

Tourismus Forum Schweiz 2016

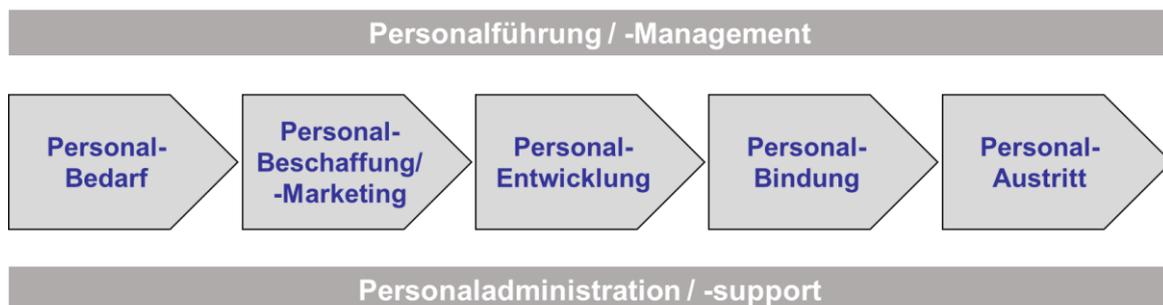
Diskussionsforen zum Arbeitsmarkt in der Schweiz „Erfolgsfaktoren im Personalwesen“

Factsheet

1 Einführung

① Personalprozess

- Neue **Mitarbeiter zu gewinnen** ist eine zentrale Komponente des Personalprozesses
- Im Personalprozess spielt ebenfalls die **Mitarbeiter/Personalbindung und -entwicklung** eine wichtige Rolle
- Das Problem des Fachkräftemangels und weniger SchulabgängerInnen in den nächsten Jahren erschwert die Suche nach geeignetem Personal



2 Ausgangslage

① Fachkräftemangel

- Das **Ausmass des Fachkräftemangels in der Tourismusbranche** ist bereits heute in gewissen Branchen **problematisch** und verschärft sich zunehmend. Dies trifft für die Schweiz aber auch für Österreich und Deutschland zu
 - Weniger SchulabgängerInnen in den nächsten Jahren
 - **Wettbewerb um Nachwuchskräfte** herrscht in den verschiedenen Branchen
 - Masseneinwanderungsinitiative ist besonders für die Hotellerie eine Herausforderung
 - Offene Lehrstellen und Einstiegspositionen können nicht mit passendem Personal besetzt werden
 - Gerade kleine und mittelständische Firmen setzen oft falsche Prioritäten und **vernachlässigen** dabei ihr **strategisches Personalmanagement**.
- Durch den Fachkräftemangel ist es besonders wichtig, sein Personal im Unternehmen halten zu können und die Fluktuationsrate niedrig zu halten
- Ein weiteres Problem ist, dass Studenten der Touristik/Hotellerie oftmals im Übergang von der Ausbildung in den Arbeitsmarkt die Branche verlassen. So bildet der Tourismus gut qualifizierte Mitarbeitende aus, verliert diese dann aber auf Grund attraktiverer Rahmenbedingungen an andere nicht-touristische Branchen

② Generation Y

- Die **Generation Y** strömt mehr und mehr auf den Arbeitsmarkt.
- Dieser Generation sind eine **gute Arbeitsatmosphäre, Wertschätzung von Leistung und eine abwechslungsreiche und herausfordernde Tätigkeit** wichtiger als das Gehalt
- Während beispielsweise die Baby-Boomer, die heute 50- bis 60-Jährigen, Wert auf geordnete Strukturen, Hierarchien und Arbeitsplatzsicherheit legten, kann die Generation Y auf genau diese Aspekte verzichten - **Hauptsache, die Arbeit ist nachhaltig, sinnvoll, macht Freude und passt ins Lebenskonzept**
- Die durchschnittliche Dauer bei einem Arbeitgeber bei der Generation Y beträgt nur 536 Tage im Vergleich zu 814 Tagen der Generation X (<http://www.zeit.de/2013/11/Generation-Y-Arbeitswelt>)
- Flexible und neue Arbeitszeitmodelle werden daher immer wichtiger
- In vielen touristischen Betrieben gilt eher ein konservatives, hierarchisches und starres Führungsverständnis. Die Betriebe sind aber mit der Generation Y gefordert innovative Arbeitszeitmodelle zu entwickeln und Mitarbeitenden mit Vertrauen und Selbstverantwortung auszustatten
- Als Grundlage dazu wird eine mitarbeiterorientierte und offene Unternehmenskultur vorausgesetzt

③ Imageproblem

- Das **heutige Bild der Tourismusindustrie** wird oft als Branche mit "überlangen Arbeitszeiten, cholerischen Vorgesetzten, schlechter Entlohnung und keinerlei Chancen für Mitarbeitende, etwas zu lernen und sich weiterzubilden" (<http://www.diemacher.at/magazin/artikel/id:534>) wahrgenommen
- **Attraktivität der Branche** muss gesteigert werden
 - Branchenwechsel ist sehr hoch in der Hotellerie
 - Hoch qualifizierte Leute werden von anderen Branchen gerne aufgenommen
 - Arbeitnehmer sind leistungsbereit, haben eine breite Allgemeinbildung und sind kommunikativ
 - Arbeitgeber ausserhalb dem Tourismus bieten regelmässige Arbeitszeiten und einen höheren Lohn
 - Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen, v.a. die Betriebskultur (Studie "Zukunft des Arbeitsmarktes in der Hotellerie", Hotelleriesuisse)
- **Mögliche Lösungen**
 - Wertschätzung und Mitgestaltungsmöglichkeiten könnten zur Attraktivität der Branche positiv beitragen
 - Vorteile der Hotelbranche gegenüber vielen anderen Branchen ausnutzen
 - Beispielsweise könnte den MA Zugang zur Hotelinfrastruktur (Schwimmbäder, etc.) angeboten und so attraktive Lohnnebenleistungen angeboten werden
 - Mehr Projekte mit Teilzeit- und Jobsharingmodellen testen um mögliches vorhandenes Potenzial bei älteren Personen und Personen mit Familien zu erschliessen
 - Möglichkeiten für Weiterbildungen ausschöpfen, vor allem in der Nebensaison
 - Evtl. auch an modulare Weiterbildung denken. Mix zwischen berufsbezogenen und weniger berufsbezogenen Weiterbildungen anstreben
 - Patenprogramme (mit älteren Mitarbeitern als Paten) einführen
 - Möglichkeit anbieten, innerhalb des Unternehmens in verschiedenen Abteilungen zu arbeiten
 - **Jugendliche überzeugen**
 - Mit Schulen zusammenarbeiten, um früh das Interesse für die Tourismusbranche zu wecken

- Attraktive Lernumgebung schaffen: aufgestelltes Team, vielseitige Lernsituationen, Ernstnehmen der Feedbacks von Lernenden
- Die besten Botschafter für den Betrieb sind die Teams, insbesondere gegenwärtige Lernende
- Schule: Koch- oder Kniggekurse anbieten um Interesse zu wecken
- Verschiedene Formen wie Schnupperwochen, Praktika, und der Tag der offenen Tür (please disturb) anbieten, um die verschiedenen Teilbranchen und Abteilungen im Tourismus kennenzulernen und die Lieblingsabteilung herauszusuchen

④ Möglichkeiten neue Mitarbeiter zu finden

- **Neue Medien** (Internet/Social Media) erhöhen bei kreativer Nutzung die Erfolgchancen (http://www.tourismus-fachkraefte.de/BSW/documents/tourismus/7._Alternative_Wege.pdf)
 - Eine hohe Erfolgsquote erreicht nach wie vor die Einstellung neuer Mitarbeiter über persönliche Kontakte
 - Fachkräfte mittels **Netzwerkportalen** finden
 - Rekrutierung über **Social-Media-Kanäle, Whatchado.com**
 - **Xing und LinkedIn** bieten auf verschiedene Arten Zugang zu freien Stellen vor allem für gut ausgebildetes und Kader Personal
 - Die Plattformen vereinfachen das Netzwerkmanagement. Die Schwelle ist weniger gross, jemand aus dem Netzwerk eine Nachricht zu senden um mehr Informationen über die Stelle, der Unternehmung usw. zu erhalten.
 - Ebenso können die Unternehmen MA kontaktieren
- Beispiel: **Hosco-Plattform**
 - Um was geht es? Im Mai 2011 wurde die Plattform gegründet um Hospitality Studenten mit Unternehmen in Kontakt zu bringen, ohne über die Schulen und deren Karrierezentren, Intranet und Karriere-Tage gehen zu müssen. Fungiert als "Karrierepartner" für Studenten um die **Kontaktwege zwischen Talenten und Arbeitgebern zu optimieren**.
 - USP / Originalität: **Hosco hat Kooperationsverträge mit 9 führenden Hotelschulen in Europa** und somit Zugang zu ca. 7,000 Studenten aus mehr als 90 Ländern. Jede beteiligte Schule hat ein eigenes Profil auf der Website, welches für alle registrierten Studenten und Unternehmen sichtbar ist. Es ist ebenfalls eine soziale Plattform um mit anderen Studenten und Alumni in Kontakt zu treten, Wohnungen zu finden, Möbel zu verkaufen/kaufen, Tipps und Empfehlungen zu Städten zu bekommen.

⑤ Integration als neue Form der Mitarbeitergewinnung

Integration der Generation 50+

- Ältere Arbeitnehmer bringen Vorteile
 - Sie verfügen über **Erfahrung**
 - Haben ein umfangreiches Wissen
 - Hohes Mass an **Verantwortungsbewusstsein**
 - Wechseln nicht mehr oft die Arbeitsstelle
- Pensions- und Sozialversicherungsbeiträge sind gleich hoch, egal ob der Arbeitnehmer 25 oder 65 ist
- Bei der Rekrutierung auch auf klassische Kanäle setzen, nicht nur Internet
- Beispiel: Im Service arbeitet eine jüngere mit einer älteren Arbeitskraft zusammen, sodass vom **Know-how der erfahreneren Fachkräfte** profitiert werden kann

Integration von Arbeitslosen

- **Regionale Arbeitsvermittlungszentren zur Rekrutierung nutzen**

- Ermöglicht dem Hotelier den Arbeitnehmer durch 6-monatiges Berufspraktikum kennenzulernen
- RAV kennt die Erwartungen der Hotels
- Anstellung von Arbeitslosen in **Teilzeitpensen** um die Personen kennenzulernen vor einer möglichen Vollzeitanstellung

Integration von Menschen mit Handicap

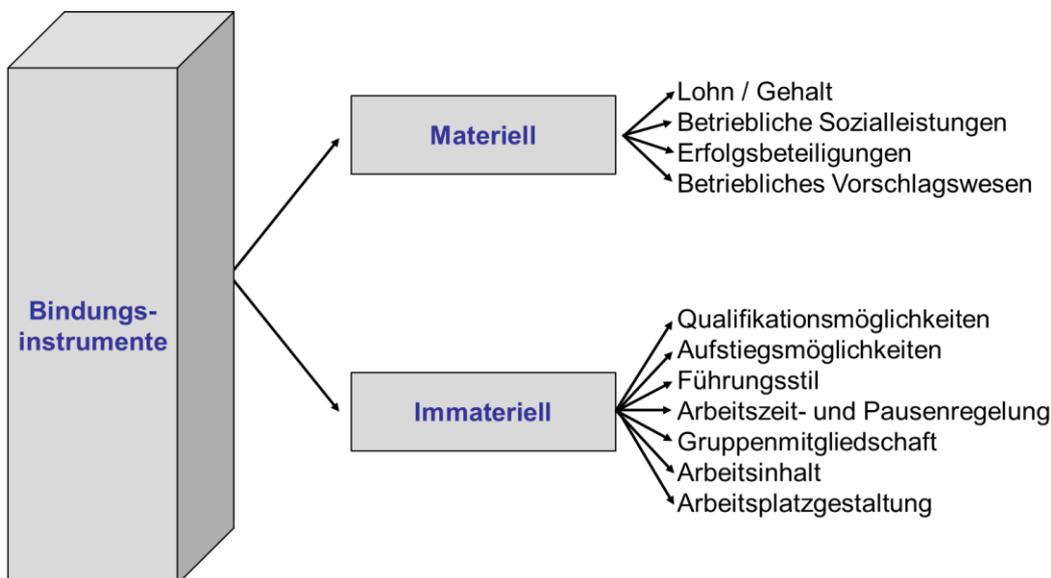
- L-GAV enthält Regelungen zur Vereinfachung der Aufnahme und Integration
- Planung und Abklärung mit einer Stiftung:
 - Theoretische Kenntnisse werden an der gewerblichen Berufsschule / Berufsschule Praktische Ausbildung (BPA) angeeignet
 - Hotel bietet praktische Plattform
 - Stiftungen übernehmen administrative und betreuerische Aufgaben, kümmern sich um individuelle Förderung
 - Durch Zusammenarbeit mit Stiftung entstehen keine höheren Kosten für den Betrieb
- Praxisbeispiel: Ausbildung in den Bereichen Küche, Service, Housekeeping und Rezeption gemeinsam mit der **Stiftung La Capriola**

Integration von Flüchtlingen

- Ziele
 - Es sollen jährlich 5000 Personen in den Schweizer Arbeitsmarkt integriert werden
 - Ab 2018 wird ein Pilotprojekt gestartet: **RIESCO-Lehrgang des Gastgewerbes als Basis**
- Lösungen
 - **Support durch einen Götti** anbieten
 - Förderung des **Spracherwerbs**, Sprachkurse vor Ort anbieten
 - Berufliche **Integrationsförderungsprogramme** der Kantone beanspruchen
 - Vorteil: Hotelgewerbe ist bereits auf fremde Kulturen sensibilisiert

⑥ Massnahmen zur Förderung der Mitarbeiterbindung

- Es besteht noch **Potenzial** in der **Tourismuswirtschaft** im Bereich der **Mitarbeiterbindung**.
- **Allgemeine Bindungsinstrumente:** Für den Tourismus sind vor allem die immateriellen Instrumente relevant, da die materiellen Instrumente branchenstrukturell bedingt nur schwierig zu realisieren sind. Dabei ist es wichtig, die Mitarbeitenden persönlich fragen, was sie möchten



- aus: Bachelorarbeit Mitarbeiterbindung in der Freizeit- und Tourismuswirtschaft, Hochschule Bremen (2014)

- **Weitere Erfolgsfaktoren bei der Mitarbeiterbindung:**
 - Netzwerk von ehemaligen Mitarbeitenden aufbauen und pflegen
 - Belohnung von Mitarbeitern, welche Fachkräfte vermitteln
 - Flexible Arbeitszeitmodelle und Teilzeit
 - "Work-anywhere"- und "friendly Workspace"-Modelle
 - Sabbaticals
 - Jobsharing
 - "Family-friendly" Arbeitgeber
 - Transparente Kommunikation
 - Mitarbeiterumfragen
 - Verbesserungsvorschläge
 - Teamausflüge, gemeinsame Apéros zur Teamförderung
 - Nutzung der Infrastruktur anbieten
 - Förderung durch Schulungen und Weiterbildung
 - Hilfestellung bei Wohnungssuche/Mitarbeiterhäuser, Schulempfehlungen für Kinder
 - Unbefristete Arbeitsverträge
 - Betriebsinterne Praktika in einer anderen Abteilung des Hauses

⑦ Personalentwicklung

- **Führungskräfteentwicklungsprogramme in der Hotellerie** sind kaum verbreitet (Ausnahme Kettenhotels)
- Personalentwicklung ist das zentrale Element zur Förderung der Mitarbeiterbindung. In kleineren Unternehmen eignen sich dafür vor allem Projekte mit Verantwortung und Profilierungsmöglichkeit, in grösseren die Jobrotation (z.B. Auslandsaufenthalt)
 - Mitarbeiter sollten als strategischen Erfolgsfaktor angesehen werden, in die investiert werden muss
 - Die Tourismuswirtschaft hat dies zu wenig als Potenzial erkannt
- Erst eine fachspezifische Ausbildung erlaubt den systematischen Aufbau von Kenntnissen
 - Zeiten mit niedriger Auslastung können für Weiterbildungen genutzt werden
- **Klare Weiterbildungsziele und -pläne** werden in den meisten KMU nicht erarbeitet. Auch systematische und langfristige Personalentwicklung sind eher eine Seltenheit. Für "traditionelle Weiterbildung" fehlen den KMU die zeitlichen und finanziellen Möglichkeiten. Ausserdem sind die Weiterbildungen nicht in jedem Falle geeignet. Es braucht neue Qualifikationsformen, die stärker in den Alltagsprozess integriert und praxisorientierter sind

3 Ziele und Fokus der Diskussionsforen zum Thema „Erfolgsfaktoren im Personalwesen“

① Inhaltliche Ziele

- Lösungen aufzeigen, wie hoch qualifizierte Fachkräfte für die Tourismusbranche gewonnen werden und dauerhaft in der Tourismusbranche gehalten werden können, statt sich für andere Branchen zu entscheiden
- Innovative Möglichkeiten zur Rekrutierung aufzeigen
- Ausarbeiten, wie Arbeitgeber das Image im Tourismus verbessern können
- Konkrete Ansätze erarbeiten, wie die Tourismusbranche Möglichkeiten zur Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterentwicklung nutzen kann

② Methodische Ziele

- Die WS-Teilnehmer haben konkrete Lösungsansätze zur Mitarbeitergewinnung, -bindung und -entwicklung erhalten
- In der Praxis erprobte, interessante Beispiele werden vorgestellt und diskutiert

③ Input-Referent

- Jürg Balsiger, Geschäftsführer, Stanserhorn Bahnen AG (NW)

④ Relevante Fragestellungen für den Workshop

- Wie kann das Imageproblem der Tourismusbranche angegangen werden?
- Welche neuen Möglichkeiten zur Mitarbeiterrekrutierung gibt es?
- Was mache ich als CEO um die richtige Anzahl an Leuten zur richtigen Zeit zu haben?
- Wie können Studenten im Übergang vom Studium zum Arbeitsmarkt in der Branche gehalten werden?
- Wie kann man Quereinsteiger einbinden? Was für Massnahmen braucht es für die Qualifizierung dieser?
- Inwiefern können die HF/FH bei der Mitarbeiterrekrutierung mithelfen?
- Kann man eine Rekrutierungs-Plattform für die gesamte Schweizer Tourismusbranche kreieren?
- Könnte eine überbetriebliche persönliche Karriereplanung für die Mitarbeitenden interessant sein? Wer könnte das anbieten und wie?
- Transferierbarkeit der Online-Plattformen: Zugang nur für grosse Firmen? Wie können kleine Firmen integriert werden?
- Haben die Integrationsmodelle eine Zukunft?
- Können Weiterbildungsmassnahmen Mitarbeiter in der Branche halten? Und wenn ja, was sind spezifische Anforderungen?

⑤ Relevante Thesen

- Nebst der Gästeorientierung ist auch eine aktive Mitarbeiterorientierung ein wichtiges Thema der Unternehmensstrategie.
- Neue Medien oder auch professionelle Unterstützung müssen bei der Rekrutierung, der Bindung und Entwicklung besser genutzt werden
- Eine bessere Zusammenarbeit mit HF's / FH's vereinfacht die Mitarbeiterrekrutierung
- Integration von Quereinsteigern sollte gefördert werden um die Auswirkungen des Fachkräftemangels einzugrenzen
- 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 Generation Y angepasst werden
- Potenzial aber auch Rahmenbedingungen von Aus- und Weiterbildungen wird noch unterschätzt und muss besser genutzt werden

Niederwangen b. Bern/Bern, Oktober 2016
Daniel Fischer, Annika Herold