Arbeitnehmers, ein mangelndes Interesse an den Problemen des Unternehmens und eine Verringerung der Qualität und Quantität der Arbeit (Henschel et al., 2018, S. 200).

In einer breiteren Dimension zeigen sich Probleme mit der Mitarbeitermotivation in einem Unternehmen durch eine hohe Fluktuation der Mitarbeiter, wobei die wahrscheinlichsten Ursachen eine schlechte Behandlung durch Vorgesetzte, hohe Arbeitsstunden und Arbeitszeiten, Druck, Schulungen, bessere Chancen und physische Anforderungen der Aufgaben umfassen (O'Fallon & Rutherford, 2011, S. 449–454). Die sinkende Motivation der Mitarbeiter wird auch durch mangelnde Anerkennung der geleisteten Arbeit oder fehlende Mitarbeitergespräche verursacht (Henschel et al., 2018, S. 199–200). Die Kosten der Mitarbeiterfluktuation sind vielfältig. Zu den sichtbaren und quantifizierbaren Kosten gehören die direkten Kosten für die Trennung und den Ersatz von Mitarbeitern sowie die indirekten Kosten, die durch die Ineffizienz der neuen Mitarbeiter bei der Einarbeitung und durch den vorübergehenden Ausfall von Arbeitskräften entstehen (Buer, 1997, S. 450). Dieselben Autoren sprechen auch von nicht quantifizierbaren Kosten aufgrund von Imageschäden für das Unternehmen und der Loyalität der Kunden gegenüber ehemaligen Mitarbeitern.

2.3. Strukturwandel

Es sind demografische und gesellschaftliche Veränderungen zu beobachten, die sich auf alle Wirtschaftsbereiche auswirken, so auch auf das Gastgewerbe. Diese sogenannten Megatrends wie die Globalisierung und die damit einhergehende zunehmende Marktverflechtung, die Digitalisierung der Gesellschaft oder auch die Individualisierung, bei der Wünsche und Ziele des Einzelnen stärker und differenzierter als früher ausgeprägt sind, haben erhebliche Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und stellen daher grosse Herausforderungen für Unternehmen dar (Enste et al., 2013, S. 6). Aufgrund der kleinräumigen Struktur und der zum Teil hierarchischen Managementprinzipien stellen diese

Megatrends den Arbeitsmarkt der Tourismusbranche auf die Probe (Roller & Steiner, 2021, S. 1). Dieser Wandel auf dem Arbeitsmarkt, der durch die Pandemie beschleunigt wurde, zwingt die Unternehmen zu innovativen Strategien, die insbesondere das Engagement von Frauen und jüngeren Generationen fördern, zum Beispiel zu den Themen Mutterschaft (Kinderbetreuung, Ruheräume, besser angepasste Arbeits- und Urlaubszeiten) (Hesse & Mattmüller, 2015, S. 53–100; Roller & Steiner, 2021, S. 26). Gerade die Anforderungen der jüngeren Generationen an flexible Arbeitsmodelle und eine ausgewogene *Work-Life-Balance* sind hoch (2021, S. 26). Der ebenfalls hohe Druck auf die Löhne, insbesondere bei selbstständigen Tätigkeiten wie Marketing, IT oder Personalwesen, fügt sich in die lange Liste der Herausforderungen ein, mit denen die Branche konfrontiert ist.

2.4. Best Practices

2.4.1. Definition

In allen Wirtschaftssektoren macht sich ein Paradigmenwechsel im Personalmanagement bemerkbar (Maurer & Müller-Camen, 2016). Denn laut I. Maurer und M. Müller-Camen ist es nun notwendig, ein nachhaltiges Personalmanagement anzugehen, das heisst unter Berücksichtigung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten. Hierfür gibt es die sogenannten «Best Practices», also Ansätze, die von Professionellen je nach Branche genutzt werden, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen (Studyflix, o. J.-a). Diese Vorgehensweise besteht darin, sich von den Erfahrungen ihrer Konkurrenten inspirieren zu lassen und diese in ihren Unternehmen umzusetzen.

2.4.2. Moderne Managementkultur

Laut der Schweizer Hotelverband wird die Führungskultur im Hotelgewerbe höheren Anforderungen gerecht werden müssen, insbesondere mit dem Eintritt der neuen Generationen in den Arbeitsmarkt (2022). Sie empfiehlt, hierarchische Top-down-Strukturen durch partizipativere Modelle zu ersetzen, in denen die Meinung der Mitarbeitenden in die Entscheidungsprozesse einbezogen wird. Die Organisation von «offenen Tischen» durch das

Management mit den Mitarbeitern, wodurch ein Informationsfluss von unten nach oben ermöglicht würde, ist einer der Ansätze, die in einer Analyse von September 2022 der Arbeitsplätze der Zukunft aufgezeigt wurden (Belhout, 2021). Diese Analyse schlägt auch die Auto-Planung vor, wobei die Mitarbeiter die Freiheit haben, sich nach ihren Wünschen und ihrer Verfügbarkeit in die Planung für den kommenden Zeitraum einzutragen. In diesem Zusammenhang gibt es auch die Möglichkeit, die Entscheidung über die Aufnahme neuer Mitarbeiter in das Team nach der *Onboarding*-Phase an die Mitarbeiter zu delegieren (Girardot, 2022).

Es gibt übrigens auch neue Arbeitsformen, die in einer modernen Managementkultur berücksichtigt werden können. Die Einstellung von Zeitarbeitskräften oder von Personal auf Abruf, wie es das Unternehmen Coople in den Ergebnissen seiner Umfrage vorschlägt (Coople, 2022) oder die Berücksichtigung von *Neo-Workers*, die ihre Fähigkeiten monetarisieren oder ausschliesslich aus der Ferne arbeiten (Hospitality ON, 2022).

Die Aufwertung von Gemeinschaftsräumen am Arbeitsplatz ist ein relativ einfacher Ansatz, der bereits in *Coworking Spaces* angewandt wird (Rabineau, 2022). Das Ziel dieser Idee ist es, mehr soziale Interaktionen zu schaffen, um die Zusammenarbeit am Arbeitsplatz zu erleichtern. Die Lebensqualität in diesem Bereich kann auch durch die Installation von Infrastruktur und die Einrichtung von Ruhezonen (Sportgeräte oder Siesta-Zonen) verbessert werden (Kadjar, 2020).

2.4.3. Abschaffung der Zimmerstunde

Dienstpläne und Arbeitszeiten sind Punkte, die Verbesserungspotenzial aufweisen. Arbeitszeiten, die ein besseres Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit oder familiären Verpflichtungen ermöglichen, gehören zu den Merkmalen eines attraktiven Arbeitsplatzes (Walker et al., 2016, S. 19). Für Hoteliers war die Zimmerstunde lange Zeit nützlich, um die Schwankungen der Nachfrage mit denen des Angebots in Einklang zu bringen und somit Leerzeiten zu vermeiden. Dies zeigt unter anderem die Forschungsarbeit von Herrn C.

Burkhard (2022, S. 20–21). Seine Forschungsergebnisse zeigen einige positive Aspekte für die Arbeitnehmer auf, wie zum Beispiel Pausen, in denen Pflicht- oder Hausarbeiten erledigt werden können, wodurch die freien Tage von solchen Aufgaben befreit werden, oder die Vermeidung von Stosszeiten im öffentlichen Verkehr. Sie zeigen jedoch auch, dass dieses Modell auf dem Arbeitsmarkt auf grossen Widerstand stösst, vor allem wegen der längeren Arbeitstage, die zu mehr Überstunden führen, sowie der geringeren Flexibilität und Motivation der Arbeitnehmer.

Wenn die Abschaffung der Zimmerstunde unmöglich sein sollte, wie zum Beispiel bei einer KMU, ist es für den Arbeitgeber möglich, die Unterbrechung für den Arbeitnehmer erträglich zu machen (Georges, 2022). Wie bereits im vorherigen Kapitel erwähnt, kann das Unternehmen den Pausenraum so gestalten, dass er den Bedürfnissen der Mitarbeiter besser entspricht, beispielsweise mit einem Fernseher oder einem Computer, eventuell mit Videospielen, die zur Verfügung stehen, oder dem Mitarbeiter ein Sportabonnement anbieten.

2.4.4. Flexible Arbeitsbedingungen

Einer der in der Literatur genannten Wege ist die Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen. Laut einer Studie der Hilton Group würden Millennials flexiblen Arbeitsbedingungen den Vorrang geben (mrp hotels, 2021). Die Studie zeigt auch den Wunsch der Arbeitnehmer nach mehr Freizeit und einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben. Dies wird von anderen Studien bestätigt, die zugeben, dass die Menschen mehr Wert auf ihr körperliches und geistiges Wohlbefinden legen, insbesondere seit der Covid-19-Pandemie (Kwok, 2022, S. 3932). HotellerieSuisse ist auch der Meinung, dass Arbeitnehmer aufgrund ihrer Arbeitszeiten Schwierigkeiten haben, ihre Freizeit zu planen und ihre familiären Verpflichtungen zu organisieren (2022).

Die Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen kann auf mehreren Ebenen erfolgen, zum Beispiel bei den Arbeitszeiten, den zugewiesenen Aufgaben, der Art und Weise, wie die

Aufgaben ausgeführt werden, und der individuellen Anpassung der Arbeitsbedingungen an den Einzelfall. Die traditionell hohe Wochenarbeitszeit in der Hotellerie passt sich den Schwankungen der Nachfrage und den Spitzenbelastungen an, was häufig zu langen Tagen und Überstunden führt, die sich negativ auf die Beschäftigten auswirken können (Roller & Steiner, 2021, S. 184). Um diesen Hygienefaktor (Herzberg) auszugleichen, kann der Arbeitgeber eine überdurchschnittlich hohe Anzahl von Ferientagen gewähren (mrp hotels, 2021). Hierbei können Mitarbeiter in verschiedenen Bereichen eingesetzt werden, um eine Diversifizierung ihrer täglichen Aufgaben zu ermöglichen, was im Gegenzug für den Arbeitgeber dazu führt, dass Leerlaufzeiten vermieden werden (Roller & Steiner, 2021, S. 186). Das Flexibilisierungspotenzial in der Art und Weise, wie die Aufgaben ausgeführt werden, kann ebenfalls verbessert werden. Die Unterstützung von Fernarbeitspraktiken, wo dies möglich ist, kann ein Instrument zur Behebung des Talentmangels sein, einschliesslich vieler Erwachsener mit Familienpflichten (Misrahi & Jus, 2021, S. 7).

2.4.5. Die vier-Tage-Woche

Nachdem eine Hotelgruppe die Viertagewoche für ihre Angestellten in ihren Betrieben in der Schweiz, Deutschland und Österreich eingeführt hatte, hätte sich die Zahl der Bewerbungen im Vergleich zu den Vormonaten um das Hundertfache erhöht (Langenegger, 2022a). In diesem Zusammenhang erlaubt das Schweizer Recht die Einführung der Viertagewoche, da gemäss Artikel 10 des Bundesgesetzes über die Arbeit in Industrie, Gewerbe und Handel die Höchstarbeitszeit 14 Stunden pro Tag beträgt und ab neun Stunden pro Tag eine Pause von einer Stunde garantiert werden muss (Bundesgesetz über die Arbeit in Industrie, Gewerbe und Handel (Arbeitsgesetz, ArG), 1964, Abs. 10, 17a). Darüber hinaus verlangt das Gesetz auch eine Nachtruhezeit von 11 Stunden.

Mehrere aktuelle Studien über die Einführung der Viertagewoche in verschiedenen Unternehmen zeigen, dass die Beschäftigten erheblich davon profitieren, insbesondere eine signifikante Verringerung von Erschöpfung und arbeitsbedingtem Stress (Burkhard, 2022, S. 13). Die Möglichkeit, die Arbeit besser mit dem Sozial- oder Familienleben zu kombinieren,

wird in den Ergebnissen des Berichts ebenfalls genannt. Die Ergebnisse zeigen ausserdem, dass die Unternehmen verschiedene Methoden angewandt haben, wie zum Beispiel den Freitag als freien Tag oder eine Kombination aus ganzen und halben Tagen. Die Unternehmen haben mehrere Modelle entwickelt, die auf die jeweilige Branche zugeschnitten sind (Lewis et al., 2023, S. 20–22):

- Die Schliessung des Betriebes am fünften Tag,
- Die gestaffelte Inanspruchnahme des freien Tages durch die Mitarbeiter.
- Die Dezentralisierung der Organisation, das heisst, dass in den verschiedenen Abteilungen des Unternehmens unterschiedliche Arbeitsmodelle übernommen werden,
- Die Viertagewoche wird auf Jahresbasis umgestellt, das heisst, die Beschäftigten arbeiten im Durchschnitt 32 Stunden pro Woche, gerechnet auf ein Jahr,
- Die Anwendung der Viertagewoche wird je nach Leistung der Beschäftigten gewährt.

Die Einführung der Viertagewoche könnte die Produktivität positiv beeinflussen. Laut der Zeitung «*the Guardian*» hat das Unternehmen Microsoft in Japan die Viertagewoche getestet und die Produktivität sei um 40% gestiegen (Kari, 2023). Laut dem zuvor zitierten Bericht waren die Unternehmen mit der Aufrechterhaltung der Leistung und der Produktivität des Unternehmens zufrieden. Um die Produktivität zu sichern, schlagen die Autoren des Berichts mehrere Ansätze vor, darunter die Neugestaltung von Zeitplänen oder die Reduzierung der Anzahl der an einem bestimmten Prozess beteiligten Personen (Lewis et al., 2023, S. 57).

Im Schweizer Hotelgewerbe würde die Einführung dieser Arbeitsmodelle eine Neuorganisation der Arbeitsabläufe erfordern sowie, falls die 42-Stunden-Woche leicht reduziert würde, die Schaffung von Vollzeitstellen oder den Ausbau von Teilzeitstellen, um das Stundendefizit auszugleichen, was zwangsläufig zu zusätzlichen Kosten führen würde (Machac, 2022). Eine kritische Hinterfragung der Öffnungszeiten ist einer der Lösungsansätze, die in einer Studie der Universität Bern angesprochen wurden, um den negativen Trends auf dem Arbeitsmarkt des Gastgewerbes entgegenzuwirken (Roller & Steiner, 2022, S. 26).

2.4.6. Philosophie und Nachhaltigkeit

Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Mangel an Fachkräften und den sozialen und ökologischen Kompetenzen der Branche (Innerhofer et al., 2022). Es sind vor allem die jüngeren Generationen, die den solidarischen, ethischen und ökologischen Werten von Unternehmen berücksichtigen (Observatoire valaisant du tourisme, 2022). Um diesen neuen Anforderungen gerecht zu werden, kann sich das Unternehmen sozial engagieren, indem es beispielsweise seinen Mitarbeitern Zeit für die Teilnahme an gemeinnützigen Aktionen zur Verfügung stellt (Georges, 2022). Laut demselben Autor kann das Unternehmen sich auch durch interne Veränderungen engagieren, zum Beispiel indem es lokale Produkte anbietet oder sich an der Kreislaufwirtschaft beteiligt. Darüber hinaus sind ökologische Engagements willkommen. Es ist möglich, Partnerschaften mit Klimaschutzorganisationen einzugehen (Beaurepère et al., 2021, S. 89).

2.4.7. Förderung von Aus- und Weiterbildung

Die Perspektive der persönlichen Entwicklung gehört zu den Attraktivitätsfaktoren eines Arbeitsmarktes (Walker et al., 2016, S. 17). In einer bereits erwähnten Studie der Hilton Group gab die Mehrheit der Befragten der Generation Z an, dass sie mehr Wert auf Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung legen (TourMaG, 2022). Nach Ansicht vom Hoteldachverband ist die Förderung der Aus- und Weiterbildung einer der Ansätze, die in Betracht gezogen werden sollten, um dem Problem des Fachkräftemangels im Gastgewerbe entgegenzuwirken (HotellerieSuisse, 2022). Abgesehen davon war in einer Studie von 2015 die Beteiligung des Sektors an Art und Umfang der Unterstützung für die Berufsbildung deutlich geringer als in anderen Wirtschaftsbereichen (Stutz & von Erlach, 2018, S. 8). Der Aufbau von Beziehungen zu Hochschulen und Universitäten oder die gemeinsame Entwicklung neuer Arbeits- und Studienprogramme ist zwar zeitaufwendig, aber ebenfalls eine Möglichkeit zur Verbesserung (Kwok, 2022, S. 3935). Ein weiterer Lösungsansatz, der vom Netzwerk *Veille Tourisme Canada* (Tourismus-Monitoring-Netzwerk) hervorgehoben wurde, ist die direkte interne Förderung von Karriereentwicklungen (Observatoire valaisant du tourisme, 2022).

2.4.8. Aufwertung von Löhnen und Lohnnebenleistungen

Personalkosten ist einer der beiden grössten Kostenträger in der Kostenstruktur eines Hotels (Henschel et al., 2018, S. 203) und trotzdem ist das Gastgewerbe die Branche mit den unattraktivsten Gehältern, und das schon vor der Pandemie (Bundesamt für Statistik BFS, 2020d, Abb. G4). Dasselbe gilt für die Sonderzahlungen. Mit durchschnittlich 55 Franken pro Monat für Männer bzw. 26 Franken für Frauen sind diese am niedrigsten (Walker et al., 2016, S. 45). Mehrere Studien zeigen, dass der Gehalt doch ein wichtiger Hebel auf dem Arbeitsmarkt ist (Gastrovalais, 2022; Walker et al., 2016, S. 15). Manche meinen, die Krise des Fachkräftemangels hätte vermieden werden können, wenn eine attraktive Entlohnung in der Branche eingeführt worden wäre (Coople, 2022). Eine Lohnerhöhung kann jedoch aufgrund der Inflation schnell wieder aufgezehrt werden (Scheiber, 2022).

Im Kapitel über die Mitarbeitermotivation wurde bereits erwähnt, dass der Unzufriedenheitsfaktor der niedrigen Entlohnung durch Kompensationen ausgeglichen werden kann. Es gibt natürlich monetäre Kompensationen, die in der Regel einmalig sind, wie Boni oder Umsatzbeteiligungen, aber auch alle Arten von Vergütungen (mrp hotels, 2021). Diese Art von Vergütungen werden gemeinhin als «*fringe benefits*» oder Lohnnebenleistungen bezeichnet, das heisst als nichtmonetäre Leistungen, die man von seinem Arbeitgeber zusätzlich zu seinem Gehalt erhält (*Cambridge Dictionary*, o. J.). Beispiele hierfür sind die Beteiligung an der Miete oder an Abonnements für öffentliche Verkehrsmittel, Mobiltelefone oder sportliche Aktivitäten. Ein Unternehmen kann Familien auch unterstützen, indem es sich an den Kosten für die Kinderbetreuung seiner Mitarbeiter beteiligt (Georges, 2022). Für KMUs bedeutet dies einen manchmal zu hohen zeitlichen und monetären Aufwand (Stünzi, 2021).

In diesem Bereich hat der Dachverband mehrere Projekte initiiert. Das Pilotprojekt «Staffdeals» wurde sechs Monate lang getestet und hat Angestellten von Mitgliedshotels der Organisation ermöglicht, zu attraktiven Bedingungen in anderen Mitgliedshotels zu übernachten, um das Einkommen aufzubessern (HotellerieSuisse, o. J.-b). Ein weiteres

Kooperationsprojekt läuft mit der Plattform «Swibeco» (Stünzi, 2021). Somit zahlt der Arbeitgeber eine Nutzungsgebühr pro registriertem Mitarbeiter nach bestimmten Kriterien und diese profitieren von Rabatten in verschiedenen Geschäften des alltäglichen Bedarfs zwischen 5% und 35%. Die Plattform steht allen offen, Mitglieder von HotellerieSuisse erhalten jedoch einen Rabatt von 25% auf die Gebühren.

Ein weiterer möglicher Ansatz zur Aufwertung des Gehalts ist die Verbesserung der Lebensqualität im Unternehmen. Einige Hotelunternehmen, insbesondere in den Alpenregionen, haben erhebliche Investitionen unternommen, um angemessenere und angenehmere Unterkünfte für ihre Mitarbeiter zu renovieren oder zu bauen, die den aktuellen Erwartungen des Wohnungsmarktes entsprechen (Observatoire valaisant du tourisme, 2022). Die Aufwertung dieser Räume ermöglicht insbesondere eine bessere Sozialisierung der Individuen, fördert den Zusammenhalt innerhalb einer Gruppe und erhöht somit die Mitarbeiterbindung (Kadjar, 2020; Rabineau, 2022).

Das Gastgewerbe fällt beim Thema Lohnunterschied zwischen Männern und Frauen eher positiv auf. Der Lohnunterschied ist im Hotel- und Gaststättengewerbe mit 7% am geringsten im Vergleich zu den anderen Sektoren der Schweizer Wirtschaft (Walker et al., 2016, S. 15).

2.4.9. Digitalisierung der Prozesse

Die Digitalisierung von Prozessen kann ein Teil der Lösung für den Mangel an qualifizierten Arbeitskräften sein, insbesondere durch die Einführung von Technologie in bestimmte Aufgaben, um den Mitarbeiter zu unterstützen oder sogar zu ersetzen (Musaelean, 2017). Laut derselben Quelle ermöglicht es die Technologie, die eingeführten Prozesse zu optimieren und die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter in allen Abteilungen eines Hotels zu verringern. In der Küche kann die Digitalisierung die Dauer bestimmter Prozesse wie das Proportionieren oder Vakuumieren verkürzen (Ciapponi, o.J.). Bei administrativen Aufgaben kann die Technologie dazu beitragen, die Komplexität bestimmter Aufgaben zu verringern, und

ermöglicht einen besseren Informationstransfer zwischen den Mitarbeitern, wodurch die Kommunikations- und Reaktionszeiten verkürzt werden (Schmid & Plaz, 2017).

Digitalisierte Rekrutierungsprozesse können sich auch als Vorteil in der Krise des Fachkräftemangels erweisen (Georges, 2022). Der Bewerber kann sich mit wenigen Klicks und direkt von seinem Smartphone aus für eine freie Stelle bewerben. Diese Praxis bedeutet eine Zeitersparnis für die Manager und eine Bewerbererfahrung, die vereinfacht wird. Es gibt Plattformen für die Vermittlung von Personal, auch von Zeitarbeitskräften, mit einem stark vereinfachten Einstellungsprozess (Coople, 2022). Laut demselben Artikel muss die Personalplanung nicht automatisch von oben nach unten in der Hierarchie erfolgen, sondern kann auch von unten nach oben durchgeführt werden. So profitieren die Mitarbeiter von einer grösseren Autonomie bei der Auswahl der Aufgaben, was auch ein zusätzlicher Motivationsfaktor sein kann. Allerdings sind diese digitalisierten Prozesse auf dem Arbeitsmarkt besonders attraktiv für jüngere Generationen wie die Millennials, die die Technologie als Teil ihrer Routine betrachten (Rauf et al., 2022, S. 5).

Einer der fortschrittlichsten Ansätze in diesem Bereich ist die Einführung von künstlicher Intelligenz (KI) (Rauf et al., 2022, S. 3). Laut einer Studie zum Fachkräftemangel in der Hotellerie in Tirol belegen digitalisierte Prozesse einen geringeren Personalbedarf an bestimmten Arbeitsplätzen im Hotel (Musaelean, 2017). KI kann in digitaler oder physischer Form vorliegen, als einfache Anwendung wie eine Schnittstelle zur Aufnahme und Kommunikation von Bestellungen in einem Restaurant oder ein Chatbot, der als automatische Nachrichtenübermittlung für Kunden dient, oder dann ein Roboter, der die Gerichte aus der Küche in die Offizin eines Restaurants bringt. Das Ziel ist es, eine Aufgabe automatisch oder mit einem Minimum an menschlicher Intervention zu erledigen, was zusätzlich zur Arbeitsentlastung auch eine bessere Verarbeitung von komplexeren Aufgaben und eine Senkung der Betriebskosten ermöglicht (Morosan & Bowen, 2022, S. 4677-4679; Rauf et al., 2022, S. 3). Der Erfolg dieser Instrumente hängt jedoch davon ab, ob sie vom Management und von den Kunden akzeptiert werden (Morosan & Bowen, 2022, S. 4684).

3. FORSCHUNGSZIELE

3.1. Forschungsfrage

Das allgemeine Ziel dieser Forschungsarbeit ist es, Aktionsfelder zur Bekämpfung des Fachkräftemangels zu identifizieren und deren Umsetzung in der Praxis zu bewerten. Deshalb gibt die Forschungsarbeit Antworten auf die folgende Frage: *Welche potenziellen Lösungen gibt es für den Fachkräftemangel im Gastgewerbe und wie effektiv sind sie in der Praxis?*

3.2. Ziele

Im Rahmen der Forschungsarbeit und in Anbetracht der zur Verfügung stehenden Zeit werden die folgenden Ziele und Fragestellungen berücksichtigt:

1. Durch die oben umfassende Literatur werden Trends im Bereich des Personalmanagements identifiziert und analysiert, die dazu beitragen, den Fachkräftemangel zu mildern.
 - a. Was gibt es für Trends im Bereich Personalmarketing?
2. Qualitative Einschätzung der Wirksamkeit der bereits von den Führungskräften eingeführten Massnahmen zur Motivation ihrer Mitarbeitenden.
 - a. Was haben die Hoteliers bisher unternommen, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken?
 - b. Wie werden die Best Practices in der Praxis wahrgenommen?
3. Untersuchung der Massnahmen, die von Dachverbänden ergriffen werden, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.
 - a. Was wird von Dachverbänden im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel unternommen?
 - b. In Bezug auf diese Massnahmen, welche sind die Hauptherausforderungen?

4. FORSCHUNGSMETHODOLOGIE

4.1. Verwendete Daten

In diesem Kapitel werden die verwendeten Daten, die Methode und die verschiedenen Schritte, welchen zur Beantwortung der im vorherigen Kapitel beschriebenen Forschungsfrage und der Ziele dieser Studie durchgeführt wurden, ausführlich dargelegt. Die qualitative Methodik wurde bevorzugt. Die gesammelten Daten wurden anschliessend analysiert, um eine Übersicht über die Best Practices im Personalmanagement gegen den Fachkräftemangel im Hotelgewerbe zu erstellen.

4.1.1. Sekundärdaten

Eine Analyse der vorhandenen Literatur und verschiedener Studien wurde durchgeführt, um die Wirksamkeit der von den Unternehmen bereits eingeführten Massnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels und zur Steigerung der Attraktivität des Arbeitsplatzes aufzuzeigen und zu belegen. Diese Analyse wird hauptsächlich mit Literatur aus dem Bereich der Hotellerie durchgeführt, aber auch mit Literatur und Studien zu anderen Arbeitsmodellen oder anderen Branchen, um das Spektrum der Lösungsansätze zu erweitern.

4.1.2. Primärdaten

Zur Erhebung von Primärdaten wurden qualitative Interviews durchgeführt, die von zwei verschiedenen Gruppen von Befragten stammen. Die erste Stichprobe bestand aus Branchenexperten, die die Problematik des Personalmangels im Hotelgewerbe aus einer Aussenperspektive angehen, während die zweite Gruppe aus sechs Fachleuten der Branche wie Hoteliers oder Personalmanagern bestand.

Stichprobe: Experten

Die Stichprobe der Experten umfasste einen auf die Hotellerie spezialisierten Management-Coach sowie Vertreter des Deutschen Hotelverbands, die aufgrund ihres Fachwissens und ihrer Erfahrung in diesem Bereich ausgewählt wurden. Dabei handelte es sich um die folgenden Personen:

- Herr Ulrich Heim, Hotellerie und Coaching, (Heim, o. J.)
- Herr Markus Luthe, Hauptgeschäftsführer beim Hotelverband Deutschland (IHA)
- Frau Nadja Hettich, Juristin beim Hotelverband Deutschland (IHA)
(Hotelverband Deutschland (IHA), o. J.)

Stichprobe: Hotels

Die befragten Fachkräfte wurden nach einer bestimmten Methodik ausgewählt. Zu Beginn wurde eine erste Identifizierung von Hotels vorgenommen, die potenziell Massnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels ergriffen haben. Dabei war es entscheidend, eine Vielfalt der Stichprobe in Bezug auf Grösse, geografische Lage und Zugehörigkeit oder Nichtzugehörigkeit zu einer Kette zu gewährleisten, da diese Merkmale ihren Handlungsspielraum und ihre Fähigkeit, dem Mangel entgegenzuwirken, beeinflussen.

Folgende Hotels haben mit ihren verschiedenen Merkmalen, Situation und potenziellen Massnahmen an der Studie teilgenommen:

- Das 5* Hotel Schweizerhof in Zürich: Stadthotel, Nähe Hauptbahnhof, Gästesegment: Freizeit, Business und Events
- Das Sorell 3* Hotel Rüden in Schaffhausen: Stadthotel, Nähe Bahnhof, gehört zur ZFV-Gruppe, Gästesegment: Freizeit, Business und Events
- Das 5* Superior Hotel Lenkerhof in Lenk: Berghotel, Gästesegment: Freizeit und Events
- Das 2* Ibis Hotel in Adliswil, Stadthotel, gehört zur Accor-Gruppe, Gästesegment: Freizeit und Business
- Das 4* Hotel Art Deco Montana in Luzern: Stadthotel, gehört zusammen mit der SHL Hotelfachschule Luzern zum Hotel & Gastro Union, Berufsorganisation der Hotellerie- und Gastrobranche, Gästesegment: Freizeit, Business und Events

- Das 4* Grandhotel Giessbach in Brienz: historisches Berghotel, gehört zur Giessbach-Stiftung, Gästesegment: Freizeit und Events

4.2. Datenerhebung

Die Hauptmethode, welche für die Erhebung von Primärdaten verwendet wurde, war das halbstrukturierte direkte Interview. Die Struktur der Interviews wurde so gestaltet, dass die von den Befragten zur Verfügung gestellte Zeit effizient genutzt werden konnte, während die Befragten die Möglichkeit hatten, das eine oder andere Thema ihrer Wahl zu erwähnen. Die halbstrukturierte Methode hat die Sammlung von Ideen und Themen ermöglicht, die in der Literaturanalyse nicht angesprochen wurden. Die Interviews wurden anhand der folgenden Interviewleitfaden geführt und alle persönlich und vor Ort durchgeführt.

4.2.1. Interviewleitfaden: Hotels

Der Interviewleitfaden für die einzelnen Hotels wurde in drei Phasen aufgebaut: Sammlung von Informationen über die Stichprobe, Bewertung der aktuellen Situation im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel und Meinungsäusserung bzw. Feedback zur Umsetzung der identifizierten Best Practices.

1. Fragen zur Stichprobe:
 - Wie viele Zimmer und Suiten hat das Hotel?
 - Wie viele Mitarbeitende arbeiten im Hotel?
2. Fragen zur Einschätzung der Situation des Fachkräftemangels:
 - Welche sind die grössten Herausforderungen des Betriebes?
 - Wie hoch ist der Turnover in Ihrem Betrieb?
 - Wurden Massnahmen gegen den Mangel an Fachkräften ergriffen? - Wenn ja, welche?
3. Fragen zur Stellungnahme zu den identifizierten Best Practices:
 - Was ist Ihre Meinung zu den folgenden Best Practices? Und was sind Ihre Erfahrungen?
 - Moderne Management-Kultur

Themen: Feedback, Wertschätzung, Bottom-Up, Du-Kultur
Rücksprache mit den Mitarbeitenden bei gewissen Entscheidungen

- Flexible Arbeitsbedingungen

Themen: *Work-Life-Balance*, flexibles Pensum, Familien/Kinderorientiertes Management

- vier-Tage-Woche
- Philosophie und Werte

Themen: Ökologische Verantwortung, Soziale Verantwortung, Einsatz bei lokalen Vereinen und Projekten

- Förderung von Aus- und Weiterbildung

Themen: Finanzierung, Zeit zur Verfügung stellen, Flexibilität

- Aufwertung von Löhnen und Lohnnebenleistungen

Themen: Lohnpolitik, Benefits,

- Digitalisierung

Themen: Einsatz von Maschinen, Automatisierung von Prozessen, Papierlose Prozesse, Ersetzung durch Maschinen

4.2.2. Interviewleitfaden: Experte

Die Interviews mit den Experten wurden anders und freier strukturiert als die Interviews mit den Hotels. Beim Treffen mit der IHA war das Interview nämlich wie folgt aufgebaut:

1. Fragen zur Situation des Fachkräftemangels in Deutschland:
 - Welche sind die Herausforderungen in der deutschen Hotellerie im Bereich Personalmanagement?
 - Wie ist der Fachkräftemangel seit dem Ende der Pandemie?
 - Welche Stellung nimmt die IHA zur Einwanderung und Integration von ukrainischen Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt ein?
2. Fragen zur Stellungnahme zu den identifizierten Best Practices:
 - Welche Stellung nimmt die IHA zu den Best Practices? Und was sind Ihre Erfahrungen?

- Themen: Moderne Managementkultur, vier-Tage-Woche, Förderung von Aus- und Weiterbildung, Lohnpolitik, Digitalisierung

3. Fragen zur Stellungnahme zu den identifizierten Best Practices:

- Was ist Ihre Meinung zu den folgenden Best Practices? Und was sind Ihre Erfahrungen?

Was das Interview mit Herrn Ulrich Heim betrifft, so wurde das Interview wie folgt aufgebaut:

- Welche Stellung nimmt der Coach im Management zu den Best Practices?
 - Themen: Flexible Arbeitsbedingungen, vier-Tage-Woche, Förderung von Aus- und Weiterbildung, Lohnpolitik, Digitalisierung
- Welche Stellung nimmt der Coach im Management zum Thema Mitarbeiterbindung, *Employer-Branding*, Motivation an der Arbeit?
 - Themen: Moderne Managementkultur, Motivation, Wertschätzung, Feedback

Am Ende jedes Interviews wurden die Befragten nach ihrer Zustimmung zum Datenschutz, zur Verwendung ihres Vor- und Nachnamens im Rahmen dieser Studie oder zur Notwendigkeit der Anonymisierung ihrer Aussage gefragt.

4.3. Datenanalyse

Um die gesammelten Daten zu analysieren, wurde jedes Interview transkribiert. Einige Interviews wurden in schweizerdeutschem Dialekt geführt aber die Transkriptionen auf Hochdeutsch möglichst wortgenau geschrieben. Es wurde versucht, die Aussagen der Befragten so genau wie möglich wiederzugeben, was möglicherweise zu leichten Glättungen geführt hat.

Die Analyse der qualitativen Daten wurde nach der von Mayring beschriebenen Methode durchgeführt. Dabei handelt es sich um eine strukturierende Inhaltsanalyse (Bethmann, 2019). Die Aussagen wurden in Kategorien eingeteilt, die meistens auf bereits identifizierten Best Practices basieren, wobei jede Kategorie mit einem entsprechenden Code verknüpft

wurde. Diese Codierung hat es dann ermöglicht, verschiedene Beziehungen zwischen den Ergebnissen und den Themen herzustellen. Diese Verbindungen erstellten eine Modellierung der Ergebnisse, um Schlussfolgerungen zu ziehen, Empfehlungen zu formulieren und Hypothesen aufzustellen, die das Forschungsprojekt weiterführen (Pfeiffer, 2018; Studyflix, o. J.-b).

Für die dritte Phase der Interviews in den verschiedenen Hotels, die sich mit der Meinung der Befragten zu den ermittelten Best Practices befasst, wurde eine Sentiment-Analyse durchgeführt. Diese hat ermöglicht, die Meinungen, Bewertungen, Beurteilungen oder Einschätzungen der Befragten zu jedem der behandelten Themen zu identifizieren (Siegel & Alexa, 2020, S. 5–14). Die Meinungsäusserungen, ob direkt oder indirekt, wurden nach ihrem eher positiven oder negativen Tonfall in Bezug auf die Umsetzung dieser Best Practices aufgelistet. Neutrale Meinungen wurden aufgrund ihrer geringen Häufigkeit nicht erfasst, jedoch in der strukturierenden Inhaltsanalyse berücksichtigt. Die Methode für die IHA- und die Management-Coach-Interviews war die gleiche, mit dem Unterschied, dass die Hauptthemen mithilfe einer Software (tagcrowd, o. J.) gebildet wurden, welche die Wörter nach der Häufigkeit ihres Auftretens gruppiert hat. Eine Sentiment-Analyse war nicht notwendig, da sich die Befragten nicht ausführlich zu den einzelnen Best Practices äusserten, die in der Literaturübersicht erwähnt wurden.

5. VORSTELLUNG DER ERGEBNISSE

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse so dargestellt, wie sie sind, nämlich nachdem verschiedene Analysen durchgeführt wurden, ohne Schlussfolgerungen zu ziehen oder Empfehlungen auszusprechen.

5.1. Erkenntnisse aus dem Interview mit den IHA-Experten

Wie bereits im Kapitel über die Methodologie erwähnt, war die Struktur des Interviews mit der IHA flexibler als bei den anderen Interviews. Ziel war es, eine offene Diskussion über Themen zu gewährleisten, die die gesamte Hotelbranche betreffen. Die Abbildung 1 zeigt ein erstes Ergebnis, das durch die Extrahierung der im Interview am häufigsten verwendeten Wörter erzielt wurde, nachdem irrelevante Begriffe aus der Transkription entfernt wurden.

Abbildung 1: Wordcloud IHA

(Je häufiger ein Wort vorkommt, desto grösser wird es ausgeschrieben. Die Zahlen stehen für die Häufigkeit.)



Quelle: (tagcrowd, o. J.)

Die Schlüsselwörter wurden danach zu drei Hauptthemen zusammengefasst, um eine umfassende Analyse zu ermöglichen.

Als Erstes sprechen die Vertreter der IHA von einem Imageproblem im Zusammenhang mit der Gastgewerbebranche. Um diesem Problem entgegenzuwirken, wurde eine Partnerschaft mit der Online-Plattform Kununu entwickelt, um Transparenz über die Arbeitsbedingungen der Arbeitgeber zu schaffen. Diese Partnerschaft orientiert sich an zwei Schwerpunkten. Der erste ist die Änderung der Kategorie des Gastgewerbes. Die IHA hat Kununu gefordert, dass das Gastgewerbe von der allgemeinen Tourismusbranche abgegrenzt wird, da die Tourismuskategorie auch Gastronomiebranche Kreuzfahrten und andere Dienstleistungen umfasst, die weniger gut bewertet werden.

« Unsere Note ist natürlich viel besser als die von der Gastronomie oder sonstigen Touristik Kreuzfahrten drin.» (Interview 4, Hotelverband Deutschland IHA, Luthe, M.)

Der zweite Schwerpunkt ist die Förderung der Mitglieder zur Arbeitgeberbewertung.

« Wir haben eine Initiative gestartet, dass alle unsere Mitglieder ihre Mitarbeiter aufrufen, sie öffentlich anonym zu bewerten. Volle Transparenz.» (Interview 4, Hotelverband Deutschland IHA, Luthe, M.)

Die Befragten erwähnen jedoch eine Sorge über die Marketingpraktiken von Kununu. Und zwar stellt die Plattform Fragen wie «Sind Sie immer zufrieden?» oder «Wollen Sie sich nicht ändern?» aufgrund eines kommerziellen Interesses. Dies hat dazu geführt, dass die Mitarbeiter der IHA vorsichtig sein müssen und Kununu auffordern, die Beherbergungsbranche defensiver zu behandeln, indem sie die Häufigkeit der Bewertungen verringern.

Danach folgt das Thema Politik und Einwanderung. Die Befragten bestätigen, dass Deutschland auf Einwanderung setzen sollte, um den Mangel an Arbeitskräften zu beheben. Die Staaten der Europäischen Union sind keine echte Option, da sie ebenfalls von dem Mangel an Arbeitskräften betroffen sind. Deshalb sind Drittstaaten eine Alternative. Hierbei wurden

die Kontingente für die Balkanländer gerade erhöht. Das Land muss seine Kontingente auf unqualifizierte Einwanderer aus anderen Ländern ausweiten. Als Beispiele wurden Gambia und Nigeria genannt. Die Frage der Visa für Ausländer wurde ebenfalls angesprochen. Der Personalmangel in den Botschaften stellt ein zusätzliches Problem bei der Ausstellung von Visa dar.

« Wir kriegen keine Visa. Die deutschen Botschaften im Ausland, sie haben keine Visa ausgestellt. Die haben nicht diesen gekriegt. Dann sitzt der deutsche Arbeitgeber hier mit einem Zeitfenster, wo er denjenigen in den deutschen Arbeitsmarkt führen kann, den er gefunden hat. » (Interview 4, Hotelverband Deutschland IHA, Luthe, M.)

« Man hat das auch verstanden, dass man auch ungelernte Kräfte braucht und überlegt jetzt da nicht nur auf die Balkanländer zu holen, sondern auch auf die anderen. Ganz aktuell sagt FDP wünscht sich jetzt Gambia und Nigeria. Dass man die Staaten also..., dass man etwas erweitert. » (Interview 4, Hotelverband Deutschland IHA, Hettich, N.)

Zum Thema neue Arbeitsmodelle, die sogenannte Best Practices, haben die Befragten eine positive Meinung und unterstützen solche Experimente. Sie streben nach mehr Transparenz und betonen, dass der Mitarbeiter heute wichtiger ist als der Gast.

5.2. Aktuelle Lage des Personalmangels in den Hotels

Die Befragten haben ihre Einschätzung zur Situation des Fachkräftemangels in ihrem Unternehmen mitgeteilt und erläutert, welche Massnahmen sie in diesem Zusammenhang ergriffen haben. Im Gespräch wurden sie auch gefragt, welches derzeit die grössten Herausforderungen oder Besorgnisse in ihrem Unternehmen sind.

Wie die nachstehende Tabelle 2 zeigt, erkennen alle Hotels einen Mangel an qualifiziertem Personal an, jedoch ist dies nicht die grösste Herausforderung für alle. Die Unsicherheit aufgrund der aktuellen geopolitischen Lage ist ein gutes Beispiel. Sämtliche Hotels sind sich dieses Problems bewusst und haben Massnahmen ergriffen, um die Arbeitsbedingungen zu

verbessern. Darüber hinaus wurden auch direkte Konsequenzen aus diesem Mangel berichtet. Ein Beispiel hierfür ist der Verzicht auf Deutschkenntnisse.

Tabelle 2: Ergebnisse zum Thema «Aktuelle Lage des Personalmangels»

	Herausforderungen	Fachkräftemangel	Eigene Massnahmen
Schweizerhof, Zürich	Schweizer Gast, Generation Z, Work-Life Balance	Starker Mangel in der Küche	Verzicht auf guten Deutschkenntnissen, Learning-by-doing-Ansatz, Flexibilität und Offenheit für neue Ansätze bei der Personalsuche
Sorell Rüden, Schaffhausen	Bedarf an Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter Mitarbeiterrekrutierung	Fachkräftemangel ist vorhanden	Erweiterung der Lohnnebeleistungen, Anpassung der Arbeitszeiten
Lenkerhof, Lenk	Mitarbeiterrekrutierung, Bedarf an Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter	Fachkräftemangel ist vorhanden, aber nicht das grösste Problem, gute Reputation als Arbeitgeber	Test der Vier-Tage-Woche, Moderne Mitarbeiterunterkunft, Schulungen, Umsatellung auf einen ganzjährigen Betrieb
Ibis, Adliswil	Bedarf an Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter, Mitarbeiterrekrutierung, Gästebewertungen, Inflation/steigende Kosten	Starker Mangel in allen Abteilungen	Nutzung von unkonventionellen Methoden zur Personalbeschaffung, Rekrutierung ehemaliger Mitarbeiter
Art Deco Montana, Luzern	Inflation/steigende Kosten, Unsicherheit aufgrund von politischen Ereignissen, Mitarbeiterrekrutierung,	nicht so starker Mangel wie bei anderen Betrieben	Erleichterung von Bewerbungsprozessen, Wertschätzung der Mitarbeiter durch Einbindung in Ideen und Entscheidungen, Rekrutierung von Quereinsteigern und ehemaligen Mitarbeitern
Grandhotel Giessbach, Brienz		Starker Mangel in allen Abteilungen	Renovierung des Mitarbeiterhauses, Wiedereinführung der Kinderbetreuung für Mitarbeiter, Verbesserung der Mitarbeiterverpflegung, Einrichtung eines Sporting Clubs mit einem Sportangebot, Rekrutierung von Quereinsteigern und ehemaligen Mitarbeitern, Erleichterung von Bewerbungsprozessen,

Quelle: eigene Darstellung

5.3. Best Practices in den Hotels: Erkenntnisse aus den Interviews

Die Ergebnisse der qualitativen Interviews mit den einzelnen Hotels über den Best Practices werden in den nachstehenden Unterkapiteln dargestellt. Wie im Kapitel über die Methodik beschrieben, wurden die gesammelten Daten kodiert und in Kategorien eingeteilt. Die folgenden Tabellen sind nach den in der Literaturübersicht ermittelten Best Practices gegliedert, was einen nachvollziehbaren Einblick in die Wahrnehmung der Befragten zu den einzelnen Themen ermöglicht. Anschliessend folgt eine kurze Zusammenfassung der Meinung der Befragten zu jedem Thema.

5.3.1. Moderne Managementkultur

Als erstes werden die Ergebnisse zum Thema Unternehmenskultur vorgestellt. Die Teilnehmer haben ihre Meinung zu einer flacheren Hierarchie, einer Kultur des Duzens in Unternehmen, Transparenz gegenüber den Mitarbeitern, der Möglichkeit für sie, Initiativen zu ergreifen usw. geäussert.

Tabelle 3: Ergebnisse zum Thema «Moderne Managementkultur»

	Hotel Schweizerhof Zürich	Sorell Hotel Rüden	Hotel IBIS Zürich-Adliswil	Hotel Lenkerhof	Art Deco Hotel Montana	Grandhotel Giessbach
Wahrnehmung / Umsetzung	Ja zu Fehlern, Du-Kultur	Du-Kultur, OKR-Methode testen Bottom-Up-Ansatz, Kleine Teams und flache Hierarchien, Mitarbeiterbeteiligung	Du-Kultur, flache Hierarchie, Pro-Working, Einfache und schnelle Kommunikation durch "Beekeeper"	Du-Kultur, Hierarchie, Transparenz, Kommunikation von Umweltstatistiken	Du-Kultur, Familiäre Atmosphäre, Bottom-Up-Ansatz, Vertrauensbasis, Flache Hierarchie	Sie-Kultur, Du-Kultur nur innerhalb von Teams
Zusatzinformation				Früher hatte das Hotel eine Sie-Kultur. Die Du-Kultur wurde absichtlich eingeführt.		

Quelle: eigene Darstellung

Fast alle Hotels pflegen eine Kultur des Duzens. Ein Hotel berichtet sogar, dass die Entscheidung getroffen wurde, die Du-Kultur einzusetzen. Das Thema Transparenz gegenüber den Mitarbeitern wurde in mehreren Interviews angesprochen.

5.3.1.1. Fallzusammenfassungen

Hotel Schweizerhof Zürich

Das Unternehmen hat eine moderne Unternehmenskultur mit einer Du-Kultur, ausser mit dem General Manager. Mitarbeiter dürfen Fehler machen und eigenständig Entscheidungen treffen, wie zum Beispiel einem Gast einen Kaffee schenken, ohne dass das Management eingreift. Fehler werden besprochen, aber niemand wird dafür angeschrien.

Sorell Hotel Rüden

Das Hotel hat eine Du-Kultur, sogar mit dem obersten Chef. Es wird an der Einführung der OKR-Methode gearbeitet und es soll ein Bottom-Up Ansatz für Zielsetzungen eingeführt werden. Es gibt kleine Teams mit flachen Hierarchien, wo die Mitarbeiter aktiv Ideen und Vorschläge einbringen können, da sie am besten wissen, welche Prozesse in ihren Abteilungen verbessert werden können.

Hotel IBIS Zürich-Adliswil

Das Hotel hat seit etwa sieben bis acht Jahren eine Du-Kultur, bei der sich alle Mitarbeiter und auch der Verwaltungsrat duzen. Es gibt eine eher flache Hierarchie und der Umgang untereinander ist sehr locker.

Hotel Lenkerhof

Alle Mitarbeiter sind per Du, mit Ausnahme des Verwaltungsrats. Dies wurde vor zwei Jahren eingeführt, da es als veraltet angesehen wurde und von irgendwie Kandidaten erwartet wurde. Es gibt eine Hierarchie, aber das Unternehmen ist sehr transparent und gibt den Mitarbeitern Zugang zu Umsatzzahlen und Statistiken.

Art Deco Hotel Montana

Es herrscht eine familiäre Atmosphäre mit dem Motto «Montana-Familie» und einem starken Zusammenhalt innerhalb der Teams. Die Mitarbeiter dürfen Ideen einbringen. Es werden regelmässig Informationsveranstaltungen abgehalten und die Zahlen werden offengelegt, um das Vertrauen zwischen den Mitarbeitern auf Augenhöhe zu fördern und der Hotelbetrieb hat erkannt, dass eine starre Hierarchie junge Mitarbeiter abschreckt.

Grandhotel Giessbach

In der aktuellen Arbeitsstelle herrscht von oben her eine Sie-Kultur, aber innerhalb der Abteilungen eine Du-Kultur.

5.3.2. Abschaffung der Zimmerstunde

Die Hotels haben ihren Ansatz zum Thema der Zimmerstunde geteilt. Einige haben diese abgeschafft, andere haben ihre Häufigkeit jedoch nur auf ein Minimum reduziert.

Tabelle 4: Ergebnisse zum Thema «Abschaffung der Zimmerstunde»

	Hotel Schweizerhof Zürich	Sorell Hotel Rüden	Hotel IBIS Zürich-Adliswil	Hotel Lenkerhof	Art Deco Hotel Montana	Grandhotel Giessbach
Wahrnehmung / Umsetzung		Keine Zimmerstunde, Frühzeitige Planung, Freiwunschliste	Zimmerstunde wurden reduziert	Zimmerstunde in der Küche teilweise abgeschafft Ausnahme Küchenchef		Zimmerstunde wurden reduziert
Zusatzinformation			Abschaffung nicht möglich aufgrund der Übergabe zwischen Mitarbeitenden.			begrenzte ÖV-Verbindungen im Sommer.

Quelle: eigene Darstellung

Einige Hotels berichten, dass sie aus organisatorischen Gründen nicht die Möglichkeit haben, sie vollständig zu streichen.

5.3.2.2. Fallzusammenfassungen

Sorell Hotel Rüden

Es war schon immer so, dass es keine Zimmerstunde gibt und nun enden die Arbeitszeiten um 22 Uhr bereits, anstatt um 23 Uhr, um es angenehmer für den Mitarbeiter zu gestalten. Die Arbeitspläne werden bereits Mitte des Monats für den folgenden Monat kommuniziert. Dadurch können die Mitarbeiter ihre Freizeit besser planen und es gibt eine Freiwunschliste, die bei der *Work-Life-Balance* berücksichtigt wird.

Hotel IBIS Zürich-Adliswil

Die Zimmerstunde gilt nur noch für die Küche und den Service, nicht mehr für die Rezeption und das Housekeeping.

Hotel Lenkerhof

Das Hotel hat beim Umbau seine Küche komplett neugestaltet und dabei darauf geachtet, dass sie prozesseffizient ist. Dadurch benötigt das Hotel weniger Mitarbeiter und kann die Zimmerstunde für fast alle Köche abschaffen. Der Chef-Dienst hat jedoch immer noch eine Zimmerstunde.

Grandhotel Giessbach

Das Hotel versucht hat, den Mitarbeitern durch die Organisation eines Shuttle-Busses als zusätzliche Leistung entgegenzukommen, um die Anstellung von Menschen aus der Region und ohne Auto zu ermöglichen.

5.3.3. Flexible Arbeitsbedingungen

Zum Thema flexible Arbeitsbedingungen haben die Teilnehmer ihre Ansichten zu Teilzeitarbeitsstellen, flexibleren Bedingungen für Angestellte in Ausbildung oder einer familienfreundlicheren Arbeitsumgebung geäußert.

Tabelle 5: Ergebnisse zum Thema «flexible Arbeitsbedingungen»

	Hotel Schweizerhof Zürich	Sorell Hotel Rüden	Hotel IBIS Zürich-Adliswil	Hotel Lenkerhof	Art Deco Hotel Montana	Grandhotel Giessbach
Wahrnehmung / Umsetzung				Flexibilität bei Familien und Teilzeit-Mitarbeitende, hybride Stellen Rücksichtnahme auf individuelle Bedürfnisse	Mitarbeiterrekrutierung mit Teilzeitmöglichkeiten Rücksichtnahme auf individuelle Bedürfnisse	Teilzeitmöglichkeiten, Rücksichtnahme auf individuelle Bedürfnisse
Zusatzinformation						

Quelle: eigene Darstellung

5.3.3.3. Fallzusammenfassungen

Hotel Lenkerhof

Mitarbeiter können entweder Freizeit oder finanzielle Unterstützung erhalten, um an Weiterbildungen teilzunehmen. Flexible Arbeitsbedingungen sind ebenfalls möglich, einschliesslich Teilzeitstellen und hybriden Rollen.

Art Deco Hotel Montana

Im Frühstücksservice gibt es Mütter, die ein niedrigeres Pensum bevorzugen und bei Bedarf eine Erhöhung des Pensums möglich ist. In der Rekrutierung ist es schwieriger, Teilzeitbeschäftigungen zu berücksichtigen, da Wochenenden besonders wichtig sind, aber es wird versucht, faire Lösungen für alle im Team zu finden.

Grandhotel Giessbach

Das Unternehmen bietet flexible Arbeitsbedingungen an, besonders für Mitarbeiter aus der Region. Allerdings ist es aufgrund der Dienstenteilung nicht für alle Positionen möglich, flexible Arbeitszeiten anzubieten. Rücksicht wird auf die individuellen Bedürfnisse genommen, aber die Arbeit erfordert ein volles Pensum.

5.3.4. Vier-Tage-Woche

Das Thema der vier-Tage-Woche wurde in allen Hotels diskutiert. Die Teilnehmer haben die Diskussion kurz beschrieben und die Entscheidungen, die zu diesem Thema getroffen wurden, erläutert.

Tabelle 6: Ergebnisse zum Thema «vier-Tage-Woche»

	Hotel Schweizerhof Zürich	Sorell Hotel Rüden	Hotel IBIS Zürich-Adliswil	Hotel Lenkerhof	Art Deco Hotel Montana	Grandhotel Giessbach
Wahrnehmung / Umsetzung	wird in der Küche angewendet	wird nicht angewendet, Auf Anfrage möglich	wird nicht angewendet	wurde in der Administration getestet	wird nicht angewendet	wird nicht angewendet
Zusatzinformation	Ergebnis: erhöhte Müdigkeit	Schwierige Umsetzung aufgrund der Öffnungszeiten, Gleichgerechtigkeit in Frage gestellt	Schwierige Umsetzung aufgrund der Fluktuation der Arbeitsmenge	Ergebnis: geringere Produktivität bei PC-Aufgaben	Schwierige Umsetzung aufgrund der hohen Anzahl an Lehrlinge	Schwierige Umsetzung aufgrund der Arbeitszeiten

Quelle: eigene Darstellung

Diejenigen Hotels, die nicht versucht haben, dieses Modell einzuführen, nennen verschiedene Gründe für die schwierige Umsetzung. Hotels, die die vier-Tage-Woche getestet haben, stellen die Produktivität der Mitarbeiter in Frage.

5.3.4.4. Fallzusammenfassungen

Hotel Schweizerhof Zürich

Das vier-Tage-Woche-Modell wird zwar in einem Bereich angewendet, aber es ist keine bevorzugte Option. Die Interviewte zeigt Bedenken darüber, dass lange Arbeitstage die Mitarbeiter überfordern und dass es nicht notwendigerweise zu höherer Leistung führt. Das Hotel hat sonst eine fünf-Tage-Woche Basis. Wenn Mitarbeiter die vier-Tage-Woche in der Küche bevorzugen, wird es angewendet, aber nicht in den anderen Bereichen des Hotels.

Sorell Hotel Rüden

Die Befragte sieht darin eine gute Sache, hat aber selbst noch keine Erfahrung damit gemacht. Die Öffnungszeiten des Hotels erlauben es derzeit nicht, eine vier-Tage-Woche an alle anzubieten. Es wird jedoch auch als schwierig betrachtet, dies einigen Mitarbeitern anzubieten und andere auf eine reguläre fünf-Tage-Woche zu belassen.

Hotel IBIS Zürich-Adliswil

Eine vier-Tage-Woche ist aufgrund der Schichtpläne und der Arbeitsmenge in bestimmten Abteilungen des Hotels schwierig umzusetzen. Eine Verschiebung der Arbeitszeit nach hinten wäre notwendig aber würde bedeuten, dass es zu bestimmten Zeiten zu viele Mitarbeiter gibt und zu anderen Zeiten zu wenige.

Hotel Lenkerhof

Die Einführung einer vier-Tage-Woche in der Administration hat sich als schwierig herausgestellt. Der Befragte sagt, dass die Mitarbeiter nach vier Tagen 12 Stunden an der Arbeit so müde waren, dass es für den Betrieb und die Mitarbeiter selbst nicht effizient war. Die vier-Tage-Woche kann jedoch in anderen Bereichen, wie beispielsweise im Service, realistisch sein.

Art Deco Hotel Montana

Das Hotel hat die Idee einer vier-Tage-Woche intern diskutiert, aber aufgrund der Schwierigkeiten bei der Umsetzung und der Unsicherheit bezüglich der Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter beschlossen hat, vorerst noch keine Änderungen vorzunehmen. Es gab jedoch eine positive Rückmeldung von einem HR-Kollegen, dass die Einführung einer vier-Tage-Woche zu einer höheren Anzahl von Bewerbungen führen könnte. Das Unternehmen bevorzugt, Teilzeitbeschäftigten anzubieten.

Grandhotel Giessbach

Die Idee einer vier-Tage-Woche ist noch kein Thema.

5.3.5. Förderung von Aus- und Weiterbildung

Alle Hotels haben das Thema Ausbildung angesprochen. Es gibt viele verschiedene Möglichkeiten, die Aus- und Weiterbildung in Unternehmen anzugehen, und hier sind die Ergebnisse, die sich daraus ergeben.

Tabelle 7: Ergebnisse zum Thema «Förderung von Aus- und Weiterbildung»

	Hotel Schweizerhof Zürich	Sorell Hotel Rüden	Hotel IBIS Zürich-Adliswil	Hotel Lenkerhof	Art Deco Hotel Montana	Grandhotel Giessbach
Wahrnehmung / Umsetzung	Lehrstellen werden angeboten interne Mitarbeiter-schulungen, Schulungen mit externen Firmen, Learning-by-doing	Weiterbildungs-programe durch Gruppe, Learning-by-doing	Einzelne Fälle, keine Lehrlinge mehr	Lehrstellen werden angeboten Lenkerhofakademie, interne Mitarbeiterschulungen, starke Förderung der Aus- und Weiterbildung	Lehrstellen werden angeboten Kein Weiterbildungs-programm	Deutschkurse werden Angeboten, Learning-by-doing, Progresso-Weiterbildungs-programm
Zusatzinformation	Ziel: TOP-Ausbildungsbetrieb					Progresso: Hotelspezifische Ausbildungen Für Angestellte im Gastgewerbe, die keine abgeschlossene berufliche Grundbildung haben.

Quelle: eigene Darstellung

Eines der befragten Hotels hat ein Ziel für die Zertifizierung als «TOP-Ausbildungsbetrieb» festgelegt. Ein anderer Befragter gibt an, dass das Hotel seinem ausländischen Personal Deutschkurse anbietet, um eine angemessene Erfüllung der Anforderungen des Kundensegments zu gewährleisten. Dasselbe Hotel fördert auch die Teilnahme am Weiterbildungsprogramm Progresso, welches Kurse zu Berufen in der Hotellerie und Gastronomie für Personen ohne Grundausbildung anbietet.

5.3.5.5. Fallzusammenfassungen

Hotel Schweizerhof Zürich

Das Ziel ist es, ein TOP-Ausbildungsbetrieb zu werden. Das Unternehmen hat derzeit etwa 12 Lehrlinge in verschiedenen Bereichen und führt interne Mitarbeiterschulungen mit externen Firmen durch.

Sorell Hotel Rüden

Der ZFV-Verein bietet Weiterbildungsprogramme an, die sich auf verschiedene Bereiche wie Lohnwesen, Finanzen oder Handel konzentrieren. Für Quereinsteiger gibt es eher weniger Möglichkeiten, jedoch werden die Mitarbeiter im Housekeeping mit den Reinigungsprozessen durch *Learning-by-Doing* geschult. Beim ZFV gibt es mehr Möglichkeiten für spezifische Fortbildungen, die individuell angeschaut werden.

Hotel IBIS Zürich-Adliswil

Der Befragte besucht derzeit selber einen Berufsbildungskurs. Das Hotel hatte in der Vergangenheit Lehrlinge im Restaurantbereich, aber es hat nicht so gut funktioniert.

Hotel Lenkerhof

Die Lenkerhofakademie ist ein internes Schulungsprogramm und wird genutzt, um das notwendige Qualitäts-Know-how zu vermitteln. Das Kaderteam und die Direktion arbeiten zusammen, um die Schulungsthemen der Akademie für das nächste Geschäftsjahr zu definieren.

Art Deco Hotel Montana

Es gibt keine festen Konzepte in Bezug auf Aus- oder Weiterbildungen in Zusammenarbeit mit der SHL. In der Regel sind die Bewerber und neuen Mitarbeitenden unterausgebildet, aber es gibt viele Lernende, welche dann an der SHL weiterstudieren. Das Hotel hat auch zusätzliche Ausbildungsplätze geschaffen, um dem Nachwuchsmangel entgegenzuwirken.

Grandhotel Giessbach

Das Hotel bietet die Möglichkeit an, an Progresso-Kurse teilzunehmen. Der Befragte denkt, dass die Deutschkurse nur teilweise erfolgreich sind und dass Verbesserungen notwendig sind,

indem gezielt auf den Fachwortschatz eingegangen wird und die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter dazu ermutigen, am Programm teilzunehmen.

5.3.6. Philosophie und Nachhaltigkeit

Die Unternehmen haben sich darüber geäußert, wie wichtig ihre Werte für die Motivation der Mitarbeiter und die Beziehung zwischen den Mitarbeitern und ihrem Unternehmen sind.

Tabelle 8: Ergebnisse zum Thema «Philosophie und Nachhaltigkeit»

	Hotel Schweizerhof Zürich	Sorell Hotel Rüden	Hotel IBIS Zürich-Adliswil	Hotel Lenkerhof	Art Deco Hotel Montana	Grandhotel Giessbach
Wahrnehmung / Umsetzung	Nachhaltigkeitsmassnahmen wurden umgesetzt, Keine Auswirkungen auf das Fachkräftemangel	Nachhaltigkeitsmassnahmen wurden umgesetzt, Keine Auswirkungen auf das Fachkräftemangel	Teilnahme am Programm «Planet twenty-one» von Accor Arbeits-Entlastungsmöglichkeit für Mitarbeiter	Philosophie des Unternehmens: Team, Familie, Auswirkungen auf die Mitarbeiterfluktuation	Teilnahme am Programm Swisstainable Auswirkungen auf die Mitarbeiterbindung	Nachhaltigkeitsmassnahmen wurden umgesetzt, Keine Auswirkungen auf das Fachkräftemangel
Zusatzinformation			Der Verzicht auf Zimmerreinigung ermöglicht eine Mitarbeiterentlastung			

Quelle: eigene Darstellung

Alle Hotels haben eine etablierte Philosophie mit Werten und Verpflichtungen zur Nachhaltigkeit. Die meisten berichten, dass diese Verpflichtungen keine Auswirkungen auf den Fachkräftemangel haben und die Mitarbeiterbindung nicht unbedingt erhöhen. Ein Befragter war jedoch der Meinung, dass dies eine Möglichkeit sein kann, die Arbeitsbelastung des Arbeitnehmers zu verringern. Wenn Gäste aus Umweltgründen auf eine kostenlose Dienstleistung des Hotels verzichten, hat dies indirekt eine Verringerung der Arbeitsbelastung zur Folge.

5.3.6.6. Fallzusammenfassungen

Hotel Schweizerhof Zürich

Umweltbedenken haben dazu geführt, Fortschritte in der Digitalisierung zu machen.

Sorell Hotel Rüden

Der Befragte meint, dass die Nachhaltigkeit ein Prozess ist, an dem die ganze Welt teilnimmt und das Hotel versucht, fortschrittlich zu sein, aber es ist kein grosses Thema, weder bei den Mitarbeitern noch bei den meisten von ihren Gästen.

Hotel IBIS Zürich-Adliswil

Laut der Befragter sind die Mitarbeiter nicht unbedingt an Nachhaltigkeit interessiert. Der Vorteil von *Planet twenty-one* ist, dass Gäste eine kleine Aufwandsentschädigung bekommen können, wenn sie auf die Zimmerreinigung verzichten, was sowohl Personalkosten als auch Reinigungskosten spart.

Hotel Lenkerhof

Der Befragte meint, dass Unternehmenswerte einen Einfluss auf die Mitarbeiterfluktuation hat und dass diese Werte und die Sinnhaftigkeit für die neue Generation von Arbeitnehmern an Bedeutung gewinnen.

Art Deco Hotel Montana

Das ökologische Thema interessiert die Mitarbeiter nicht besonders und es wird nicht beworben. Soziale Werte sind jedoch sehr wichtig.

Grandhotel Giessbach

Mitarbeiter in niedrigeren Positionen legen weniger Wert auf Unternehmenswerte und eher auf praktische Dinge wie eine gute Arbeitsumgebung und eine angemessene Bezahlung achten. Führungskräfte hingegen werden als gezielter bei der Auswahl von Stellen betrachtet und können eher auf Unternehmenswerte achten.

5.3.7. Entlohnung

Die befragten Unternehmen haben sich auch zum Thema Entlohnung ausgedrückt. Zahlen wurden selten genannt, aber die Hotels haben die Schwerpunkte ihrer Lohnpolitik mitgeteilt.

Tabelle 9: Ergebnisse zum Thema «Entlohnung»

	Hotel Schweizerhof Zürich	Sorell Hotel Rüden	Hotel IBIS Zürich-Adliswil	Hotel Lenkerhof	Art Deco Hotel Montana	Grandhotel Giessbach
Wahrnehmung / Umsetzung	Durchschnittliche Löhne werden bezahlt.	Durchschnittliche Löhne werden bezahlt.	Durchschnittliche Löhne werden bezahlt.	Durchschnittliche Löhne werden bezahlt, Auszahlung von Bonus für alle Mitarbeitende	Momentan werden durchschnittliche Löhne bezahlt, massive Erhöhung des Mindestlohnes vorgesehen,	Bis vor den L-GAV - Lohnanpassungen: leicht höher als der Mindestlohn
Zusatzinformation				Trinkgeld wird gleichmässig auf alle Mitarbeiter verteilt, was für den Service weniger attraktiv sein kann.		

Quelle: eigene Darstellung

Derzeit haben alle Hotels eine ähnliche Lohnpolitik. Ein Hotel hatte eine besonders positive Bilanz während der Pandemie und zahlte mehrmals einen Bonus an alle Angestellten. Ein anderes Hotel hat die Vision, ab 2026 allen Angestellten einen Mindestlohn von CHF 5'000 zu zahlen.

5.3.7.7. Fallzusammenfassungen

Hotel Schweizerhof Zürich

Die Lohnpolitik des Hotels orientiert sich am L-GAV, aber es gibt auch andere Faktoren wie Alter und Erfahrung, die individuell betrachtet werden müssen. Neben dem Lohn sind Vergünstigungen wie Rabatte in Outlets und mit der Bahnhofstrassenvereinigung wichtig für die Mitarbeiterzufriedenheit.

Sorell Hotel Rüden

Das Unternehmen zahlt zwar durchschnittliche Löhne, aber versucht durch verschiedene Vergünstigungen und Rabatte die Attraktivität für die Mitarbeiter zu erhöhen und den finanziellen Ausgleich zu schaffen.

Hotel Lenkerhof

Das Unternehmen ist auch der grösste Arbeitgeber in der Destination und hat keine direkte Konkurrenz. Der Lohn variiert je nach Qualifikation und Berufserfahrung, aber das Unternehmen zahlt in der Regel mehr als den Mindestlohn. Während der Pandemie hat das Hotel zweimal pro Jahr, einen Bonus an allen Mitarbeitern ausbezahlt.

Art Deco Hotel Montana

Das Hotel strebt an, seine Mitarbeiter fair zu bezahlen und hat die Vision, dass ab 2026 jeder Mitarbeiter 5'000 Franken brutto pro Monat verdienen soll. Allerdings ist der Lohn nicht der einzige motivierende Faktor, zwischenmenschliche Beziehungen sind wichtiger für den Erfolg des Unternehmens.

Grandhotel Giessbach

Durch die Anpassung des L-GAV-Mindestlohnes wurde der ursprüngliche Lohnvorsprung eingeholt.

5.3.8. Lohnnebenleistungen

Es gibt eine ganze Reihe von Vorteilen, die ein Hotel seinen Angestellten bieten kann. Die Hotels erläutern die einzigartigsten und innovativsten Punkte ihrer Nebenleistungspolitik.

Tabelle 10: Ergebnisse zum Thema «Lohnnebenleistungen»

	Hotel Schweizerhof Zürich	Sorell Hotel Rüden	Hotel IBIS Zürich-Adliswil	Hotel Lenkerhof	Art Deco Hotel Montana	Grandhotel Giessbach
Wahrnehmung / Umsetzung	klassische Lohnnebenleistungen vorhanden	klassische Lohnnebenleistungen vorhanden	klassische Lohnnebenleistungen vorhanden, Kostenlose Parkplätze	klassische Lohnnebenleistungen vorhanden, Verbesserung des Images, Mitarbeiterunterkunft: Moderne Studios und Wohnungen, Mobilität	klassische Lohnnebenleistungen vorhanden	klassische Lohnnebenleistungen vorhanden, Nutzung von Freizeiteinrichtungen, Sportangebot, Shuttle-Service, Mitarbeiterunterkunft: Zeitgemässe Studios und Wohnungen,
Zusatzinformation				Zusatzleistungen im Wert von CHF 3'700 pro Monat und Mitarbeiter, plus Trinkgeld und Weiterbildung		Koordination der Start- und Feierabendzeiten zwischen verschiedenen Abteilungen um ein Shuttledienst anzubieten

Quelle: eigene Darstellung

Alle Arbeitgeber gewähren zusätzlich zum Gehalt Vergünstigungen. Klassische Benefits sind zum Beispiel Rabatte in bestimmten Geschäften oder für bestimmte Freizeitaktivitäten. Ein Befragter berichtet, dass er den finanziellen Wert dieser sogenannten «finge benefits», die jedem Arbeitnehmer monatlich angeboten werden, berechnet hat. Der Wert all dieser Vorteile beträgt CHF 3'700. Ein zweiter Befragter erwägt, die Arbeitsbeginn- und Schlusszeiten der Mitarbeiter in den verschiedenen Teams zu synchronisieren, um die Organisation eines Shuttle-Service für die Mitarbeiter zu ermöglichen.

5.3.8.8. Fallzusammenfassungen

Hotel Schweizerhof Zürich

Die Nebenleistungspolitik ist darauf ausgerichtet, wettbewerbsfähig zu bleiben und den Mitarbeitern zusätzliche Vorteile zu bieten, um ihre Motivation und Zufriedenheit zu fördern. Vergünstigungen auch in anderen Partnerhotels.

Sorell Hotel Rüden

Das Hotel versucht, den Mitarbeitern Vorteile und Vergünstigungen zu bieten, um den Gesamtwert des Arbeitsplatzes zu erhöhen. Vergünstigungen auch in anderen Betrieben, welche zur Gruppe gehören.

Hotel IBIS Zürich-Adliswil

Das Hotel versucht, den Mitarbeitern Benefits und Vergünstigungen zu bieten, um den Gesamtwert des Arbeitsplatzes zu erhöhen.

Hotel Lenkerhof

Das Hotel hat in die Mitarbeiterunterkunft investiert, indem es zwei neue Chalets gebaut hat, welchen Studios und Wohnungen mit eigenem Bad und Küche sowie Balkon oder Terrasse enthalten. Weitere Mitarbeiter-Benefits vorhanden um den Gesamtwert des Arbeitsplatzes zu erhöhen.

Art Deco Hotel Montana

Das Hotel tut das, was jedes Hotel tut, aber es wird viel Wert auf die Wertschätzung der Mitarbeiter gelegt, und nicht nur auf die üblichen Nebenleistungen oder einen hohen Lohn.

Grandhotel Giessbach

Das Unternehmen bietet seinen Mitarbeitern gewisse Zusatzleistungen wie kostenlose Nutzung von Freizeiteinrichtungen an, aber es gibt Überlegungen, weitere Zusatzleistungen anzubieten, wie Mitarbeiterrabatte in Geschäften. Das Hotelmanagement ist noch dabei herauszufinden, welche Transportmöglichkeiten für die Mitarbeiter benötigt werden. Vergünstigungen auch in anderen Partnerhotels.

5.3.9. Digitalisierung

Die Unternehmen haben ihre Position zur Digitalisierung bekannt gegeben. Diese wurde für Prozesse mit direktem Bezug zu Kunden sowie für interne Prozesse zur Unterstützung der Mitarbeiter eingeführt. Sie dient auch als Hilfsmittel bei der Suche nach Bewerbern.

Tabelle 11: Ergebnisse zum Thema «Digitalisierung»

	Hotel Schweizerhof Zürich	Sorell Hotel Rüden	Hotel IBIS Zürich-Adliswil	Hotel Lenkerhof	Art Deco Hotel Montana	Grandhotel Giessbach
Wahrnehmung / Umsetzung	keine Erkenntnisse über den Fachkräftemangel, Digitale Kommunikation		Erhöhung der Mitarbeitereffizienz, Entlastung der Mitarbeiter, Digitale Kommunikation, Unterstützung bei der Rekrutierung	Erhöhung der Mitarbeitereffizienz, Digitale Kommunikation,	Potenzial zur Erhöhung der Mitarbeitereffizienz, Digitale Kommunikation	Einsetzung von hybriden digitalisierten Prozessen um den Fachkräftemangel entgegenzuwirken
Zusatzinformation	Keine Mitarbeiterentlastung		Die Digitalisierung der Kommunikationsprozesse ermöglicht eine Mitarbeiter-effizienz Verwendung digitaler Tools für eine optimale Kommunikation zwischen Mitarbeitern	Die Digitalisierung von Concierge-Leistungen ermöglicht eine Mitarbeiterentlastung	Verwendung digitaler Tools für eine optimale Kommunikation zwischen Mitarbeitern	Die Fremdsprachen der Mitarbeiter schränken die Digitalisierungsmöglichkeiten ein.

Quelle: eigene Darstellung

Die hier geäußerten Meinungen weisen eine grosse Divergenz auf. Mehrere Befragte sind der Ansicht, dass die Digitalisierung die Mitarbeiter bei der Erfüllung ihrer Aufgaben unterstützt, was jedoch nicht bedeutet, dass sie ersetzt werden können. Als Ziel wird genannt, die Produktivität der Mitarbeiter zu optimieren, indem ihnen mehr Zeit zur Verfügung steht, um sich den Bedürfnissen der Kunden zu widmen. Die Digitalisierung wurde mehrfach im Zusammenhang mit der Kommunikation erwähnt. Einige verfügen über Apps, mit denen sie schneller und weniger formell als per E-Mail kommunizieren können. Ein Befragter war der Ansicht, dass das Sprachproblem nicht durch die Digitalisierung der Prozesse gelöst werden kann.

5.3.9.9. Fallzusammenfassungen

Hotel Schweizerhof Zürich

Die Befragte betont, dass das Hotel bereits in Bezug auf Digitalisierung fortschrittlich ist, und dass dieser Schritt nicht aufgrund von Mitarbeitermangel, sondern aufgrund von Umweltgedanken unternommen wurde.

Hotel IBIS Zürich-Adliswil

Die Digitalisierung wird hierbei als Möglichkeit gesehen, die Mitarbeiter in der Administration zu unterstützen und die Arbeit effizienter zu gestalten. Die Kommunikation im Hotel erfolgt vollständig digital und es werden Tools wie «Beekeeper» und «Favur» genutzt, um die Arbeitsprozesse zu optimieren.

Hotel Lenkerhof

Das Hotel nutzt Plattformen wie «Adia» und «Coople», um temporäre Mitarbeiter einzustellen. Ausserdem verwendet diese Plattformen, um potenzielle Festangestellte zu finden und ihnen eine Probearbeit anzubieten, bevor eine endgültige Entscheidung getroffen wird. Einführung der App «Get Local», die als e-Concierge-Service fungiert und es den Mitarbeitern erleichtert, Empfehlungen und Informationen an Gäste weiterzugeben, insbesondere wenn die Mitarbeiter nicht aus der Region kommen.

Art Deco Hotel Montana

Die Digitalisierung soll dabei helfen, einfache und wiederkehrende Aufgaben zu automatisieren und den Mitarbeitern mehr Zeit für die Gäste zu geben, ohne jedoch die Rolle des Mitarbeiters im Unternehmen zu reduzieren. Die Kommunikation im Hotel erfolgt hauptsächlich digital und es werden Tools wie «Hotelkit» genutzt, um die Arbeitsprozesse zu optimieren.

Grandhotel Giessbach

Die Digitalisierung wird als nützliches Werkzeug angesehen, um bestimmte Prozesse zu optimieren und das Kundenerlebnis zu verbessern.

5.4. Erkenntnisse aus dem Interview mit Herrn Ulrich Heim

Im Kapitel zur Präsentation der Analyseergebnisse wird der managementorientierte Aspekt von Best Practices in Unternehmen thematisiert. Das Interview mit Herrn Ulrich Heim (UH) wurde ähnlich wie das Interview mit der IHA in Form einer freien Diskussion geführt, um das Thema Personalmanagement und Arbeitsbedingungen möglichst umfassend zu erfassen. In der Abbildung 2. sind die 100 häufigsten Wörter aus dem Interview dargestellt, nachdem irrelevante Begriffe aus der Transkription entfernt wurden.

Abbildung 2: Wordcloud Ulrich Heim

(Je häufiger ein Wort vorkommt, desto grösser wird es ausgeschrieben. Die Zahlen stehen für die Häufigkeit.)



Quelle: (tagcrowd, o. J.)

Die relevantesten Schlüsselwörter wurden dann in zwei Themenbereiche gegliedert. Das erste ist der «Kulturwandel in der Personalführung», der Wörter wie Augenhöhe, Feedback, Verstehen, Wertschätzung umfasst. Das zweite Thema ist die Personalisierung der Arbeitsbedingungen.

In Bezug auf das erste Thema ist der Befragte besorgt, dass Begriffe wie Wertschätzung und Augenhöhe oberflächlich verwendet werden könnten, ähnlich wie bei *Greenwashing* oder «*Social-Washing*». Er argumentiert jedoch, dass diese und auch neuere Konzepte wie «*Purpose*» aufgrund eines Defizits an Wertschätzung und Augenhöhe am Arbeitsplatz notwendig sind. Dieses Defizit ist darauf zurückzuführen, dass der Schwerpunkt auf dem Gewinn und nicht auf dem Zweck des Unternehmens liegt. Die Befragten betonen auch die Notwendigkeit eines kulturellen Wandels, der eine andere Art von Führung, Feedback und Verständnis für die Rolle junger Menschen am Arbeitsplatz wertschätzt. Er schlägt vor, dass Arbeitgeber damit beginnen sollten, ihre Mitarbeiter nach ihrer Meinung zu fragen und Bewerbern für eine Anstellung Beobachtungspraktika anzubieten. Ziel ist es, den Führungsstil im Unternehmen zu erkennen. Insgesamt betont der Befragte, wie wichtig es ist, zwischenmenschliche Beziehungen und Kommunikation am Arbeitsplatz in den Vordergrund zu stellen.

In Bezug auf das zweite Thema dieser Analyse, nämlich die Personalisierung der Arbeitsbedingungen, betont der Befragte die Bedeutung der Individualisierung in der Führung und im Management. Sie sagt, es sei entscheidend, jedem Mitarbeiter so viel Verantwortung zu übertragen, wie er will und kann, anstatt einen einzigen Ansatz für alle zu verwenden. Er merkt an, dass es von entscheidender Bedeutung ist, eine Über- oder Unterforderung der Mitarbeiter zu vermeiden, da beide Szenarien zu Demotivation führen können. Der Befragte behauptet, dass Menschen unterschiedliche Stärken und Schwächen haben und dass es entscheidend ist, sich auf die Entwicklung der Stärken der Mitarbeiter zu konzentrieren, um ihnen zu helfen, ihr Potenzial auszuschöpfen. Er betont auch die Bedeutung von Empathie und Verständnis für die einzigartigen Bedürfnisse und Wünsche jedes einzelnen Mitarbeiters, wie zum Beispiel derjenigen, die eine Vier-Tage-Arbeitswoche bevorzugen. Insgesamt schlägt der Befragte vor, dass sich die Führungskräfte die Zeit nehmen sollten, mit jedem Mitarbeiter einzeln zu sprechen und Entscheidungen auf der Grundlage dessen zu treffen, was für ihn am besten ist, anstatt davon auszugehen, dass jeder das Gleiche will oder braucht.

6. ZWINSCHENFAZIT DER ERGEBNISSE

Dieses Kapitel fasst die Ergebnisse der qualitativen Analyse zusammen, die im Rahmen dieser Studie durchgeführt wurde. Im ersten Teil werden die wichtigsten Verbindungen und Übereinstimmungen zwischen den Interviews, die mit den Teilnehmern geführt wurden, aufgezeigt. Im zweiten Teil zeigt die Sentiment-Analyse die Emotionen und Gefühle, die von den Teilnehmern nach den Best Practices geäußert wurden.

6.1. Verknüpfungen zwischen den Interviews

Die meisten der befragten Hotels geben an, dass sie Schwierigkeiten mit der Mitarbeiterführung haben. Sie sind alle vom Fachkräftemangel auf verschiedenen Ebenen betroffen. Die Branche ist nicht die Einzige, die unter Personalmangel leidet, was sie in eine Wettbewerbssituation bringt. Dies wird zum Beispiel von deutschen Branchenvertretern behauptet.

Weitere Übereinstimmungen zwischen den verschiedenen untersuchten Perspektiven wurden insbesondere im Hinblick auf die Individualisierung oder Personalisierung der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten festgestellt. Die Kommunikation mit den Mitarbeitern und das Verständnis ihrer Wünsche und Vorlieben wurden von mehreren Befragten als Schlüsselemente identifiziert. In den meisten Gesprächen wurde Offenheit gegenüber Initiativen oder Wünschen von Mitarbeitern geäußert. Dieses Konzept der Personalisierung wird jedoch aus Gründen der fairen Behandlung jedes einzelnen Mitarbeiters in Frage gestellt. Das Risiko von Spannungen innerhalb der Teams wurde angesprochen.

Der Kulturwandel ist ebenfalls eine Gemeinsamkeit, die von allen Befragten beobachtet wurde. Die Managementpraktiken haben sich in den meisten der befragten Hotels verändert und diese Entwicklung wurde in den beiden anderen Interviews gefördert.

Das Thema Einwanderung wurde von den Befragten auf unterschiedliche Weise angesprochen. Während diese vom deutschen Dachverband stark gefördert wird, sind vor Ort einige entsprechende Anpassungen zu berücksichtigen. Dies gilt beispielsweise für die Fremdsprache oder die Ernährungsgewohnheiten der ausländischen Mitarbeiter.

Mehrere Befragte halten das Image und den Ruf der Branche und der einzelnen Unternehmen für entscheidende Faktoren. In diesem Zusammenhang gewinnt das Thema Online-Bewertungen, sei es aus Sicht des Kunden oder des Mitarbeiters, an Bedeutung.

6.2. Auffassung der Befragten

Mithilfe der Sentiment-Analyse wurden die Aussagen zu den verschiedenen Themenbereichen anhand ihres positiven, überwiegend positiven, negativen oder überwiegend negativen Tonfalls unter Heranziehung von objektiven und subjektiven Kriterien. Diese Einteilung beruht auf der individuellen Wahrnehmung dessen, was als positiv oder negativ angesehen wird, und hängt von der Meinung des Befragten und seinem Wunsch ab, eine bestimmte Best Practice entweder zu unterstützen oder nicht zu fördern.

Diese Analyse zeigt eine ausgeprägte Motivation zur Umsetzung von Lösungen und sogenannten Best-Practice-Massnahmen, um die Attraktivität der Arbeitsbedingungen zu erhöhen. Tatsächlich ist bei den meisten der angesprochenen Themen der Wille zum Handeln spürbar. Die Analyse zeigt aber auch, welche Hindernisse einer erfolgreichen Umsetzung der Best Practices entgegenstehen. Diese Barrieren betreffen in erster Linie die erforderlichen Investitionen. Mehrere Befragte bezweifeln, dass sich die Investition rentiert. Sie stellen sich die Frage, ob sich die Investition überhaupt lohnt, da sie ein mangelndes Interesse seitens der Mitarbeiter befürchten. Beispielsweise nutzen Arbeitnehmer nicht unbedingt jede der Lohnzusatzleistungen, die ein Arbeitgeber anbietet. Dieses mangelnde Interesse der Mitarbeiter wurde mehrfach in den negativen Meinungen angesprochen. Für eine Mehrheit der Befragten zeigen Bewerber und Mitarbeiter eher wenig Interesse an der Philosophie und den Werten des Unternehmens, im Gegenteil zu den Führungspositionen, die ihren

Arbeitgeber bewusster auswählen. Mehrere Befragte berichten von einem weiteren Hindernis, nämlich der Sprachbarriere. Der Verzicht auf Deutschkenntnisse führt zu zusätzlichen Anstrengungen bei der Betreuung fremdsprachiger Arbeitskräfte.

Die positivsten Meinungen beziehen sich auf die moderne Managementkultur. Die Mehrheit der Angestellten hat eine positive Einstellung zur Duzen-Kultur im Unternehmen. Obwohl es eine gewisse Zeit dauert, bis diese eingeführt wird, zeigt sich bei den meisten Befragten der Wunsch, eine familiäre Atmosphäre zu schaffen, um die emotionale Mitarbeiterbindung zu erhöhen. Die Befragten sprechen positiv über Transparenz, Kommunikation auf Augenhöhe und die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Gestaltung der Prozesse. Eine der Schwierigkeiten bei diesem Thema ist die Frage der Gleichbehandlung der Mitarbeiter.

Schliesslich zeigt die Sentiment-Analyse eine klare Abwertung des Modells der Viertagewoche durch die Befragten. Die Hauptkritikpunkte an diesem Modell beziehen sich zum einen auf die Abdeckung der Dienste, die de facto eine andere Organisation der Aufgaben erfordert und nicht mit der Arbeitsmenge zu bestimmten Zeiten übereinstimmt. Andererseits wurden Zweifel an der Produktivität und der erhöhten Müdigkeit der Mitarbeiter aufgrund der längeren Arbeitstage geäussert. Ein Teilnehmer hat das Modell selbst getestet und war mit seinen Erfahrungen nicht zufrieden. Der Befragte vermutet jedoch, dass eine Viertagewoche für nicht administrative Berufe realistischer wäre.

7. INTERPRETATION

Nach der Literaturanalyse und der Erhebung und Analyse qualitativer Daten wurden die in der Tabelle 12 erfassten Best Practices als wirksamste Instrumente zur Bekämpfung des Fachkräftemangels in der Hotellerie identifiziert.

Tabelle 12: Inventar der Best Practices

	Best Practices
1	Moderne Managementkultur <i>Begriffe: Wertschätzung, Augenhöhe, Bottom-Up, Du-Kultur, Transparenz</i>
2	Abschaffung der Zimmerstunde <i>Begriffe: Kein Teildienst, Work-Life-Balance</i>
3	Flexible Arbeitsbedingungen <i>Begriffe: Work-Life-Balance, flexibles Pensum, Hybride Stellen</i>
4	Vier-Tage-Woche <i>Begriffe: Arbeitswoche auf vier Tage, Work-Life-Balance</i>
5	Förderung von Aus- und Weiterbildung <i>Begriffe: Finanzierung, Zeit zur Verfügung stellen</i>
6	Philosophie und Nachhaltigkeit <i>Begriffe: Werte, soziale und ökologische Verantwortung</i>
7	Entlohnung <i>Begriffe: Faire Entlohnung</i>
8	Lohnnebenleistungen <i>Begriffe: Benefits, Mitarbeiterunterkunft, Mobilität</i>
9	Digitalisierung <i>Begriffe: Automatisierung von Prozessen, Digitale Kommunikation</i>
10	Flexible Rekrutierung <i>Begriffe: Vereinfachung, Digitalisierung,</i>
11	Gutes Image als Arbeitgeber <i>Begriffe: Mitarbeiterbewertungen, Umfragen</i>
12	Zuwanderung <i>Begriffe: Einholung von Mitarbeiter aus dem Ausland</i>

Quelle: eigene Darstellung

Diese 12 Best Practices wurden als relevante Handlungsbereiche identifiziert, in denen Unternehmen aktiv werden können, um sich positiv auf die Situation des Mangels an qualifizierten Arbeitskräften auszuwirken. Obwohl die qualitativen Analysen gewisse Zweifel an der Umsetzung einiger dieser Ansätze in der Praxis geäussert haben, werden diese durch die Literaturanalyse kontrastiert. Dies gilt unter anderem für die Viertagewoche, die in den Interviews eher kritisiert wurde, während die Literatur zu diesem Thema eine eher positive Bilanz andeutet. Literatur und Datenanalyse stimmen in Bezug auf den Managementstil in Unternehmen und die flexibleren Arbeitsbedingungen überein. Ein Führungsstil, der auf einer Feedback- und Anerkennungskultur beruht, sowie die Berücksichtigung der *Work-Life-Balance* des Arbeitnehmers wurden als Attraktivitätsfaktoren festgestellt.

Die Literaturübersicht belegt, dass die Entlohnung ein entscheidender Faktor für die Arbeitsmotivation ist. Die Mehrheit der Hotels hat ein Verbesserungspotenzial auf Branchenebene erkannt indem Sie nur durchschnittliche Löhnen zahlen. Das Hotel- und Gaststättengewerbe liegt derzeit hinter anderen Wirtschaftssektoren zurück (Bundesamt für Statistik BFS, 2020c). Lohnerhöhungen sind Teil der Lösungen, um die Abwanderung qualifizierter Arbeitskräfte in andere Branchen zu stoppen (Frei & Ruppelt, 2023). Hierfür gibt es verschiedene Ansätze, wie zum Beispiel die Optimierung von Prozessen, die zu einer Reduzierung der Ausgaben führt, oder die Senkung der Mitarbeiterfluktuation durch ein starkes *Employer Branding* (Hesse & Mattmüller, 2015, S. 23), wodurch Kosten eingespart werden, die in Form von Lohnerhöhungen an die Mitarbeiter weitergegeben werden können.

Die Digitalisierung ist ein Instrument zur Vereinfachung von Prozessen, was wiederum zu Kosteneinsparungen führt aber auch die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter verringert. In manchen Fällen ermöglicht die Digitalisierung auch die Vermeidung von Fehlern. In Bezug auf die Kommunikation haben einige Hotels ihren Vorsprung bewiesen, während andere trotz der potenziellen Vorteile der digitalen Welt in diesem Bereich Vorbehalte gegenüber den Fremdsprachen der ausländischen Mitarbeiter haben. Standardisierte digitale Prozesse, deren Interface in mehrere Sprachen übersetzt werden kann, ermöglichen eine Optimierung der Kompetenzen der Angestellten. So können die Mitarbeiter all ihre Fähigkeiten einsetzen und

effizient arbeiten, ohne auf Sprachbarrieren zu stossen (Borkmann, 2020, S. 27–31; Kugler et al., 2019, S. 27–34, 44–46). Die Digitalisierung dient ebenfalls dazu, Umweltziele zu erreichen, indem auf den Einsatz bestimmter Ressourcen verzichtet wird. Selbstverständlich verbraucht die Digitalisierung mehr Energie, aber sie ermöglicht es auch, bestimmte Umweltziele zu erreichen, indem bestimmte Ressourcen eingespart und die Prozesse schlanker gestaltet werden. Es gibt heute verschiedene Ansätze, von einfachen wie zum Beispiel dem Verzicht auf jegliche Kommunikation in Papierform bis hin zu komplexeren wie zum Beispiel bei der Reduzierung der Lebensmittelverschwendung. Hierbei ist es durch die Analyse der weggeworfenen Lebensmittel über einen längeren Zeitraum hinweg möglich, die Produktionsmengen anzupassen. Dies ist natürlich nur ein Beispiel von vielen, denn es gibt auch Technologien und Künstliche Intelligenz, die darauf abzielen, die Temperaturen oder Abfallmenge zu steuern um den Verbrauch von Wasser, Strom, Heizung usw. zu senken (HotellerieSuisse, o. J.-a; Santner, 2023). Diese Investitionen in die Technologie können zwar hoch sein, sind aber Teil eines nachhaltigeren Ansatzes, der langfristig strategische Vorteile wie eine höhere Betriebseffizienz und niedrigere Betriebskosten mit sich bringt (Camilleri, 2018, S. 654; Rauf et al., 2022, S. 6).

Die Methoden der Personalbeschaffung stellen ein wichtiges Aktionsfeld dar. Sie sind einer der ersten Berührungspunkte (sog. Touch Points) zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Das Image des Unternehmens und der Branche als Ganzes ist entscheidend, um nicht nur Bewerbungen zu stimulieren und dem Arbeitgeber so eine Auswahl an qualitativ hochwertigen Bewerbern zu ermöglichen, sondern auch um die Mitarbeiterbindung zu erhöhen (Hesse & Mattmüller, 2015, S. 22–23). Der gute Ruf der Branche ermöglicht auch die Einstellung von Quereinsteigern (EHL Insights, 2021). Die Analyse hat gezeigt, dass es neue Methoden der Personalbeschaffung gibt, die sich durch ihre Flexibilität und ihren geringeren Verwaltungsaufwand auszeichnen. Diese Methoden der Arbeit auf Abruf oder die sogenannten Minijobs können für Unternehmen nützlich sein, um das Wohlergehen ihrer festangestellten Mitarbeiter zu garantieren und gleichzeitig auch in Zeiten hoher Nachfrage über genügend Ressourcen zu verfügen (Henschel et al., 2013, S. 162–163). Der Hauptnachteil, der mit diesen flexiblen Einstellungsmethoden verbunden ist und von den

Befragten anerkannt wurde, liegt in der hohen Investition von Zeit und Ressourcen, die für die Einarbeitung von Mitarbeitern erforderlich sind. Allerdings haben diese Methoden laut den Ergebnissen der Interviews den Vorteil, dass sie weniger verwaltungsintensiv sind und aufgrund der vereinfachten Verfahren eine schnelle Einstellung der Bewerber ermöglichen.

Das Thema Einwanderung ist ein unumgänglicher Punkt, bei dem die Dachverbände eine Schlüsselrolle spielen. Um die Verfahren zu vereinfachen, kann die Branche die Politik in vielen Punkten unterstützen, wie bereits im Interview mit der IHA erwähnt wurde. Die Verfahren mit europäischen Ländern wurden bereits vereinfacht, aber in diesen Ländern herrscht ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften, was die Einstellung von Fachkräften aus Drittländern erforderlich macht (Hotel Inside, 2023).

Das Thema der individuellen Gestaltung von Arbeitsbedingungen wurde bereits mehrfach angesprochen. Mit jedem Mitarbeiter individuell zu besprechen, welches Arbeitsmodell für ihn geeignet ist und gleichzeitig Gleichbehandlung zu gewährleisten, ist keine leichte Aufgabe, erhöht aber die Zufriedenheit der Mitarbeiter (Frei, 2018). In den Interviews wurde diese Theorie vom Management-Coach unterstützt, und mehrere Hotels haben angekündigt, dass sie offen dafür wären, mit den Mitarbeitern zu sprechen, wenn spezifische Wünsche mitgeteilt würden. Personalisierte Arbeitsmodelle führen zu einer besseren *Work-Life-Balance*, was sich vor allem in einer grösseren Flexibilität des Arbeitgebers niederschlägt (Hesse & Mattmüller, 2015, S. 126). Die Rücksichtnahme auf die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten insbesondere in Bezug auf die Arbeitszeiten erhöht die Attraktivität des Arbeitgebers (Frei & Ruppelt, 2023). In der Praxis können verschiedene Arbeitsmodelle dem Arbeitnehmer bei der Einstellung angeboten werden (Robert Half International Inc. An, 2022). Der Bewerber wählt also das Package mit den für ihn passenden Arbeitsbedingungen aus. Dadurch hat der Arbeitgeber die Möglichkeit, in jedem Arbeitspackage ein Gleichgewicht zwischen Hygienefaktoren und Motivatoren festzulegen. Schlussendlich sind diese individuellen Lösungsansätze Teil einer Kultur des Zuhörens, die mit der Wertschätzung von Arbeitnehmern einhergeht. Die Individualisierung sollte jedoch von den Arbeitgebern proaktiv durchgeführt werden, um Frustrationen aufgrund von Ungleichbehandlung zu vermeiden.

SCHLUSSFOLGERUNG

Die Analyse der Literatur anhand der Literaturübersicht in Verbindung mit den verschiedenen Interviewanalysen hat die Erstellung eines Inventars von Best Practices ermöglicht, welche in einem Hotelunternehmen entsprechend seiner spezifischen Merkmale anzuwenden sind. Damit wurde die Forschungsfrage dieser Studie also vollständig beantwortet. Die drei gesetzten Forschungsziele wurden erfolgreich erreicht. Erstens wurden durch eine Literaturanalyse Schlüsseltrends im Bereich des Personalmanagements, die zur Linderung des Fachkräftemangels beitragen, identifiziert und, mithilfe qualitativer Interviews, analysiert. Zweitens wurde eine Bewertung der Wirksamkeit von Massnahmen vorgenommen, welche Führungskräfte bereits zur Motivation ihrer Mitarbeiter eingesetzt haben. Schliesslich wurden Untersuchungen zu den Massnahmen durchgeführt, die von Berufsverbänden zur Bekämpfung des Fachkräftemangels ergriffen werden.

Handlungsempfehlungen

Diese Studie liefert Empfehlungen, um die verschiedenen Probleme im Zusammenhang mit dem Mangel an qualifiziertem Personal zu bekämpfen. Diese Empfehlungen sollen einerseits die Attraktivität der Hotels als Arbeitgeber erhöhen, indem sie ihr Image und das der Branche verbessern, und andererseits die Kosten senken, die mit der hohen Mitarbeiterfluktuation verbunden sind.

Obwohl die Umsetzung der in Tabelle 12 aufgeführten Best Practices zu den Arbeitsbedingungen organisatorische Herausforderungen mit sich bringt, ist sie dennoch notwendig, um die Attraktivität des Beherbergungsgewerbes als Arbeitgeber zu gewährleisten. Um dies zu erreichen, ist es nicht notwendig, alle Massnahmen gleichzeitig allen Arbeitnehmern anzubieten, sondern es können Packages vom Arbeitgeber vorab zusammengestellt werden, so dass der Bewerber bei Vertragsunterzeichnung eines der drei oder vier Packages mit den für ihn am besten geeigneten Bedingungen wählen kann. Natürlich müssen die einzelnen Packages untereinander ausgewogen sein, mit der gleichen Anzahl an

Stärken und Schwächen, wobei die Gewichtung jedes Einzelnen berücksichtigt werden muss. Diese Lösung ermöglicht eine faire Behandlung der Arbeitnehmer, da sie ihr Arbeitsmodell selbst wählen können. Es kann sein, dass der Arbeitgeber aus organisatorischen Gründen eine Quotenregelung für jedes Modell festlegen muss. Schliesslich können die Packages bei den jährlichen Mitarbeitergesprächen entsprechend den Präferenzen der Mitarbeiter neu verteilt werden, wobei der Arbeitgeber die Gelegenheit hat, eventuelle Anomalien in den Bedingungen der einzelnen Modelle zu korrigieren.

Die Umsetzung dieser Best Practices erfordert gelegentlich eine Neuorganisation bestimmter Aufgaben, was dem Arbeitgeber die Gelegenheit bietet, bestimmte Prozesse neu zu definieren, um sie zu verschlanken. In dieser Forschungsarbeit wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass die Digitalisierung zu Arbeitersparnis und Effizienz führt. Das Verbesserungspotenzial ist gross und betrifft alle Bereiche des Unternehmens. In der Verwaltung beispielsweise kann die interne und externe Kommunikation automatisiert werden. Vorgeschriebene und automatisierte Nachrichten für eine Kundenreservierung oder für die Übermittlung bestimmter Informationen an interne Stellen sind Beispiele für Verbesserungsmöglichkeiten. Natürlich haben auch andere Bereiche ein grosses Potenzial für die Digitalisierung und Vereinfachung, wie der Concierge-Service mit der Einrichtung eines E-Concierge, über den der Kunde zusätzliche Dienstleistungen (Massagen, Room Service usw.) kaufen oder Auskünfte über das Reiseziel, dessen Veranstaltungen und Freizeitaktivitäten einholen kann. Die Digitalisierung hat mittelfristig ein Einsparpotenzial bei den Betriebskosten, was die Zahlungsfähigkeit für bessere Löhne erhöht. Die Arbeitsentlastung kann durch eine geringfügige Reduzierung des Dienstleistungsangebots erreicht werden, indem das ökologische Argument angeführt wird. Die Verringerung des Ressourcenverbrauchs aus ökologischen Gründen ist ein akzeptables Argument für den Kunden, wobei das Unternehmen gleichzeitig Kosten für Reinigungsmittel oder Wäsche einsparen kann.

Die Personalbeschaffung flexibler zu gestalten, ist ein Element, welches das Problem des Fachkräftemangels verbessern kann. Die Einstellung von Zeitarbeitskräften über eine App und die anschliessende unbefristete Anstellung ist in dynamischen Regionen eine mögliche

Lösung. Bei geringerer Dynamik kann die Einstellung von weniger qualifiziertem Personal durch den Verzicht auf bestimmte Fähigkeiten eine Chance für den Arbeitgeber darstellen. Die Bereitstellung einer Schulungsstruktur und einer gewissen Anerkennung gehören in die Liste der «Motivatoren» nach Herzberg und tragen somit zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung bei.

Schlussendlich braucht es zur Bewältigung der Krise des Personalmangels eine hohe Flexibilität. Die eine oder andere Best Practice ist an sich keine Wunderlösung. Deshalb, und das zeigt sich auch in den Analyseergebnissen, müssen individuelle Lösungen gefunden werden, und zwar von Seiten der Arbeitnehmer wie auch der Arbeitgeber. Die Arbeitsmodelle müssen den Erwartungen beider Seiten entsprechen, und der Dialog auf individueller Ebene ist in diesem Zusammenhang unvermeidlich. Es ist wichtig, dass Führungskräfte sich die Zeit nehmen, regelmässig mit ihren Mitarbeitern zu sprechen, um deren Erwartungen zu erkennen und dadurch Frustrationen zu vermeiden.

Grenzen der Arbeit und Forschungspotenzial

Diese qualitative Forschungsarbeit hat jedoch einige Grenzen. Es handelt sich hier um eine qualitative Studie, die per Definition eine sehr geringe Anzahl von Interviewpartnern umfasst, aber eine sehr detaillierte Datenerhebung. Die geringe Anzahl der Befragten ermöglichte die Identifizierung und Inventarisierung von Best Practices im Bereich des Personalmanagements in der Hotellerie.

Die Sentiment-Analyse ist eine sehr gute Grundlage für die Aufstellung von Hypothesen, die in einer zukünftigen quantitativen Studie getestet werden sollen, deren Stichproben sich aus jeweils einer grossen Anzahl von Arbeitgebern und Arbeitnehmern zusammensetzen. Die Hypothesen sollten sich auf jedes der Best-Practices beziehen, die in dieser Forschungsarbeit identifiziert wurden. Die Frage ist, ob die Einführung dieser Best Practices tatsächlich einen positiven Effekt auf die Krise des Personalmangels im Gastgewerbe hat. Die qualitative Studie allein erlaubt keine Verallgemeinerung der erzielten Ergebnisse. Das bedeutet, dass, wenn

eine bestimmte Best Practice von einer Mehrheit der Befragten nicht empfohlen wird, dies nicht unbedingt bedeutet, dass dies auch für alle anderen Hotels in der Schweiz der Fall ist.

Durch die Durchführung der Inhaltsanalyse konnten weitere Themengebiete identifiziert werden, die potenziell Lösungen für den Mangel an qualifizierten Arbeitskräften liefern und somit positive Auswirkungen haben könnten. Dazu gehören Themen wie Pro-Working, Mitarbeiterkonkurrenz, Mitarbeiterunterkunft, Mobilität, und hybride Stellen. Einige dieser Themen wurden in der Literaturübersicht nur knapp erläutert und erfordern daher eine nähere Betrachtung.

LITERATURVERZEICHNIS

- Abrell, C., & Rowold, J. (2015). Personalmarketing. In *Human Resource Management* (2. Aufl., S. 135–144). Springer Fachmedien.
- Beaurepère, T., Nadir, J.-P., & Joubert-Gaillard, E. (2021, Juni). Des hôtels bien dans leur époque.... *Espaces*, 86–93.
- Belhout, D. (2021, Oktober 25). *Recrutement dans l'hôtellerie restauration: 10 mesures pour attirer plus de candidatures*. DigitalRecruiters.
<https://www.digitalrecruiters.com/blog/recrutement-dans-lhotellerie-restauration-10-mesures-pour-attirer-plus-de-candidatures>
- Bethmann, S. (2019). *Methoden als Problemlöser* (1. Aufl.). Beltz Juventa.
- Borkmann. (2020). *Futurehotel—Das smarte resiliente Hotel*. Fraunhofer - Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.
- Buer, C. (1997). *Gestaltung von ganzheitlichen Managementsystemen im Hotel*, Institut für Tourismus und Verkehrswirtschaft an der Universität St. Gallen. Verlag Paul Haupt Berne.
- Bundesamt für Statistik BFS. (2015). *Anteil der direkten Kosten der Weiterbildungskurse and den gesamten Personalausgaben, 2015*.
- Bundesamt für Statistik BFS. (2018). *Einkommen pro steuerpflichtige Person*.
- Bundesamt für Statistik BFS. (2020a). *Bau- und Wohnungswesen* (S. 32).
- Bundesamt für Statistik BFS. (2020b). *Lohnunterschied zwischen Frauen und Männern nach ausgewählten Wirtschaftsbranchen, 2020*.
- Bundesamt für Statistik BFS. (2020c). *Monatlicher Bruttolohn nach Wirtschaftsabschnitten*.

Bundesamt für Statistik BFS. (2020d). *Schweizerische Lohnstrukturerhebung Taschenstatistik 2018*.

Bundesamt für wirtschaftliche Landesversorgung BWL. (2023, April 5). *Energie: Aktuelle Lage*. <https://www.bwl.admin.ch/bwl/de/home/themen/energie/energie-aktuelle-lage.html>

Burkhard, C. (2022). *Tod der Zimmerstunde*. Stiftung Hans Schellenberg vertreten durch: Vereinigung diplomierter Hoteliers-Restaurateurs Geschäftsstelle VDH.

Burri, B. (2022, Dezember 11). Nr. 15: Alles wird teurer! Was nun? *htr hotelrevue*.
<https://www.htr.ch/story/sparen-oder-preise-erhohen-35048-1-36172>

Cambridge Dictionary. (o. J.). [Wörterbuch]. Abgerufen 7. März 2023, von
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/fringe-benefit>

Camilleri, M. A. (2018). The Promotion of Responsible Tourism Management Through Digital Media. *Routledge*, 15(6), 653–661.

Ciapponi, D. (o. J.). *Folgen von Fachkräftemangel: Fehlende Kompetenz in der Hospitality*. hospitalityinsights. Abgerufen 3. März 2023, von
<https://hospitalityinsights.ehl.edu/de/fehlende-kompetenz-hospitality>

Coople. (2022, März 8). *Notre nouveau sondage le démontre: Le secteur de l'hôtellerie-restauration fait face à une pénurie accrue de personnel*.
<https://www.coople.com/ch/fr/blog/penurie-de-personnel-dans-lhotellerie-restauration/#:~:text=Suite>

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.

Duden. (o. J.). [Wörterbuch]. Abgerufen 1. März 2023, von

<https://www.duden.de/rechtschreibung/Fachkraft>

DWDS - *Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache*. (o. J.). [Wörterbuch]. Abgerufen 28. Februar 2023, von <https://www.dwds.de/wb/Mangel#1>

EHL Insights. (2021). *Massnahmen gegen den Fachkräftemangel in der Hospitality Branche*. <https://hospitalityinsights.ehl.edu/de/fachkr%C3%A4ftemangel-in-der-schweizer-hotellerie>

Enste, D. H., Eyerund, T., & Knelsen, I. (2013). Führungsstile und gesellschaftliche Megatrends im 21. Jahrhundert. Führung im Wandel. *Roman Herzog Institut*.

Bundesgesetz über die Arbeit in Industrie, Gewerbe und Handel (Arbeitsgesetz, ArG), Pub. L. No. 822.11 (1964). https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1966/57_57_57/de

Frei, R. (2018, Januar 25). Fachkräftemangel: Mythos oder Fakt? *Hotellerie Gastronomie Zeitung*. <https://www.hotellerie-gastronomie.ch/de/artikel/fachkraeftemangel-mythos-oder-fakt>

Frei, R., & Ruppelt, J. (2023, April 25). Für die Arbeitszeit müssen individuelle Lösungen her. *Hotellerie Gastronomie Zeitung*. <https://www.hotellerie-gastronomie.ch/de/artikel/fuer-die-arbeitszeit-muessen-individuelle-loesungen-her>

Froidevaux, D. (2020). *Arbeitskosten in der Schweiz: Die Unterschiede nach Wirtschaftszweig und Unternehmensgrösse bleiben markant*. Bundesamt für Statistik BFS.

Gardini, M. A. (2015). *Marketing-Management in der Hotellerie* (3. Aufl.). De Gruyter Oldenbourg GmbH.

Gastrovalais. (2022). *Première réunion du groupe jeune de Gastrovalais*.

Georges, D. (2022, September). Métiers de l'hôtellerie et de la restauration: Des pister pour attirer la jeune génération. *Espaces*.

- Girardot, L. (2022, September 20). *Managers: Le plus important n'est pas que votre équipe s'entende bien*. Welcome to the Jungle.
<https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/managers-cohesion-coherence-le-plus-important-n-est-pas-que-votre-equipe-s-entende-bien>
- Hänssler, K. H. (2011). *Management in der Hotellerie und Gastronomie* (8. Aufl.). Oldenburg Verlag.
- Heim, U. (o. J.). *Ulrich Heim*. Abgerufen 3. März 2023, von <https://ulrichheim.de/>
- Henschel, U. K., Gruner, A., & von Freyberg, B. (2013). *Hotelmanagement* (4. Aufl.). De Gruyter Oldenbourg GmbH.
- Henschel, U. K., Gruner, A., & von Freyberg, B. (2018). *Hotelmanagement* (5. Aufl.). De Gruyter Oldenbourg GmbH.
- Herzberg, F. (1987). *One more time: How do you motivate employees (Reprint 87507)*. Harvard Business Review.
- Hesse, G., & Mattmüller, R. (Hrsg.). (2015). *Perspektivwechsel im Employer Branding: Neue Ansätze für die Generationen Y und Z*. Springer Fachmedien.
- Hospitality ON. (2022, Oktober 21). *Quelles solutions face à la problématique du recrutement dans le secteur touristique ?* <https://hospitality-on.com/fr/ressources-humaines/quelles-solutions-face-la-problematique-du-recrutement-dans-le-secteur>
- Hotel Inside. (2023, Februar 20). *Fachkräftemangel: Wie präsentiert sich die aktuelle Situation?* *Hotel inside*. <https://hotelinside.ch/fachkraeftemangel-wie-praesentiert-sich-die-aktuelle-situation/>
- HotellerieSuisse. (o. J.-a). *Förderprogramm HotelWatt – Strom sparen und Kosten senken*. Abgerufen 11. Mai 2023, von <https://www.hotelleriesuisse.ch/de/leistungen-und-support/operations-und-infrastruktur/energie-und-umwelt/hotelwatt->

foerderprogramm

HotellerieSuisse. (o. J.-b). *Staffdeals: Vergünstigte Übernachtungen für Mitarbeitende.*

Abgerufen 9. März 2023, von <https://www.hotelleriesuisse.ch/de/leistungen-und-support/recht-und-hr/mitarbeitende/hoteluebernachtungen>

HotellerieSuisse. (2022). *Donneuses d'emploi pour une main-d'œuvre qualifiée motivée!*

https://www.hotelleriesuisse.ch/fr/priorites-et-tendances/future-hospitality?_cldee=cm9sYW5kLnNjaGVnZ0BoZXZzLmNo&recipientid=contact-e%E2%80%A6#c7597

HotellerieSuisse. (2023, Januar 21). *Fachkräftemangel in Zeiten der Coronapandemie.*

<https://www.hotelleriesuisse.ch/de/regionen/graubuenden/news/news-fachkraeftemangel>

Hotelverband Deutschland (IHA). (o. J.). *Team.* Abgerufen 21. Februar 2023, von

<https://www.hotellerie.de/verband/team>

Hotrec Hospitality Europe. (2022). *Labour shortages in the hospitality sector: Forward-thinking and practices sharing.*

Innerhofer, J., Nasta, L., & Zehrer, A. (2022). Antecedents of labor shortage in the rural hospitality industry: A comparative study of employees and employers. In MCI The Entrepreneurial School & John Cabot University (Hrsg.), *Journal of Hospitality and Tourism Insights* (S. 2514–9792). Emerald Publishing Limited.

Kadjar, C. (2020, Januar 1). *2020: 5 bonnes résolutions RH (et une mauvaise).* Welcome to the Jungle. <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/resolutions-rh-2020>

Kari, P. (2023, November 4). *Microsoft Japan tested a four-day work week and productivity jumped by 40%.* The Guardian.

<https://www.theguardian.com/technology/2019/nov/04/microsoft-japan-four-day->

work-week-productivity

Küblböck, S., & Standar, M. (2016). *Fachkräftemangel im Gastgewerbe*. 8(2), 285–317.

<https://doi.org/10.1515/tw-2016-0021>

Kugler, P., Lux, W., Tietz, R., & Weis, F. (2019). *Digitalisierung konkret: Erfahrungen aus der Praxis* (S. 25–46). FHS St.Gallen.

Kwok, L. (2022). Labor shortage: A critical reflection and a call for industry-academia collaboration. In The Collins College of Hospitality Management, California State Polytechnic University Pomona (Hrsg.), *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (11. Aufl., Bd. 34, S. 3929–3943). Emerald Publishing Limited.

Langenegger, C. (2022a, März 1). 4-Tage-Woche in den 25hours- Hotels. *htr hotelrevue*.

<https://www.htr.ch/story/hotellerie/4-tage-woche-in-den-25hours-hotels-in-der-schweiz-deutschland-und-oesterreich-33550>

Langenegger, C. (2022b, August 2). Trends bei Geschäftsreisen: Weniger und zielgerichteter.

htr hotelrevue. <https://www.htr.ch/story/hotellerie/trend-bei-geschaeftsreisen-weniger-aber-dafuer-zielgerichteter-34991>

Langenegger, C. (2023, Februar 2). Neue Studie belegt: Fachkräfte fehlen tatsächlich. *htr*

hotelrevue. https://www.htr.ch/story/studie-belegt-fachkrfte-fehlen-36478?utm_source=sendinblue&utm_campaign=htrnews_vom

Lewis, K., Stronge, W., Kellam, J., Kikuchi, L., Schor, J., Fan, W., Kelly, O., Gu, G., Frayne, D., Burchell, B., Bridson Hubbard, N., White, J., Kamarāde, D., & Mullens, F. (2023). *The results are in: The UK's four-day week pilot*. Autonomy Research Ltd.

Machac, L. (2022, November 8). *Die 4-Tage-Woche macht Schule*. *htr hotelrevue*.

<https://www.htr.ch/story/hotellerie/die-4-tage-woche-macht-schule-32566>

- Maurer, I., & Müller-Camen, M. (2016). Nachhaltiges Personalmanagement. In T. Doyé (Hrsg.), *CSR und Human Resource Management: Die Relevanz von CSR für modernes Personalmanagement* (S. 17–30). Springer Berlin Heidelberg.
- Misrahi, T., & Jus, N. (2021). *Staff shortage*. World Travel & Tourism Council.
- Monnard, Y., Deplazes, J., Perrenoud, S., Rongfang, L., Murier, T., Ravazzini, L., Capezzali, E., de Brito Figueiredo, D., Droz, D., Fumagalli, M., Ignaczewska, J., Mathys, L., Tripod, S., Saucy, F., & Schmassmann, S. (2022). *Arbeitsmarktindikatoren 2022* (BFS Aktuell). Bundesamt für Statistik BFS.
- Morosan, C., & Bowen, J. T. (2022). Labor shortage solution: Redefining hospitality through digitization. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(12), 4674–4685.
- mrp hotels. (2021, September 6). *Die Personalkrise in der Hotellerie: Status Quo, Hintergründe und Lösungsansätze*. <https://mrp-hotels.com/de/die-personalkrise-in-der-hotellerie-status-quo-hintergruende-und-loesungsansaeetze/>
- Müggler, S., Liechti, L., & Schärer, M. (2022). *Fachkräftemangel im Gastgewerbe und die Folgen für Unternehmen, die Branche und den Tourismus*. BASS - Büros für arbeits- und sozialpolitische Studien, im Auftrag von HotellerieSuisse.
- Musaelean, A. (2017). *Fachkräftemangel in der Tiroler Hotellerie. Die Digitalisierung als Lösungsweg aus der Krise*. Fachhochschule Burgenland - Austrian Institute of Management.
- Obermeier, T. (2014, April 31). *Fachkräftemangel*. Bundeszentrale für politische Bildung. <https://www.bpb.de/themen/arbeit/arbeitsmarktpolitik/178757/fachkraeftemangel/#node-content-title-0>
- Obrist, H. (2022, Juni 10). Es gibt so viele offene Stellen wie noch nie – diese Branchen sind

am meisten betroffen. *Watson*.

<https://www.watson.ch/wirtschaft/schweiz/183685150-diese-drei-branchen-sind-vom-fachkraeftemangel-am-meisten-betroffen>

Observatoire valaisant du tourisme. (2022). Pénurie de main-d'oeuvre: Les leviers d'action de l'hôtellerie-restauration. *Réseau Veille Tourisme*.

<https://veilletourisme.ca/2022/05/10/penurie-main-doeuvree2%80%af-leviers-daction-lhotellerie-restauration/>

O'Fallon, M. J., & Rutherford, D. G. (2011). *Hotel management and operations* (5. Aufl.). John Wiley & Sons, INC.

Pfeiffer, F. (2018, August 17). *Die Auswertung des Experteninterviews in 4 Schritten*. Scribbr. <https://www.scribbr.ch/methodik-ch/auswertung-experteninterview/>

Rabineau, C. (2022, Juni 27). *Bureau: 4 bonnes pratiques à piquer aux coworkings*. Welcome to the Jungle. <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/bonnes-pratiques-coworking-inspiration-changement>

Rauf, A., Zurcher, M., Pantelidis, I., & Winbladh, J. (2022). Millennials' perceptions of artificial intelligence in hotel service encounters. *Consumer Behavior in Tourism and Hospitality*, 17.

Robert Half International Inc. An. (2022, August 29). *How to Evaluate a Compensation Package and Job Offer*. <https://www.roberthalf.com/blog/salaries-and-skills/how-to-evaluate-the-compensation-package-and-job-offer>

Roller, M., & Steiner, M. (2021). *Kurzbericht: Aktuelle Entwicklungen im touristischen Arbeitsmarkt*. Universität Bern, Zentrum für Regionalentwicklung, Forschungsstelle Tourismus (CRED-T).

Roller, M., & Steiner, M. (2022). *Aktuelle Entwicklungen im touristischen Arbeitsmarkt*.

Universität Bern, Zentrum für Regionalentwicklung, Forschungsstelle Tourismus (CRED-T).

rolling pin. (o. J.). *Empfangsleiter/Concierge – Gehalt, Ausbildung und Aufgaben*. Abgerufen 11. Mai 2023, von <https://www.rollingpin.ch/joblexikon/rezeption/empfangsleiter-concierge-gehalt-ausbildung-aufgaben>

Santner, M. (2023, Januar 23). Energie sparen im Hotel – 5 Tipps für die einfache Umsetzung. *Hotelkit*. <https://hotelkit.net/de/blog/unternehmen/energie-sparen-im-hotel-5-tipps/>

Scheiber, N. (2022, Februar 1). Despite Labor Shortages, Workers See Few Gains in Economic Security. *The New York Times*.
<https://www.nytimes.com/2022/02/01/business/economy/part-time-work.html>

Schlund, D. (2022, Dezember 21). 365'000 unbesetzte Stellen bis 2025 in der Schweiz. *Blick*.
<https://www.blick.ch/wirtschaft/fachkraeftemangel-extrem-365000-unbesetzte-stellen-bis-2025-in-der-schweiz-id18165660.html>

Schmid, S., & Plaz, P. (2017). *Regulierungen in der Beherbergungswirtschaft*. BHP – Hanser und Partner AG im Auftrag vom Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Direktion für Standortförder-ung, Ressort Tourismus.

Siegel, M., & Alexa, M. (2020). Sentiment Retrieval – Meinungsäußerungen identifizieren. In *Sentiment-Analyse deutschsprachiger Meinungsäußerungen: Grundlagen, Methoden und praktische Umsetzung* (S. 5–15). Springer Fachmedien Wiesbaden.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-29699-5_2

Studyflix. (o. J.-a). *Best Practice Definition—Einfach erklärt*. Studyflix. Abgerufen 5. März 2023, von <https://studyflix.de/jobs/karriere-tipps/best-practice-5539>

Studyflix. (o. J.-b). *Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring*. Abgerufen 16. April 2023, von

<https://studyflix.de/studientipps/qualitative-inhaltsanalyse-5495>

Stünzi, M. (2014, November 4). Sanktionen gegen Russland treffen den Schweizer Tourismus. *Tages-Anzeiger*. <https://www.tagesanzeiger.ch/sanktionen-gegen-russland-treffen-den-schweizer-tourismus-545741557037>

Stünzi, M. (2021, Dezember 21). Gut für die Angestellten und die Hotelauslastung. *htr hotelrevue*. <https://www.htr.ch/story/hotellerie/gut-fuer-die-angestellten-und-die-hotelauslastung>

Stutz, M., & von Erlach, E. (2018). *Berufliche Weiterbildung in Unternehmen im Jahr 2015*. Bundesamt für Statistik BFS.

tagcrowd. (o. J.). Abgerufen 25. März 2023, von <https://tagcrowd.com/>

TourMaG. (2022, Juni 13). *Hôtellerie: Quelles sont les attentes des jeunes employés ?* https://www.tourmag.com/Hotellerie-queelles-sont-les-attentes-des-jeunes-employes_a114266.html

Tschudy, D. (2022, November 3). *Fachkräfte dringend gesucht*. Handelszeitung. <https://www.handelszeitung.ch/specials/standort-zentralschweiz-2022/fachkraeftemangel-in-der-gastronomie-und-der-hotellerie-543966>

Universität Zürich. (2022). *Fachkräftemangel-Index Schweiz*. <https://www.stellenmarktmonitor.uzh.ch/de/indices/fachkraeftemangel.html>

Universität Zürich. (2023). *Adecco Group Swiss Job Market Index (Job Index)*. <https://www.stellenmarktmonitor.uzh.ch/de/indices/asjmi.html>

Walker, P., Walther, U., Marti, M., & Suter, S. (2016). *Facts and Figures zum Arbeitsmarkt im Tourismus*. ECOPLAN, im Auftrag vom Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Direktion für Standortförderung, Tourismuspolitik.

GLOSSAR

Arbeitskraft	Arbeit leistender Mensch unabhängig vom Qualifikationsgrad (<i>Duden</i> , o. J.)
Back Office	Bereich eines Hotels, der nicht direkt mit Kunden in Kontakt steht (<i>Finanzlexikon</i> , o. J.)
Channel Manager	Software, welche ermöglicht die Steuerung von Vertriebskanälen in einem Hotel (<i>Gögele</i> , o. J.)
Concierge	Hotelfunktion mit Eingehen auf die Wünsche der Gäste und aktivem Verkauf von Zusatzleistungen (<i>rolling pin</i> , o. J.)
Coople	App-basierter Personaldienstleister für Temporärarbeit (<i>Das ist Coople</i> , o. J.)
Adia	App-basierter Personaldienstleister für Temporärarbeit (<i>Startseite</i> , o. J.-a)
Fachkraft	Qualifizierte Arbeiter in einem Fachgebiet (<i>Duden</i> , o. J.-a)
F&B	Hotelabteilung, Restauration, Küche und Produktion
Favur	HRM-App, entwickelt von Mirus Software AG (<i>Favur</i> , o. J.)
Fringe Benefits	Freiwillige betriebliche Lohnzusatzleistungen (<i>Henneberger</i> , o. J.)
Front Office	Bereich eines Hotels, der direkt mit Kunden in Kontakt steht (<i>Finanzlexikon</i> , o. J.)
GastroSuisse	Schweizer Verband für Hotellerie und Restauration (<i>Über Uns</i> , o. J.)
Hotelkit	Digitale Plattform für die Zusammenarbeit von Hotelabteilungen (<i>Startseite</i> , o. J.-b)
HotellerieSuisse	Schweizer Verband der Beherbergungsbetriebe
Housekeeping	Hotelabteilung, Reinigung
Kununu	Plattform zur Bewertung von Arbeitgebern (<i>Über Kununu</i> , o. J.)
Mirus	HRM-Software für Hotel- und Gastronomiebetriebe (<i>Über uns</i> , o. J.)

Onboarding	Einarbeitungsphase eines neuen Mitarbeiters (<i>Onboarding</i> , 2018)
Service	Hotelabteilung, Bedienung
Swisstanable	Programm von Schweiz Tourismus zur Nachhaltigkeitsförderung (<i>Swisstanable - Nachhaltig reisen in der Schweiz</i> , o. J.)
Team	Synonym für Hotelabteilung
Teildienst	Geteilter Tagesdienst mit Ruhestunde, üblicherweise zwischen 13 und 17 Uhr. (<i>Duden</i> , o. J.-b)
Zimmerstunde	Synonym für Teildienst (<i>Duden</i> , o. J.-c)

SELBSTSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG

Ich bestätige hiermit, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit alleine und nur mit den angegebenen Hilfsmitteln realisiert habe und ausschliesslich die erwähnten Quellen benutzt habe. Ohne Einverständnis des Studiengangsleiters und des für die Bachelorarbeit verantwortlichen Dozierenden sowie des Forschungspartners, mit dem ich zusammengearbeitet habe, werde ich diesen Bericht an niemanden verteilen, ausser an die Personen, die mir die wichtigsten Informationen für die Verfassung dieses Berichts geliefert haben und die ich nachstehend aufzähle:

- Frau Martina Bierer,
- Frau Samantha Schnewlin,
- Herr Ewald Brenner,
- Herr Christian Burkhard,
- Frau Maxime Winz,
- Herr Urs Althaus,
- Herr Mark von Weissenfluh,
- Herr Pascal Fischer



Thibaud Repond