

# Ein Freizeit- und Tourismusforscher in Theorie und Praxis



Festschrift zum sechzigsten Geburtstag  
von Prof. Dr. Hansruedi Müller

FIF-Team

Berner Studien  
zu Freizeit und Tourismus **60**

**Ein Freizeit- und Tourismusforscher  
in Theorie und Praxis**

Festschrift zum sechzigsten Geburtstag  
von Prof. Dr. Hansruedi Müller

**Berner Studien  
zu Freizeit und Tourismus**

(Das andere) Heft 60

# **Ein Freizeit- und Tourismusforscher in Theorie und Praxis**

**Festschrift zum sechzigsten Geburtstag  
von Prof. Dr. Hansruedi Müller**

**Herausgeber:** Forschungsinstitut für Freizeit und  
Tourismus (FIF) der Universität Bern

**Titelbild:** Sabine Michel

**Druck:** Stämpfli Publikationen AG, Bern

Copyright FIF, Universität Bern 2007  
ISBN 3-905666-06

**Herausgeber:**

FIF Team

Monika Bandi

Rolf Gurtner

Andreas Heller

Beatrice Keller

Beatrice Lauper

Christian Moesch

Yvonne Müller

Fabian Weber

## BEDEUTUNG VON WEITERBILDUNGSMASSNAHMEN UND ANDEREN ANREIZEN IN DER HOTELLERIE

Von Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Norbert Thom & Dr. Beatrice Herrmann  
 Institut für Organisation und Personal (IOP), Universität Bern

### 1. Erlebnis Hotellerie

Die Hotellerie ist eine Branche, in der sich die **Erlebnisse** (positive wie auch negative) aus vielen kleineren **Ereignissen** zusammensetzen, deren Wert erst im Gesamtzusammenhang erkennbar wird; oft erst dann, wenn man nach einer Reise auf einen Aufenthalt in einem Gastbetrieb zurückblickt. Die Reflexion über das Erlebte führt zu **Erkenntnissen** und lässt den persönlichen **Erfahrungsschatz** wachsen.

Viefältige Erfahrungen im In- und Ausland, geprägt von privaten und beruflichen Reisen, haben die Autoren veranlasst, die Hotellerie und ihre zahlreichen Aspekte im Rahmen einer Dissertation genauer zu untersuchen bzw. diesen Forschungsprozess zu betreiben. Insbesondere interessiert es uns herauszufinden, warum viele Mitarbeitende dieser sehr dienstleistungsorientierten Branche manchmal leider nur ein mangelndes Gefühl für die Bedürfnisse der Gäste und deren Wunsch nach positiven Erlebnissen erkennen lassen. Wir wollten die Motive und die Zufriedenheit der Hotel-Mitarbeitenden besser verstehen und entschlossen uns daher, die vorhandenen und möglichen Anreize sowie die tatsächlichen Weiterbildungsmaßnahmen empirisch zu untersuchen. Aus Sicht der Autoren sind die Mitarbeitenden der entscheidende Faktor für den Unternehmenserfolg; beeinflussen sie mit ihrer Qualifikation und Zufriedenheit doch direkt die Servicequalität und damit die Kundenzufriedenheit sowie durch ihre Verweildauer und Leistung die Personalkosten und haben damit einen erheblichen Anteil an der Kostenstruktur in der Hotellerie.<sup>13</sup>

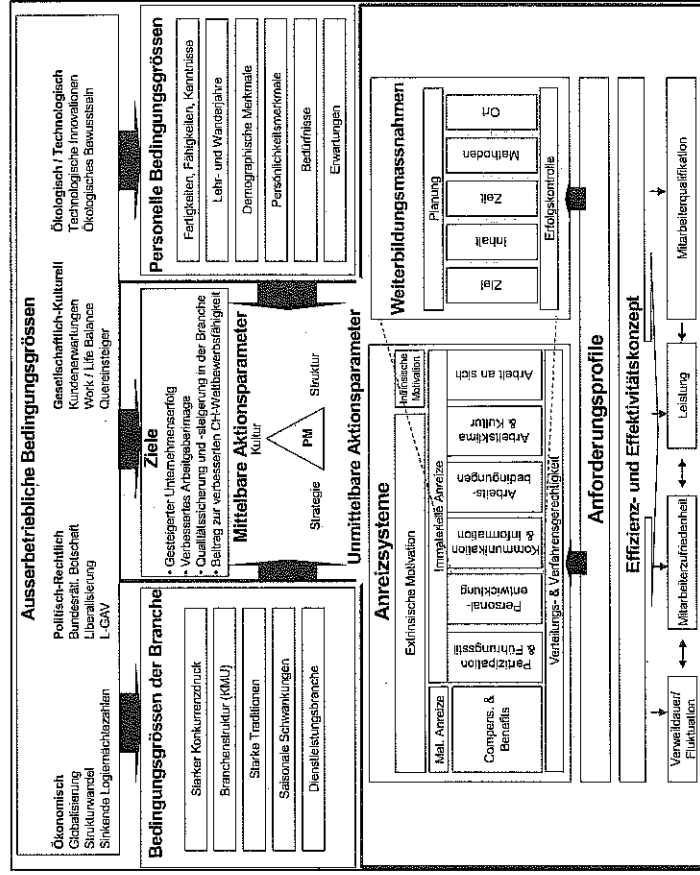
Für das geplante Forschungsprojekt konnte glücklicherweise auch das Interesse von Professor Hansruedi Müller geweckt werden, und er war bereit, diese Berner Dissertation als Zweitreferent zu betreuen. Mit seiner

<sup>13</sup> Die Relevanz der Dienstleistungsqualität im Tourismus und damit in der Hotellerie zeigt sich auch in der hohen Bedeutung des Qualitäts-Gütesiegels für den Schweizer Tourismus, das auf die Verbesserung der Dienstleistung mittels Weiterentwicklung der Servicequalität und Verbesserung der Führungsqualität in der Branche abzielt. Stufe III befasst sich dabei mit der Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagements im Sinne eines Total Quality Management Systems (vgl. Müller, Hansruedi 1999: 1.11).

ausgewiesenen Kenntnis der Tourismusbranche und seinen immensen Erfahrungen gab er einige wichtige Hinweise und gewährte aufschlussreiche Einblicke in die komplexe Materie. Dafür möchten wir ihm an dieser Stelle und mit diesem Beitrag ganz herzlich danken.

Als Forschungsmethodik diente die explorative Forschung mittels Bezugsrahmen in der fortentwickelten Tradition von Erwin Grochla (1978). Die Kombination aus sachlich-analytischer und empirischer Forschungsstrategie lässt anhand von Literaturanalysen die vorläufige Definition begrifflicher und deskriptiver Aussagen zu, die anhand der empirischen Strategie den Praxisverhältnissen gegenübergestellt werden.

Abbildung 1: Konzeptioneller Bezugsrahmen



Quelle: Herrmann 2007

So wird ein anfänglich auf der Grundlage umfassender Literaturanalysen erarbeiteter Bezugsrahmen schrittweise überprüft, überarbeitet und verfeinert, bis eine präzisierte Darstellung aller relevanten Merkmale und deren Beziehungen aufzeigt und das Formulieren von Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen für konkrete Massnahmen in der Praxis zulässt. Dieser präzisierete Bezugsrahmen ist in Abbildung 1 dargestellt. Er lässt die „Einordnung einzelner Forschungsergebnisse in einen grösseren Zusammenhang“ (Grochla 1978: 62 ff.) zu und diente als Grundlage der empirischen Forschung hinsichtlich der Weiterbildungsmassnahmen und Anreizsysteme in der Schweizer Hotellerie.

Nach zahlreichen Expertengesprächen entschloss sich Beatrice Herrmann, sowohl Betriebe der 3- bis 5-Stern-Kategorien aus verschiedenen Regionen<sup>14</sup> der Schweiz als auch Kaderpersonen von Schweizer Hotelbetrieben mittels eines Fragebogens schriftlich zu befragen. Der Versand des Arbeitgeberfragebogens erfolgte im Oktober 2004, die Befragung der Arbeitnehmer wurde Anfang Dezember 2004 durchgeführt. Es ist gelungen, eine Rücklaufquote von 23% (120 der angeschriebenen 525 Betriebe) zu erreichen. Bei den befragten Führungskräften konnte eine Rücklaufquote von 30% (69 ausgefüllte Fragebogen bei 229 angefragten Kadermitgliedern) realisiert werden. Die Befunde sind daher nicht repräsentativ, stellen jedoch eine aussagefähige Exploration ins empirische Feld dar.

## 2. Umfassendes Personalmanagement-Konzept

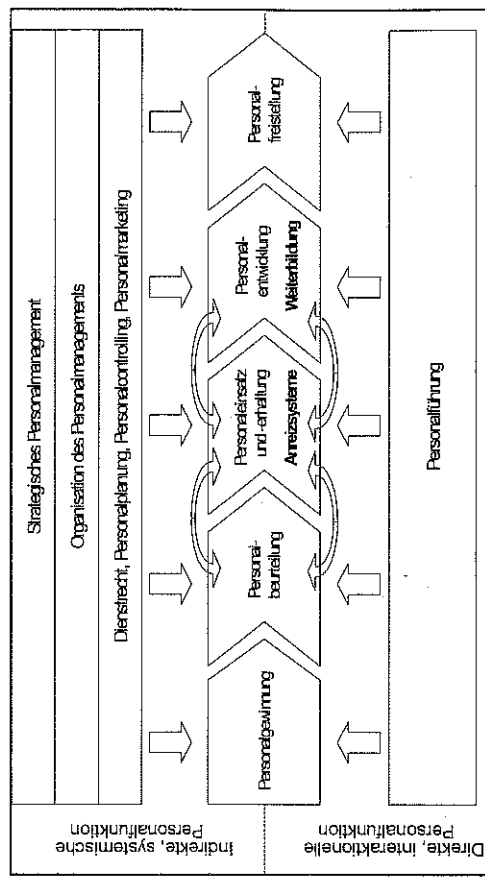
Die zu untersuchenden Themenbereiche Anreizsysteme und Weiterbildungsmassnahmen lassen sich in das von Thom/Ritz (2006: 319) erarbeitete umfassende Personalmanagement-Konzept einbetten, wie in Abbildung 2 aufgezeigt wird.

Aus verschiedenen Studien des Instituts für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern ist bekannt, dass die **Personalentwicklung** (PE) gegenwärtig und zukünftig zu den grössten Herausforderungen des Personalmanagements gehört. Innerhalb der PE nimmt die Weiterbildung eine wichtige Stellung ein. Sie kann jedoch nur dann zur vollen Wirksamkeit gelangen, wenn dieses Teillelement der PE in ein Gesamtkonzept integriert wird. Ein weiterer wichtiger Teilaspekt eines modernen Perso-

<sup>14</sup> Tessin, Genferseengebiet/Waadt, Zürich, Graubünden, Basel/Aargau, Zentralschweiz, Berner Oberland, Mittelland.

nalmanagements besteht in der **Personalerhaltung**. Nach erheblichen Investitionen in die Personalselektion und in die Weiterbildung ist es ökonomisch sinnvoll, dass Arbeitgeber nach einer angemessenen Verweildauer ihrer Arbeitnehmer streben. Das entscheidende Instrument zur Personalerhaltung liegt in der differenzierten und zielgruppenspezifischen Gestaltung umfassender Anreizsysteme mit materiellen und immateriellen Komponenten. Während des gesamten Personalprozesses (also von der Personalgewinnung bis zur Personalfreistellung) stellen Anreizsysteme wichtige direkte Führungsinstrumente dar, die sämtliche Prozessschritte stark prägen und die Leistungsmotivation erhöhen sollen.

**Abbildung 2: Eingliederung von Weiterbildung und Anreizsystemen in das Personalmanagement**

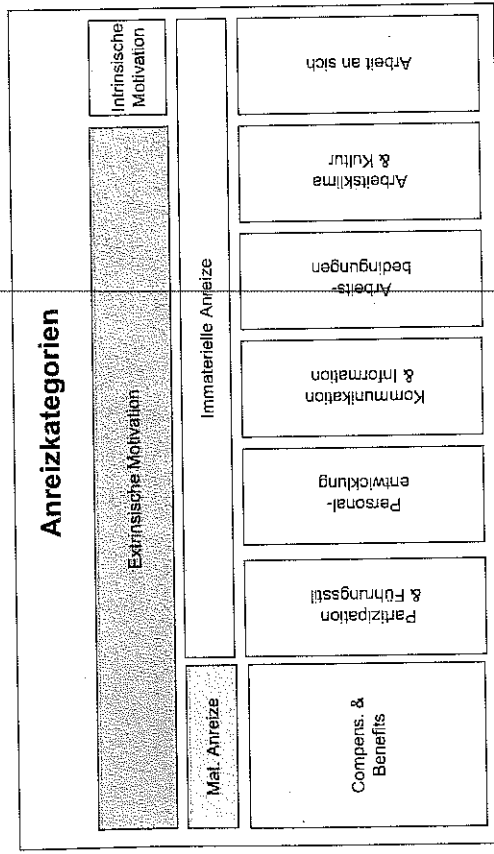


Quelle: In starker Anlehnung an Thom/Ritz 2006: 319

**Anreize** sollen bei den Beschäftigten die gewünschte Motivation zur Erfüllung der arbeitsplatzspezifischen Tätigkeit hervorrufen. Ziel des Unternehmens ist es, die Mitarbeitenden dazu zu veranlassen, diese Tätigkeiten in einer möglichst optimalen Qualität zu erbringen, um dadurch den Unternehmenserfolg zu sichern und zu erhöhen. Unter Anreizsystem ist die unternehmensspezifische Kombination von verschiedenen Anreizen (monetäre und nichtmonetäre Leistungen des Arbeitgebers) zu verstehen, die den Mitarbeitern für deren Bedürfnisbefriedigung zur Verfügung gestellt werden und instrumentell zur Erreichung der betrieblichen Ziele beitragen sollen.

Anreize können nach verschiedenen Kriterien unterschieden und in Systematiken eingegliedert werden. Besonders häufig trifft man auf die Unterteilung nach Anreizen, die intrinsische bzw. extrinsische Motivation auslösen sowie nach materiellen und immateriellen Anreizen (vgl. Friedli/Thom 2001:13). Im Rahmen der Untersuchung wurden die unterschiedlichen Anreizarten basierend auf einer Analyse existierender Anreizsystematisierungen umgruppiert und in sieben materielle und immaterielle Anreizkategorien zusammengefasst (Abbildung 3).

Abbildung 3: Anreizkategorien



Quelle: Herrmann 2007

Zu den materiellen Anreizen gehören der Grundlohn (**Compensation**) sowie weitere monetäre Bestandteile des Gehalts (**Benefits**). Den materiellen Anreizen kommt in der Hotellerie eine erhebliche Bedeutung zu, insbesondere weil das Niveau des Grundgehaltes nach L-GAV (Landes-Gesamtarbeitsvertrag) im Vergleich zu anderen Branchen eher niedrig ist (vgl. Hotel & Gastro Union u. a. 2004: 9 ff.). Als **Partizipation** kann – als Gegenstück zur materiellen Erfolgsbeteiligung – die immaterielle Beteiligung von Arbeitnehmern an Entscheidungen im Unternehmen bezeichnet werden (vgl. Westerbarkey 1996: 164). Partizipation ist ein wesentliches Merkmal des kooperativen Führungsstils. Die **Personalentwicklung** als Anreiz geht weit über das zur Verfügungstellen von Weiterbildungsmöglichkeiten und der finanziellen bzw. zeitlichen Beteiligung seitens des Arbeitgebers hinaus. Weiterbildungsmaßnahmen stel-

len insbesondere dann einen Anreiz für die Beschäftigten dar, wenn deren Wünsche und Bedürfnisse bei der Planung und Durchführung solcher Massnahmen berücksichtigt werden. Der Austausch von Informationen wird allgemein als **Kommunikation** bezeichnet (vgl. Seiwert 1992: 1126). Obwohl bislang kein einheitlicher Kommunikationsbegriff existiert, wird Kommunikation im Betrieb als „zwischenmenschlicher Informationsaustausch innerhalb von und zwischen Organisationen zum Zwecke der Aufgabenerfüllung“ definiert (Reichwald 1984: 379). Bei den **Arbeitsbedingungen** sind heute Flexibilisierungs- und Individualisierungsstrategien neben individuellen Gehaltsstrukturen bei den Beschäftigungsverhältnissen, der Arbeitszeit, der Arbeitsorganisation und -gestaltung denkbar und teilweise erprobt. Bei der Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen ist jedoch zu bedenken, dass diese mit zusätzlichen Anforderungen an das Personal<sup>15</sup> verbunden sind (vgl. Thom 1999: 180 f.). Die Gesamtheit der von den Unternehmensmitgliedern vertretenen Werte und Normen, welche deren Verhalten im betrieblichen Umfeld entscheidend determinieren, werden als **Unternehmenskultur** bezeichnet. Der Begriff leitet sich aus dem umfassenden Kultur-Begriff für Denk- und Verhaltensmuster ganzer Völker oder Kulturkreise ab, der nun „auf die **Mikro-Ebene** einer Organisation angewandt“ wird (Staeble 1999: 497). Die **Arbeit an sich** ist (bei der untersuchten Population) der wichtigste, intrinsische Motivation hervorrufende Anreiz der gesamten Anreizsystematik und spielt eine zentrale Rolle bei der Schaffung von Zufriedenheit und bei der Steigerung der Leistung. Diese Anreizkategorie setzt sich aus dem Arbeitsinhalt, den gewährten Handlungsfreiräumen und der Eigenverantwortung zusammen und bezieht das den Angestellten vom Unternehmen entgegengebrachte Vertrauen ebenso mit ein wie die empfundene Wertschätzung. Beim Inhalt der Arbeit ist die Übereinstimmung der Tätigkeiten mit den eigenen Fähigkeiten und Interessen sowie den (angenommenen) Entwicklungsmöglichkeiten ausschlaggebend für dessen motivierende Wirkung. Sowohl Unter- als auch Überforderung können zu Unzufriedenheit und mangelhafter Leistung führen (vgl. Bayard 1997: 90).

<sup>15</sup> Einerseits müssen die Mitarbeiter die Fähigkeit haben, ihre Flexibilität selbst sinnvoll zu managen, andererseits sind insbesondere die Führungskräfte gefordert, mit dem Macht- und Kontrollverlust, der mit der unterschiedlichen Präsenzzeit der Mitarbeiter einhergehen kann, umzugehen sowie ihren Führungsstil entsprechend zu adaptieren (mehr Vertrauen und Delegation verlangen nach einem kooperativen Führungsmodell).

Der Begriff **Weiterbildung** wird weder in der Theorie noch in der Praxis einheitlich definiert. Thom (1987: 42) bezeichnet als Weiterbildung „[...] alle bildungsbezogenen Personalentwicklungsmaßnahmen, die sich nach der Aufnahme einer eigenverantwortlichen (nicht mehr primär der Ausbildung dienenden) Erwerbstätigkeit vollziehen.“ Weiterbildung bedingt also die Existenz bereits erworbener Qualifikationen und ist auf die Festigung (Erneuerung), Vertiefung oder Erweiterung von Kenntnissen, Fertigkeiten, Einstellungen und Verhaltensweisen gerichtet. Explizit von der *Ausbildung* abgegrenzt wird die Weiterbildung in der Definition von Strombach/Thom (1982: 3), die sich auf die Kaderebene bezieht: Weiterbildung umfasst „[...] alle jene Massnahmen [...], an denen eine Führungskraft teilnimmt, um ihre Kenntnisse und Fertigkeiten zu erhalten und/oder zu verbreitern und/oder zu vertiefen. Der Bereich der beruflichen (Erst-)Ausbildung ist damit ausdrücklich ausgeschlossen. Die berufliche Weiterbildung wird als Beitrag zur Personalentwicklung, d.h. zur anforderungsgerechten Qualifizierung des Personals verstanden.“

Im Rahmen der Befragung wurde auch die *Umschulung* von Führungskräften, die als Quereinsteiger in die Hotelleriebranche einsteigen und sich insbesondere Branchenwissen aneignen müssen, als spezifische Form der Weiterbildung betrachtet.<sup>16</sup> Branchenfremde Führungskräfte, die in die Hotellerie wechseln, bauen auf bereits erworbenen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen aus einer anderen, branchenfremden Tätigkeit bzw. Ausbildung auf, die aber durchaus Ähnlichkeit mit ihrer Tätigkeit als Führungskraft in der Hotellerie aufweisen kann. Sie bilden sich auf dieser Basis dann lediglich in den Branchenspezifika weiter.

Bei der **Planung** von Weiterbildungsmaßnahmen<sup>17</sup> müssen neben dem *individuellen Bildungsbedarf* der Arbeitnehmer auch der *betriebliche Bildungsbedarf* sowie der *gesellschaftliche Bildungsbedarf* berücksichtigt werden. Die Ermittlung von Weiterbildungsbedürfnissen kann nur mittels einer Mitarbeiterbefragung erfolgen. Der Weiterbildungsbedarf ergibt sich aus der Diskrepanz zwischen den notwendigen Fähigkeiten, die von

<sup>16</sup> Für eine ausführliche Diskussion der Eingliederung der Umschulung in die Personalentwicklung siehe Thom (1987: 46 ff.).

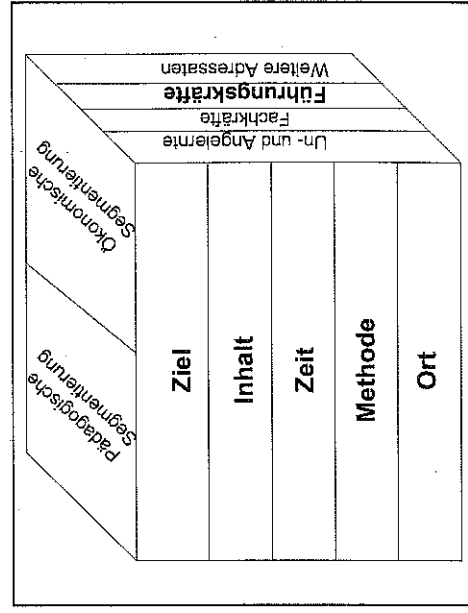
<sup>17</sup> Strombach/Thom (1982: 28 ff.) unterscheiden bei der (beruflichen) Weiterbildungsplanung im Betrieb einerseits die Grundsatzplanung, andererseits die konkrete Massnahmenplanung. Die Grundsatzplanung umfasst die Überlegungen, in welchem Umfang Weiterbildung betrieben werden soll (Weiterbildungsbudget) und welche Personengruppen im Unternehmen überhaupt Weiterbildungsmaßnahmen besuchen sollten sowie wer für deren Koordination zuständig ist. Die Massnahmenplanung beinhaltet die strategische, operative und taktische Planung der Weiterbildung. Im Folgenden wird insbesondere auf die konkrete Massnahmenplanung eingegangen.

den für den Betrieb bzw. eine bestimmte Aufgabe relevanten Anforderungsprofilen abhängen, und den tatsächlich vorhandenen Qualifikationen. Dieser Bedarf kann insbesondere mit Hilfe von Beobachtungen, Personalbeurteilungen, Assessment-Centern und Fehleranalysen aufgezeigt werden (vgl. Hentze/Kammel 2001: 374).

Beim Weiterbildungsbedarf kann zwischen dem Bedarf nach Anpassungsw Weiterbildung und dem Bedarf nach Aufstiegsweiterbildung unterschieden werden. Die Anpassungsw Weiterbildung (auch stellenbezogene Weiterbildung) zielt darauf ab, den Mitarbeiter für seine momentane Tätigkeit besser zu befähigen, ihn also mit zusätzlichen Kenntnissen und Fertigkeiten zu versorgen, die er auf seiner heutigen Position gebrauchen kann. Zweck der Aufstiegsweiterbildung (auch potentialbezogene Weiterbildung genannt) ist es, das Unternehmensmitglied auf eine höhere Position, folglich auf einen beruflichen Aufstieg vorzubereiten (vgl. Thom 1987: 200 ff.).

Bei der **Durchführung** von Weiterbildungsmaßnahmen müssen verschiedene Dimensionen berücksichtigt werden, wie sie von Becker (2002: 168) im Segmentierungswürfel betrieblicher Weiterbildung übersichtlich dargestellt worden sind (Abbildung 4).

Abbildung 4: Segmentierungswürfel betrieblicher Weiterbildung



Quelle: Becker 2002: 168



Neben der Planung und Durchführung ist die **Erfolgskontrolle** wesentlicher Bestandteil effizienter Weiterbildung. Seit Jahrzehnten beschäftigen sich Literatur und Praxis mit der Problematik der Kontrolle bzw. der Quantifizierung des Nutzens beruflicher Weiterbildung (vgl. Strombach/Thom 1982: 49 f., Wüst 1998: 39, Schwäri u. a. 2003: 229, Thom 2004: 733 ff.), ohne einen befriedigenden Lösungsansatz liefern zu können. Zum Teil liegt die Schwierigkeit darin, dass nicht hinreichend präzisiert ist, was unter dem Erfolg von Weiterbildung verstanden wird. Strombach/Thom (1982: 50) verstehen „unter Weiterbildungserfolg (bei Führungskräften) eine der Weiterbildungsmassnahme zuzuordnende positive Auswirkung auf die Erfüllung der im Unternehmen gestellten Aufgaben“. Eine Erfolgskontrolle sollte also weniger als Ergebnis-, sondern mehr als Prozesskontrolle verstanden werden, da sich die Erfolgsmessung nicht auf eine direkt nach der Schulung durchgeführte Kontrolle des Gelernten (z. B. mittels Fragebogen, Gesprächen oder Checklisten) beschränken darf, weil erst der gelungene Transfer in den Arbeitsalltag eine Weiterbildungsmassnahme aus betrieblicher Sicht erfolgreich macht.<sup>18</sup> Ob dieser Transfer erfolgreich ist, lässt sich (mit etwas zeitlichem Abstand zur Weiterbildung) beispielsweise durch Gespräche mit oder Befragungen von Untergebenen, Vorgesetzten, Gästen sowie dem Personal selbst, aber auch mittels Personalkennziffern und -statistiken (Fluktuationsrate, Produktivität etc.) ermitteln. Ob eine Weiterbildungsmassnahme erfolgreich war oder nicht, ist nur dann feststellbar, wenn die „positive Auswirkung“ bzw. Verbesserung tatsächlich quantifizier- oder zumindest durch Verhaltensänderungen spürbar ist. Dafür muss einerseits der Ist-Zustand vor der Weiterbildung bekannt (und möglichst messbar) sein, andererseits sind die zu erreichenden Ziele vor der Weiterbildung festzusetzen und zu kommunizieren.

Obwohl die Erfolgskontrolle und Quantifizierung des Nutzens von Weiterbildungsmassnahmen (und des Gewährens von anderen Anreizen) sich nach wie vor als sehr schwierig erweist, lassen sich die oft hohen Kosten auf der Basis der **Humankapitaltheorie** durchaus rechtfertigen. Investitionen in das Humankapital lohnen sich für einen Betrieb dann, wenn die Kosten der Weiterbildungsmassnahmen unter dem erwarteten Nutzen liegen. Zum Nutzen von Weiterbildungsmassnahmen (und anderen Anreizen) dürfen nicht nur die Steigerung der Produktivität gerechnet werden, sondern hierzu zählen ebenso die Verringerung von Personalbeschaffungskosten dank längerer Verweildauer bzw. interner Besetzung

vakanter Positionen, Verringerungen der Einarbeitungskosten neuen Personals, „Opportunitätsleistungen“ wie die geringere Gefahr personeller Fehlbesetzungen, flexiblerer Personaleinsatz, höhere Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten, grössere Identifikation der Arbeitnehmer mit dem Betrieb, attraktives Betriebsklima sowie Verbesserung des Images des Betriebs in der Öffentlichkeit – alles Faktoren, die direkt oder indirekt zur Steigerung des Unternehmenserfolges beitragen (vgl. Wüst 1998: 38 f.).

### 3. Praktische Gestaltungsempfehlungen

Aus den empirischen Ergebnissen und den konzeptionellen Grundlagen können aufbauend auf den Erfahrungen von Beatrice Herrmann, angereichert durch zahlreiche Gespräche mit Branchenvertretern, relevante und praktisch umsetzbare Anregungen formuliert werden. Diese Gestaltungsempfehlungen sollen es den Hotelbetrieben ermöglichen, ihre für die Kadermitarbeiter zur Verfügung stehenden Anreizsysteme zielgruppengerecht zu gestalten und infolgedessen deren Zufriedenheit, Leistung und Verweildauer zu erhöhen. Weiterbildungsmassnahmen sollen in einer Weise geplant werden, dass sich die Kadermitarbeiter die geforderten Qualifikationen aneignen und so die künftigen Anforderungen optimal erfüllen können.

Die detaillierten Gestaltungsempfehlungen und die Zusammenhänge mit den empirisch gewonnenen Befunden können in der Dissertation von Beatrice Herrmann (Weiterbildungsmassnahmen und andere Anreize in der Schweizer Hotellerie) nachgelesen werden, welche im Frühjahr 2007 im Martin Meidenbauer Verlag in München publiziert wird. Einige der Gestaltungsempfehlungen seien hier in bewusst plakativer Formulierung genannt. Sie richten sich primär an Führungskräfte.

#### **Führen Sie partizipativ und delegieren Sie Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung!**

Ein partizipativer Führungsstil, der Einbezug der Kadermitarbeiter bei betrieblichen Entscheidungen sowie die Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung wirken sich positiv auf die Zufriedenheit und Verweildauer der Kadermitarbeiter und damit auf den Unternehmenserfolg aus. Partizipative Mitarbeiterführung sollte daher vermehrt auch in der Hotellerie gelebt werden.

<sup>18</sup> Zu den Methoden der Bildungsevaluation siehe Thom (2004: 737).



### **Informieren Sie umfassend und offen!**

Betrieblich relevante Informationen müssen möglichst regelmässig, rechtzeitig und umfassend an die Kadermitarbeiter weitergegeben werden, um eine effiziente Leistungserfüllung zu ermöglichen. Eine offene Kommunikationspolitik wirkt sich positiv auf die Motivation, das Arbeitsklima und damit auf die Zufriedenheit und die geplante Verweildauer der Kadermitarbeiter aus.

### **Zeigen Sie Anerkennung und Wertschätzung offen!**

Die Leistung der Kadermitarbeiter darf nicht nur stillschweigend anerkannt und geschätzt werden, die Anerkennung und Wertschätzung muss offen kommuniziert werden, um einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit, die Leistung und die geplante Verweildauer der Kadermitarbeiter zu haben.

### **Bieten Sie die Möglichkeit zur Karriere im eigenen Betrieb!**

Um den eigenen Betrieb für Kadermitarbeiter attraktiver zu gestalten und deren Zufriedenheit und Leistung zu steigern, muss für diese die Möglichkeit bestehen, ihre persönlichen Karrierepläne intern zu verwirklichen. Zur internen Karriereplanung gehören auch eine formalisierte Planung der notwendigen Weiterbildungsmassnahmen sowie regelmässige, formalisierte Qualifikationsgespräche.

### **Unterstützen Sie Weiterbildungsmassnahmen der Kadermitarbeiter!**

Weiterbildungsmassnahmen sollten von den Betrieben in zeitlicher und finanzieller Hinsicht (Gewährung von Beiträgen und Arbeitszeit) unterstützt werden. Dies steigert nicht nur die Zufriedenheit und Leistung der Mitarbeiter, sondern hat längerfristig auch eine positive Auswirkung auf das Image des Betriebes auf dem Arbeitsmarkt, zieht vermehrt qualifizierte Arbeitnehmer an und verbessert die Qualität der gesamten Hotelleriebranche in der Schweiz.

Die Gestaltungsempfehlungen liefern zahlreiche Ansatzpunkte sowohl für die Effizienzsteigerung im Personalmanagement in der schweizerischen Hotellerie als auch für die weitere Forschung in diesem Bereich. Es

ist erstaunlich, dass in einer Branche, in welcher dem Faktor Personal eine solch herausragende Bedeutung für die Qualität des Dienstleistungsangebotes zukommt, bisher so wenig systematische empirische Forschung betrieben wurde. Das Anregungspotential der Befunde aus dieser Berner Dissertation ist auch für Hotelbetriebe in anderen Ländern beachtlich. Bei konsequenter Umsetzung der Gestaltungsempfehlungen kann eine nachhaltige Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Hotellerie und damit deren Attraktivität als Arbeitgeber erreicht werden. Mittels verbesserter Zufriedenheit und Qualifikation der Führungskräfte und Hotelangestellten sowie Senkung der oft sehr hohen Fluktuationsraten ist eine Steigerung der Servicequalität und damit der Kundenzufriedenheit möglich, was wiederum zur Verbesserung des Branchenimages in den Augen der Gäste und der Öffentlichkeit führt und die Wettbewerbsfähigkeit als Tourismusland nachhaltig fördert.

### **Literaturhinweise**

*Bayard, Nicole (1997)*

Unternehmens- und personalpolitische Relevanz der Arbeitszufriedenheit, Bern, Stuttgart, Wien 1997

*Becker, Manfred (2002)*

Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 3. Aufl., Stuttgart 2002

*Friedli, Vera/Thom, Norbert (2001)*

Personalerhaltung. Ein Element des nachhaltigen Personalmanagements. Arbeitsbericht Nr. 53 des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern, Bern 2001

*Grochla, Erwin (1978)*

Einführung in die Organisationstheorie, Stuttgart 1978

*Hentze, Joachim/Kammel, Andreas (2001)*

Personalwirtschaftslehre 1, 7. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien 2001

*Herrmann, Beatrice (2007)*

Weiterbildungsmassnahmen und andere Anreize in der Schweizer Hotellerie, München 2007

- Hotel & Gastro Union/unia/syna/VHTL/SCA Swiss Catering Association/GastroSuisse/hotelleriesuisse (Hrsg.) (2004)*
- L-GAV. Landes-Gesamtarbeitsvertrag des Gastgewerbes, Basel 2004  
*Müller, Hansruedi (1999)*
- Qualitäts-Gütesiegel für den Schweizer Tourismus. Leitfaden für Stufe II, hrsg. v. Schweiz Tourismus et al., Bern, Zürich 1999  
*Reichwald, Ralf (1984)*
- Kommunikation. In: Vahlers Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 2, München 1984, S. 377 – 406  
*Schweri, Jürg u. a. (2003)*
- Kosten und Nutzen der Lehrlingsausbildung aus der Sicht Schweizer Betriebe, Zürich, Chur 2003  
*Seiwert, Lothar, J. (1992)*
- Kommunikation im Betrieb. In: Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., hrsg. v. Eduard Gaugler/Wolfgang Weber, Stuttgart 1992, Sp. 1126 – 1139  
*Staeble, Wolfgang H. (1999)*
- Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., überarb. v. Peter Conrad/Jörg Sydow, München 1999  
*Strombach, Manfred E./Thom, Norbert (1982)*
- Aspekte der Gestaltung beruflicher Weiterbildung von Führungskräften in Mittelbetrieben, Göttingen 1982  
*Thom, Norbert (1987)*
- Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien, Stuttgart 1987  
*Thom, Norbert (1999)*
- Umfassende Begleitmassnahmen führen neue Arbeitszeitmodelle zum Erfolg. In: Praxishandbuch Arbeitszeitmanagement, Autoren: Adrian Blum und Robert J. Zaugg, Chur, Zürich 1999, S. 180 – 181

*Thom, Norbert (2004)*

Evaluation der betrieblichen Bildungsarbeit. In: Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Aufl., hrsg. v. Eduard Gaugler/Walter A. Oechsler/Wolfgang Weber, Stuttgart 2004, Sp. 733 – 742

*Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2006)*

Public Management: Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 3. Aufl., Wiesbaden 2006

*Westerbarkey, Peter (1996)*

Methoden zur Messung und Beeinflussung der Dienstleistungsqualität: Feedback- und Anreizsysteme in Beberbergungsunternehmen, Wiesbaden 1996

*Wüst, Petra (1998)*

Betriebliche Weiterbildung in der Schweizer Industrie. Ausgeschöpfte Möglichkeiten oder brachliegendes Potential, Zürich 1998