

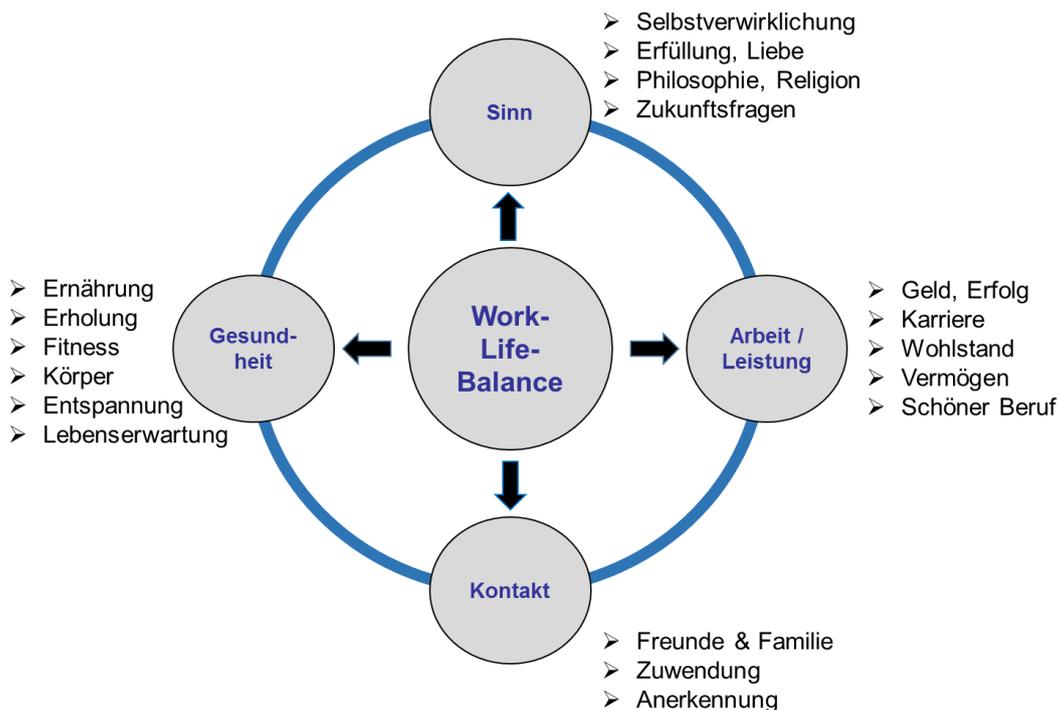
# Tourismus Forum Schweiz 2016

## Diskussionsforen zum Arbeitsmarkt in der Schweiz „Führungskultur“

### Factsheet

#### 1 Einführung

- Die **Personalbindung** steht und fällt mit der **Führungskultur** und der **Führungskraft**
- **Herausragende Unternehmerpersönlichkeiten** sind ein **relevanter Erfolgsfaktor** von alpinen Destinationen und touristischen Unternehmen
- Vielfach wird die mangelnde Führungsqualität als Kündigungshauptgrund genannt
- Die Führungskräfte werden nicht nur an deren **Ergebnissen** bewertet, sondern auch nach ihren **persönlichen Eigenschaften**
- Die Charakteristika eines „attraktiven“ Arbeitgebers haben sich in den letzten Jahren verändert
- Work-Life-Balance wird immer wichtiger
- **Eine sich verändernde Gesellschaft erfordert auch Anpassungen an den Führungskulturen und -stilen**
- **Erwartungshaltung** seitens Mitarbeitende haben sich verändert
- Bereitschaft (Loyalität, Engagement usw.) – sowohl von Führungs- als auch Fachkräfte – hat sich verändert
- Äusserer Einfluss auf Unternehmen und Führungssysteme ist nicht unwesentlich und viel ausgeprägter als in der Vergangenheit
- Stimmen dazu noch die Rahmenbedingungen?



## 2 Ausgangslage

### ① 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, mache 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 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

### ② Führungskraft

- Eigenschaften einer guten Führungskraft
  - Ein Leader lebt Visionen vor, denen die Mitarbeiter folgen.
  - Er fördert Mitarbeiter und hat keine Angst vor selbstgemachter Konkurrenz in Form der an den Aufgaben beruflich und persönlich wachsenden Belegschaft
  - Teambuilding: ein Gefühl des Wohlbefindens, keine Machtspiele
  - Betriebliches Gesundheitsmanagement sowie leistungsgerechte Vergütung
- Entgegen den Prinzipien des kooperativen Führungsstils kritisieren viele Mitarbeiter den **Führungsstil in der Tourismusbranche** als konservativ, patriarchalisch, autoritär, hierarchisch und wenig mitarbeiterorientiert
- Ein Umdenken im Sinne der Führung als Leadership ist notwendig
  - Vermehrte Projektarbeit und verschiedene Arbeitszeitmodelle können dazu führen, dass sich traditionelle Hierarchien im Unternehmen auflösen
  - Leadership zielt im Gegensatz zu der klassischen Führung auf das selbstverantwortliche Arbeiten im Unternehmen und die Befähigung von Mitarbeitenden ab

### ③ Work-Life Balance

- Für viele Arbeitnehmer wird die Work-Life Balance immer wichtiger
- Betreuung von Kindern und/oder pflegebedürftige Angehörige erlaubt es vielen nicht Vollzeit zu arbeiten bzw. viele wollen mehr Zeit zuhause verbringen
- Mögliche Lösungen: **Teilzeitmodelle & Jobsharingmodelle**
  - Pensen und Einsatzzeiten in Einklang mit Verfügbarkeit von Mitarbeitenden mit Betreuungspflicht bringen (Bereits im Bewerbungsgespräch die Bedürfnisse klären)
  - Pool an Aushilfen, der es erleichtert, auf individuelle Bedürfnisse bei der Einsatzplanung einzugehen
  - Vertretungsmöglichkeiten für allfällige Engpässe organisieren
  - Kinder der Mitarbeitenden zum Mittagstisch einladen
  - Kinderbetreuungsangebot für Kinder der Mitarbeitenden öffnen

- Betreuungseinrichtungen vor Ort organisieren, Mittägliche Kinderbetreuung
  - Essen aus der Hotelküche mitgeben
  - Wäscherei für Wäsche von Mitarbeitenden öffnen
  - Zugang zu Wellnessanlagen anbieten
- Auch ältere Arbeitnehmer brauchen immaterielle Anreize wie etwa eine flexible Arbeitsgestaltung
  - Die Rahmenbedingungen für neue Arbeitsmodell müssen geklärt werden
    - Gesetzliche Rahmenbedingungen
    - Betriebliche Rahmenbedingungen
    - Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

#### ④ Beispiele

##### Beispiel 1: **Hotel Schweizerhof Lenzerheide**

- Um was geht es? Das Hotel Schweizerhof pflegt einen offenen und persönlichen Führungsstil. Die Befähigung der Mitarbeiter, Verantwortung im eigenen Bereich zu übernehmen ist ein zentraler Bestandteil der Führungskultur im Hotel Schweizerhof. Mitarbeitende dürfen ihre Kinder im hoteleigenen Kindergarten kostenlos betreuen lassen. Ausserdem kann der gesamte Wellness-Bereich mit Hamam und alle Activity-Stunden (Yoga etc.) kostenlos genutzt werden. Als Partner der Kooperation Mitarbeiter-Sharing können im Sommer berufliche Herausforderungen in einem Partner-Hotel am See gefunden werden.
- USP / Originalität: Beispiel für ein **flexibles und familienfreundliches Arbeitszeitmodell** in der Hotellerie in der Schweiz

##### Beispiel 2: **Hotel Hof Weissbad**

- Um was geht es? Das als „erfolgreichstes Hotel der Schweiz“ genannte Hotel Hof Weissbad hat eine Auslastung von 95 Prozent, 75 Prozent Stammgäste, über 20 Millionen Franken Umsatz und ist der grösste private Arbeitgeber im Kanton Appenzell Innerrhoden. Die Personalführung ist für den Direktor Christian Lienhard besonders wichtig. Es laufen mehrere Mitarbeiterprojekte, über 150 Lehrlinge wurden bereits ausgebildet. Auszubildende machen rund zehn Prozent der Belegschaft aus, ein Anteil der laut Lienhard weit über dem Durchschnitt liege. Die Lernenden werden im internen Qualitätsmanagement einbezogen und können so in Analyse-Meetings Ideen einbringen. Des Weiteren gibt es ein «Götti-System» für die Lernenden um eine nahestehende, fachlich versierte Bezugsperson zu haben.
- USP / Originalität: Das Beispiel zeigt, dass eine aktive Führungskultur zu positiven Entwicklungen in einem Hotel führen kann.

### 3 Ziele und Fokus der Diskussionsforen zum Thema „Führungskultur“

#### ① Inhaltliche Ziele

- Neue Charakteristika eines "attraktiven Arbeitgebers" ermitteln und somit auch die Wettbewerbsfähigkeit von Arbeitgebern in der Tourismusbranche sicherstellen
- Ermitteln, wie die Work-Life-Balance in der Tourismusbranche verbessert werden kann
- Aufzeigen, wie Führungskräfte Teilzeitmodelle & Jobsharingmodelle umsetzen können

#### ② Methodische Ziele

- Den WS-Teilnehmern bereits umgesetzte Arbeitszeitmodelle aufzeigen und die Transferierbarkeit auf andere Unternehmen erläutern

### ③ Input-Referentin

- Claudia Züllig, Unternehmerin, Hotel Schweizerhof, Lenzerheide (GR)

### ④ Relevante Fragestellungen für den Workshop

- Was sind Erfolgsrezepte eines attraktiven Arbeitgebers / Was macht einen Arbeitgeber zum bevorzugten Arbeitgeber?
- Wie können Arbeitgeber auf die Bedürfnisse der Generation Y und der Generation 50+ eingehen?
- Wie können die Arbeitsmodelle umgesetzt werden?
- Transferierbarkeit der Beispiele: Funktionieren die Beispiele in allen Bereichen des Tourismus? Wie wird Mehrwert für den Gast geschaffen?
- Wie können Rahmenbedingungen und Voraussetzungen entsprechend angepasst werden?

### ⑤ Relevante Thesen

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

Niederwangen b. Bern/Bern, Oktober 2016

Daniel Fischer, Annika Herold