

Tourismus Forum Schweiz 2016 vom 10. November 2016

Abschlussarbeiten

Bern, 10. November 2016, 09.30 – 16.30 Uhr
Zentrum Paul Klee

1 Einleitung

Der Tourismus ist und bleibt in der Schweiz ein wichtiger Arbeitgeber: Rund 4.5% aller Beschäftigten im zweiten und dritten Sektor, und somit ca. 170'000 Vollzeitäquivalente, sind im Tourismus tätig. Allerdings ist der Schweizer Tourismus auf dem Arbeitsmarkt auch im Kern gefordert: Ein tiefes Lohnniveau, lange Arbeitszeiten, Wochenendarbeit, eingeschränkte Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, etc. dominieren als Themen und lassen die Tourismusbranche für Arbeitnehmer unattraktiv erscheinen. Dies führte in den letzten Jahren zu einem Fachkräftemangel, welcher sich in Zukunft noch durch die Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative verschärfen könnte. Es stellt sich also die zentrale Frage, wie zukünftig qualifizierte Mitarbeiter rekrutiert und vor allem gehalten werden können. Wie können sich Arbeitgeber auf die Anforderungen der potenziellen Mitarbeiter, insbesondere der Generationen Y und Z, vorbereiten? Und wie kann bei den Rahmenbedingungen angesetzt werden, wenn sich beim Lohnniveau nichts verändern lässt?

Bei einem Workshop zur Vorbereitung des Tourismusforums mit wichtigen Vertretern des Tourismus im Juni stellte sich heraus, dass der touristische Arbeitsmarkt tatsächlich ein Thema ist, welches bei Arbeitgebern im Tourismus „unter den Nägeln brennt“. Es herrscht Konsens unter den Vertretern, dass **Humankapital die zentrale Ressource im Tourismus ist** und dass Humankapital auch benötigt wird, um weiterhin nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erreichen.

Das **Tourismus Forum Schweiz** widmete sich daher im Jahr **2016** dem Thema „**Innovation im touristischen Arbeitsmarkt**“. Ziel des Forums war es, herauszuarbeiten, wie der touristische Arbeitsmarkt für Arbeitnehmer attraktiver gemacht werden kann. Die zentrale Prämisse des Forums war, dass ein **nachhaltiger Wettbewerbsvorteil nur mit Innovationen im Personalwesen erreicht werden kann**, da diese nicht imitiert werden können. Dazu wurden Referenten eingeladen, welche unterschiedliche Lösungsmodelle für die Herausforderungen entwickelt haben. Des Weiteren wurden vier Workshops zu den Themen „Touristischer Arbeitsmarkt 2030“, „Kooperationen“, „Führungskultur“ und „Erfolgsfaktoren im Personalwesen“ durchgeführt, um innovative Lösungsansätze und Potenziale für den Schweizer Tourismusmarkt zu identifizieren.

2 Workshop „Touristischer Arbeitsmarkt 2030“

Fragen

- „DMO 2030“
 - Was heisst das?
 - „**HR-Strategie auf Ebene einer Destination**“ – Könnte es demnächst einen HR-Manager für eine komplette Destination geben?
 - Was ist die **künftige Rolle einer DMO** in HR-Fragen?
- Roboter in der Hotellerie – realistischer Ersatz von Arbeitskräften oder noch Zukunftsmusik?
- Was kann von anderen Branchen gelernt werden? Wie sind sie von der Digitalisierung betroffen?

Thesen

- Die DMO wird zur Ausbildungsstätte
- Destinationen werden zu Lebensorten der „digitalen Generation“
- Die DMO wird zum HR-Kompetenzzentrum einer Destination

Erkenntnisse aus der Diskussion

Human Resources ist ein strategisches Thema 2030 und ein Erfolgsfaktor für den Schweizer Tourismus. Die DMO's im Alpenraum müssen hier neue Rollen übernehmen und es braucht „Kooperationsmodelle“ innerhalb der Destinationen und mit Schweiz Tourismus. Die DMO's müssen sich in Richtung „Standortfokus“ weiterentwickeln und die Fähigkeit zur Zusammenarbeit muss gestärkt werden. Destinationen sollen Lebensmittelpunkte für „digitale Nomaden“ werden. Auch die „Methoden der Ausbildung“ werden wichtiger, DMO's werden künftig zu Ausbildungsstätten für FH-Absolventen:

- Heute: Schulen im Branchenfokus
- Morgen: „Gemeinsame Ausbildungsstämme“
- Ausbildung 2030
 - Es braucht andere Zugänge auch in der Methodik; Ausbildung braucht neue Methoden
 - Interdisziplinäre Arbeitsmodelle
 - Man muss „kohärent“ sein

Auch die Anforderungen an künftige Führungskräfte werden sich ändern; vor allem die Persönlichkeit ist entscheidend. Bei der **Auswahl der Führungskräfte**, sozusagen in den „**Kadern 2030**“, werden folgende Aspekte wichtiger:

- Teamfähigkeit
- Leadership
- Reflexionsfähigkeit, Learning/Feedback-Kultur
- Agilität der Führungskraft
- „Tourismus“-Management und „Hotelmanagement“ wird zusammenwachsen

„Der persönliche Touchpoint“ wird zum zentralen Erfolgsfaktor. Es gibt verschiedene Stossrichtungen, wobei alle zukünftig gebraucht werden:

- Stossrichtung „high touch“
 - Direkter Kundenkontakt im Aufenthalt ist matchentscheidend
- Stossrichtung „high tech“
 - Automatisierung und Roboterisierung
 - Die heutigen Studenten sind bereits in der digitalen Welt aufgewachsen
 - Bedeutet auch, dass bspw. der Gästefluss im Hotel über das Handy abgewickelt werden kann
- Stossrichtung „Knowledge“
 - Kompetenz der Mitarbeitenden als „key issue“, emotionale Intelligenz macht die Differenz aus
- Stossrichtung „Effizienz“

3 Workshop „Kooperationen“

Fragen

- Welche Kooperationsmöglichkeiten für Arbeitgeber gibt es in der Tourismusindustrie?
- Was sind Voraussetzungen, damit Kooperationen entstehen können?
- Gibt es Multiplikationspotenzial für die Mitarbeiter-Sharing-Modelle?

Thesen

- Kooperationen im HR-Bereich werden notwendig um den Fachkräftemangel und dem Kostendruck entgegenzuwirken
- Kleineren Betrieben bieten grössere Unternehmenseinheiten bessere Perspektiven
- Mitarbeitersharing wird vor allem in der Saisonarbeit populärer

Erkenntnisse aus der Diskussion

Durch die Input-Referate der Hotel Kooperation Frutigland (HFL) und der Erlebnismacher AG wurde festgestellt, dass es zwar **keine Toolbox für Kooperationen** gibt, aber sehr wohl ein „**Starterkit**“.

Das Starterkit für Hotels und DMO's definiert folgende Voraussetzungen für Kooperationen:

- Bei den potenziellen Hotels für Kooperationen ist nicht die Grösse ausschlaggebend, sondern es kommt auf die **Kultur und die Ziele** der Kooperationspartner an
- Die Brands ergänzen sich **und** sind konkurrenzierend
- Sie überschneiden sich teilweise geographisch
- Man muss sich untereinander kennen

Dabei eignen sich Kooperationen besonders für Hotels,

- die vor einer Nachfolge stehen oder gerade in der Umbruchphase einer Nachfolge sind
- welche keine klare Positionierung haben, dies aber auch wissen

Weitere Erfolgsfaktoren für Kooperationen sind:

- **Transparenz**
 - Man muss über alles transparent reden, v.a. in der Planung
- **Komfortzone verlassen**
 - Jeder muss bereit sein, den Schritt aus der Komfortzone zu machen
 - Man muss auch bereit sein, „sich zu blamieren“
- Es braucht **Commitment**
 - Eine Firma – ein Team
 - Nicht nur reden, sondern tun
- **Kooperationsvereinbarung**
 - Klare Regeln müssen definiert sein
 - Klare Verantwortlichkeiten: Jeder muss wissen, was die Regeln und Pflichten sind. Wo bin ich eigenständig, ab wann werden Dinge in der Gemeinschaft besprochen?
- **Management** von Kooperationen
 - Es muss jemand Junges im Lead sein, der die Entwicklungen des Hotels kennt und diese herunterbrechen kann
 - Es braucht Controlling und professionalisierte Strukturen

4 Workshop „Führungskultur“

Fragen

- Was sind Erfolgsrezepte eines attraktiven Arbeitgebers / Was macht einen Arbeitgeber zum bevorzugten Arbeitgeber?
- Wie können die Arbeitsmodelle umgesetzt werden?
- Wie können Rahmenbedingungen und Voraussetzungen entsprechend angepasst werden?

Thesen

- Ein Umdenken von Führung zu Leadership ist nötig, um die Attraktivität der Branche zu steigern
- Flexiblere Arbeitszeitmodelle werden in der Zukunft notwendig
- Schaffung von attraktiven Arbeitsplätzen ist nicht eine Unternehmensaufgabe sondern eine Destinationsaufgabe

Erkenntnisse aus der Diskussion

Die drei Thesen wurden nacheinander analysiert:

1) Umdenken von Führung zu Leadership ist für die Attraktivität der Branche nötig

Die Identifikation der Betriebe ist heutzutage sehr zentral – die Führung fördert durch das Vorleben die Empathie. Die Bereitschaft der Jungen sich aktiv und nachhaltig für einen Betrieb zu engagieren ist nach wie vor vorhanden. Allerdings sind die Hauptprobleme vieler Betriebe im heutigen Umfeld folgende:

- Die durchschnittliche Führung eines Betriebes ist nicht **länger als 2.5 Jahre in der Verantwortung**. Kurzfristig wird deshalb stark über die Zahlen geführt und nicht die Kultur weiterentwickelt.
- Viele Kleinstbetriebe sind sehr wertkonservativ eingestellt und es fehlt den Führungskräften die Sensibilität im Umgang mit den Mitarbeitern
 - Die Wertschätzung ist in vielen Bereichen für die Leute zu tief
 - Vielen ungelerten Mitarbeitern fehlt die Affinität zum Lernen

Fast wichtiger als die Mitarbeiterrekrutierung ist die Frage, wie ich **Mitarbeiter halten** kann:

- Flexibilität und Vertrauen gegenüber dem Mitarbeiter zeigen
- Konkrete Förderung im Betrieb und Weiterentwicklungsmöglichkeiten bieten
- Im Speziellen für die Generation Y ist es wichtig, dass man laufend Feedback gibt
- Austausch der Mitarbeiter ist wichtig - auch abteilungsübergreifend, bspw. mit Betriebsausflügen oder gemeinsamen Events (Jubiläumsessen etc.)

2) Flexible Arbeitszeit- und Jobsharing Modelle werden in Zukunft gefragt sein

Jobsharing ist heutzutage in Führungsaufgaben und für viele Back-Office Arbeiten, welche nicht standortgebunden sind und auch zuhause erbracht werden könnten (Marketing, Sales, Finanzen, Reservierungen etc.), möglich, auch wenn in der Branche immer noch eine gewisse Abneigung dagegen zu spüren ist. Es wird in der Branche noch immer die Arbeitsleistung mit der Arbeitszeit und nicht mit dem Output gemessen; Dies ist grundsätzlich ein veraltetes Instrument. Jobsharing verlangt gewisse Flexibilität vom Arbeitgeber und auch einen gewissen Mut. Erste Erfahrungen sind allerdings sehr positiv: Wer 60% arbeitet, ist in der Regel produktiver und motivierter.

Noch sind allerdings die rechtlichen Rahmenbedingungen teilweise hindernd:

- In der Küche gibt es noch die „Zimmerstunde“ zwischen Mittagessen und Abendessen
 - Es ist zum Beispiel regulatorisch nicht möglich, dass jemand in der Küche 4 Tage à 13 Stunden durchgearbeitet
- Bei den Seilbahnen/Schiffahrt kann in der Hauptsaison an 13 Tagen am Stück mit bis zu 15 Stunden durchgearbeitet werden

3) Attraktive Arbeitsplätze sind nicht nur Unternehmens-, sondern Branchen- und Destinationsaufgaben

In den **Destinationen** muss **stärker zusammengearbeitet werden**, im Speziellen bei der **Ausbildung** und dem **Mitarbeiteraustausch**. Dies erlaubt es den einzelnen Betrieben noch mehr Abwechslung für die Mitarbeiter zu bieten und führt dazu, dass die Mitarbeitenden länger im Betrieb und in der Destination bleiben. Es gibt allerdings heute kaum eine Destination, welche die Mitarbeiterrekrutierung als strategischen Schwerpunkt definiert hat. Dabei muss verstanden werden, dass Mitarbeiter auch Botschafter der Region sind, sie müssen das Produkt und die Region kennen. Hier sollte es mehr „Fringe benefits“ geben – analog der Airline Branche.

5 Workshop „Erfolgsfaktoren im Personalwesen“

Fragen

- Wie kann das Imageproblem der Tourismusbranche angegangen werden?
- Wie können Studenten im Übergang vom Studium zum Arbeitsmarkt in der Branche gehalten werden?
- Können Weiterbildungsmassnahmen Mitarbeiter in der Branche halten? Und wenn ja, was sind spezifische Anforderungen?

Thesen

- Verbesserung der materiellen Bindungsinstrumente sind in der Touristikbranche kaum durchzuführen
- Ein grösserer Fokus muss auf **immaterielle Bindungsinstrumente** gelegt werden: Die Verbesserung der immateriellen Bindungsinstrumente kann längerfristig auch das Image der Tourismusbranche verbessern
- Bindungsinstrumente müssen an die Anforderungen der Generationen Y und Z angepasst werden

Erkenntnisse aus der Diskussion

Die Potenziale der verschiedenen Bindungsinstrumente wurden im Workshop diskutiert:

Grundsätzlich besteht im Tourismus eine gute Ausgangslage für immaterielle Bindungsinstrumente:

- **Job Enrichment:** Für die Bindung von engagierten Mitarbeitenden sind Job-Enrichment-Massnahmen von grosser Bedeutung. So sollten bspw. wahrgenommene Weiterbildungen Optionen eröffnen, im Job neue/erweiterte Aufgaben wahrnehmen zu können. Entsprechend macht es Sinn, Weiterbildungs- und Job-Enrichment-Möglichkeiten systematisch aufeinander abzustimmen, verbunden mit Zielfestlegungen.
- **Delegation von Verantwortung und Kompetenzen:** Mit der Delegation von Verantwortung und Kompetenzen kann ein spürbarer Motivations- und Bindungsschub erreicht werden. Der Erfolg entsprechender Massnahmen hängt dabei nicht nur von den Mitarbeitenden ab, vielmehr ist das Verhalten der Vorgesetzten ein ganz zentraler Erfolgsfaktor (Bereitschaft Verantwortung abzugeben und guter Mix aus Delegation und Kontrolle).
- **Wertschätzung / Unternehmenskultur:** Unternehmenskultur ist die DNA jedes Unternehmens. Wertschätzung gegenüber Mitarbeitenden ist ein wichtiger Hebel zur Bindung ans Unternehmen und um sie als Botschafterinnen und Multiplikatoren im eigenen Betrieb einsetzen zu können. Für letzteres ist die Nutzung der betriebseigenen Infrastruktur und Angebote durch die Mitarbeitenden ein sinnvoller Ansatz. Die hohe Bedeutung der insgesamt gelebten Unternehmenskultur wird betont, u.a. mit Blick auf die gestiegenen Ansprüche der Generation Y bzgl. Sinnstiftung der eigenen Arbeit. Die Unternehmenskultur kommt in allen Bereichen und Prozessen zum Ausdruck, bspw.:
 - Einbindung des Teams in Rekrutierungsprozesse
 - Nutzung der eigenen Infrastruktur und Angebote (Fitness, Spa, etc.) durch die Mitarbeitenden ermöglichen und sie so auch zu Wissensträgern zugunsten der Gäste werden lassen.
 - Vorgesetzte, die Begeisterung vorleben, die den Austausch mit ihren Mitarbeitenden aktiv suchen (z.B. über das Prinzip «offene Türe», über kleine Gesten).
- **Fringe Benefits:** Als weitere Möglichkeit, über Teamanlässe, vergünstigte Angebote in der Region, etc. das Zusammengehörigkeitsgefühl und damit die Verbundenheit zum Arbeitgeber zu fördern.

Materielle Ansätze

Bei aller Wichtigkeit immaterieller Massnahmen wird betont, dass die Entlohnung letztlich auch stimmen muss, wenn Mitarbeitende an das Unternehmen gebunden werden sollen. Dabei sollte eigentlich nicht nur der Nettolohn eine Rolle spielen, sondern bspw. auch gute Lösungen bei der Altersvorsorge, nur ist dies gegenüber den vielfach vergleichsweise jungen Mitarbeitenden im Tourismus nicht einfach zu vermitteln.

Um die Attraktivität der Tourismusbranche zu steigern ist es besonders wichtig, dass jeder einzelne Akteur (Unternehmen, Destination und Branchenverbände) aktiv ist. Teilzeitstellen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf muss als wichtiges Thema aufgegriffen und umgesetzt werden, da viele Frauen im Tourismus arbeiten. Weiter verfügt der Tourismus durchaus über kommunikativ einsetzbare USP: «Dort arbeiten, wo andere Ferien machen, Arbeiten in einer Umgebung mit grossem Freizeitangebot, etc.» kann besser genutzt werden.

6 Fazit

Das Tourismus Forum der Schweiz 2016 hat gezeigt, dass es noch **grosse Potenziale im touristischen Arbeitsmarkt der Schweiz** gibt. Noch ist die Branche sehr wertkonservativ – Innovationen werden für die Tourismusbranche dementsprechend matchentscheidend sein. Zurzeit wird das Image von der Branche und den Berufen unter ihrem Wert verkauft. Hier kann und soll die Branche selbstbewusster auftreten. Vor allem die „Innovatoren“ müssen verstärkt ins Schaufenster gestellt werden.

Ebenso werden Kooperationen auf HR-Ebene immer wichtiger und sind sowohl für Arbeitgeber wie Arbeitnehmer interessant. Für den Arbeitsmarkt 2030 steht die Branche noch vor grossen Herausforderungen. Das Spannungsfeld zwischen „Digitalisierung“ / „high tech“ und Emotionen / „persönlichem Touch“ wird sich weiter verschärfen. Gleichzeitig kann die Digitalisierung auch eine Chance werden: Vor allem für die Alpengebiete gibt es grosse Potenziale, welche noch ausgeschöpft werden können.

Die genauere Betrachtung der Generation Y ergab, dass der Sinn der Arbeit für diese Generation wichtiger ist als ein hoher Lohn. Nachhaltigkeit und Wertschätzung im Betrieb müssen garantiert sein. Auch spannende und abwechslungsreiche Tätigkeiten sind gefragt. Genau hier kann der Tourismus auch punkten: Flexibilität bei den Aufgaben kann ermöglicht werden, sei es durch Home Office oder Job Sharing. Auf Dauer müssen sich die starren Arbeitszeiten lockern, um den touristischen Arbeitsmarkt attraktiver zu machen. Des Weiteren wird sich die bestehende Führungskultur weiter zum „Leadership“ entwickeln und das Paradigma „Der Gast ist König“ zu einer Gleichberechtigung der Mitarbeiter und Gäste hin verschieben. Es sollte ermöglicht werden, dass Mitarbeiter die eigenen Produkte mitbenutzen können und so zu Botschaftern ihres Unternehmens und ihrer Destination werden; So kann Vertrauen und Wertschätzung in die Mitarbeiter erhöht werden.

Als Fazit konnten sich sowohl bei den Vorträgen, als auch bei den vier Workshops, drei strategische Stossrichtungen herauskristallisieren, welche Tourismusbetriebe zukünftig folgen könnten:

- Stossrichtung „Kooperationen“
- Stossrichtung „neue Geschäftsmodelle“
 - Neue Zeitarbeitsmodelle ermöglichen
- Stossrichtung einer Positionierung und Strategie in drei Dimensionen:

Kunden

Finanzierung

Mitarbeitende

Für eine nachhaltige Entwicklung im Unternehmen braucht es neben dem bekannten Kundenfokus auch ein Zusammenspiel einer langfristigen Investition in die Mitarbeiter („Mitunternehmer statt Arbeitnehmer“¹) und einer nachhaltigen Finanzierung.

Die möglichen Lösungsansätze wurden bei dem Tourismus Forum der Schweiz vorgestellt; nun geht es darum, dass die Unternehmen und Destinationen versuchen, diese umzusetzen.

Niederwangen b. Bern, 22. Dezember 2016
Daniel Fischer, Annika Herold, Tobias Fischer