

Frau  
Beatrice Herrmann  
Im Tiergarten 1  
8055 Zürich

04 0119  
018  
1038190

Nr./N° 33 – 16. August/16 août 2007 – € 2.90 / FR. 4.30 – AZA/JAA – 3001 Bern/Berne

Apt. 4 Shama Soho  
Central 9-11 Staunton street  
Hongkong  
Chine, République populaire

11984129  
(D)

Heute mit 317 Stellenangeboten

# htr + tourismus revue

DIE FACHZEITUNG FÜR HOTELLERIE, GASTRONOMIE UND TOURISMUS

Avec cahier français

INTERVIEW

2

**Mark Neukomm** | Der Schweizer Hotelier führt das Ritz-Carlton in Osaka. Er bereitet sich auf die Leichtathletik-WM vor.



FOKUS

13

**Weiterbildung** | Anreizsysteme und Weiterbildungsmaßnahmen sind für die Zufriedenheit von Kadermitarbeitern wichtig.



CAHIER FRANÇAIS

1

**Suisse romande** | Noch nie waren so viele arabische Gäste gekommen wie in diesem Sommer.

**htr**

Im Gastgarten, abseits der breiten Saal- und Dunkelbeige

Weiterbildung

# Massnahmen müssen geplant werden

■ Materielle und immaterielle Anreize können Zufriedenheit, Leistung und Fluktuation der Kadermitarbeiter in der Schweizer Hotellerie positiv beeinflussen. Besonders relevant sind die immateriellen Anreize, wie eine Untersuchung im Rahmen einer Dissertation ergab.

Daniel Stampfli

Mittels Instrumenten der Personalentwicklung und -erhaltung können die Qualifikation und die Zufriedenheit von Hotellerie-Mitarbeitern beeinflusst werden. «Eine äusserst wichtige Rolle spielen dabei Weiterbildungs-massnahmen und Anreizsysteme», schreibt Beatrice Herrmann in der Zusammenfassung der empirischen Befunde ihrer an der Uni Bern verfassten Dissertation mit dem Titel «Weiterbildungsmassnahmen und andere Anreize in der Schweizer Hotellerie».

Von Beatrice Herrmann erarbeitete Gestaltungsempfehlungen sollen den Hotelbetrieben helfen, die für die Kadermitarbeiter zur Verfügung stehenden Anreizsysteme optimal zu gestalten. Damit sollen Zufriedenheit, Leistung und Verweildauer der Arbeitnehmer erhöht werden. «Bei konsequenter Umsetzung der Gestaltungsempfehlungen kann eine nachhaltige



■ **Motivierte Kaderleute.** Hotels sind als Dienstleistungsbetriebe im höchsten Mass auf die Qualifikation und Motivation ihres Personals angewiesen.

Foto: Fotolia

Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Schweizer Hotellerie und damit deren Attraktivität als Arbeitgeber erreicht werden», ist Beatrice Herrmann überzeugt.

### Praktisch umsetzbare Hinweise für die Hoteliers

Die Autorin hat 12 Ergebnisthesen formuliert, die einerseits die aus der Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse zusammenfassen, andererseits Hotelbetrieben relevante und praktisch umsetzbare Hinweise zur Gestaltung ihrer Anreizsysteme liefern:

1. **Materielle Anreize**, insbesondere übergesetzliche Arbeitgeberbeiträge und Anerkennungsprämien, aber auch leistungsabhängige Prämien sind in den Augen der Kadermitarbeiter wichtig und sollten darum bei der Gestaltung eines attraktiven Anreiz-

systems unbedingt berücksichtigt und vermehrt eingesetzt werden.

2. **Partizipative Mitarbeiterführung** soll vermehrt auch in der Hotellerie gelebt werden. Denn ein partizipativer Führungssil, der Einbezug der Kadermitarbeiter bei betrieblichen Entscheidungen sowie die Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung wirken sich positiv auf die Zufriedenheit der Kadermitarbeiter und damit auf den Unternehmenserfolg aus.

3. Eine **offene Kommunikationspolitik** wirkt sich positiv auf die Motivation, das Arbeitsklima und damit die Zufriedenheit und geplante Verweildauer der Kadermitarbeiter aus.

4. Das **Image** eines Betriebes ist ein wichtiger Einflussfaktor für den Unternehmenserfolg und sollte daher sorgfältig gepflegt werden.

5. Wichtig ist eine **mitarbeiterfreundliche Unternehmenskultur**, die ein Eingehen auf die Wünsche und Bedürfnisse der Unternehmensmitglieder zulässt.

6. Der wohl wichtigste Anreiz für die Kadermitarbeiter ist die **Arbeit an sich**. Deshalb sollte die zu verrichtende Arbeit möglichst interessant und abwechslungsreich gestaltet sein und ein grosses Mass an Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit sowie weite Handlungsspielräume beinhalten.

7. Die Leistung der Kadermitarbeiter darf nicht nur stillschweigend anerkannt und geschätzt werden, die **Anerkennung und Wertschätzung** muss offen kommuniziert werden.

8. Anreizsysteme müssen so weit wie möglich auf die **individuellen Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen** der Kadermitarbeiter ausgerichtet sein. Die

Ermittlung dieser Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen sollte mittels einer Befragung erfolgen.

9. Für Kadermitarbeiter muss die Möglichkeit bestehen, ihre persönlichen **Karrierepläne intern zu verwirklichen**. Zur internen Karriereplanung gehört auch eine formalisierte Planung der notwendigen Weiterbildungsmassnahmen sowie regelmässige, formalisierte Qualifikationsgespräche.

10. Betriebe sollten **Weiterbildungsmassnahmen in zeitlicher und finanzieller Hinsicht unterstützen**.

11. Betriebe müssen den Kadermitarbeitern die Möglichkeit bieten, **Weiterbildungen** zu besuchen, um deren Zufriedenheit, Leistung und dauerhafte Qualifikation zu sichern. Der Transfer des Gelernten in den Arbeitsalltag und die Erfolgskontrolle bzw. Messung der Wirkung sollte weitmöglichst sichergestellt und unterstützt werden, um den Nutzen von Weiterbildungsmassnahmen zu optimieren.

12. Der Fokus von Weiterbildungsmassnahmen sollte weg von fachspezifi-

schen Kursen hin zu Massnahmen, die auf die **Verbesserung der Schlüsselkompetenzen** – insbesondere der sozialen und strategischen Kompetenz und der Führungsfähigkeiten – ausgerichtet sind, gelegt werden.

Insbesondere die Praktiker der Schweizer Hotellerie könnten aus den Befunden der Studie «wertvolle Hinweise für ihre eigene berufliche Positionierung sowie für sinnvolle Verbesserungsmassnahmen» finden, schreibt Professor Norbert Thom, Direktor des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern, in seinem Geleitwort zur Dissertation von Beatrice Herrmann. Es sei erstaunlich, dass in dieser Branche, in welcher der Faktor Personal eine herausragende Bedeutung für die Qualität des Dienstleistungsangebotes zukommt, bisher so wenig systematische empirische Forschung betrieben wurde.

Beatrice Herrmann: «Weiterbildungsmassnahmen und andere Anreize in der Schweizer Hotellerie», ISBN 978-3-89975-624-1; m-press, Martin Meidenbauer Verlagsbuchhandlung München

## Forschungslücke und Stand der Forschung

■ Obwohl es in der Schweiz sehr viel Literatur und Untersuchungen zum Thema Personalmanagement gibt, wurde die Branche der Hotellerie in der Schweiz laut Beatrice Herrmann bisher nicht umfassender auf ihre Besonderheiten in diesem Gebiet untersucht. Es existiert lediglich eine einzige relevante Studie zum Personalmanagement in der Hotellerie in der Schweiz, die aus dem Jahr 1987 stammt. Viele Studien über die Hotelleriebranche würden in der Schweiz im Rahmen von Diplomarbeiten an Hotel- und Tourismusfachschulen erstellt. Dies geschieht, so Beatrice Herrmann, oft in recht beschränktem zeitlichen Rahmen.

Auch von Verbänden in Auftrag gegebene Studien deckten meist nur einen kurzen Zeitraum ab, da das Umfeld als sehr dynamisch gilt und meist rasche, aktuelle Ergebnisse benötigt würden. Zugunsten derer werde auf die Tiefe der

Untersuchungen verzichtet. Insbesondere zum Einfluss von Personalentwicklungs- und -förderungsmaßnahmen auf die Qualifikation und Zufriedenheit der Mitarbeiter fehlten jegliche Schweizbezogene Forschungsergebnisse. Beatrice Herrmann wollte mit ihrer Dissertation zur Schliessung dieser Lücke beitragen.

Ziel der vorliegenden Studie war, einen Überblick über die heutige Verwendung und Wirkung von Anreizsystemen und Weiterbildungsmassnahmen in der Schweizer Hotellerie zu schaffen. Laut der Autorin soll es einen Anstoss geben, weiterführende Forschungsarbeit in diesem Gebiet zu betreiben und die konkreten, längerfristigen Auswirkungen einzelner Anreize und Weiterbildungsmassnahmen auf die Zufriedenheit und die Qualifikation der Mitarbeiter aller Stufen in dieser Branche zu untersuchen. DST

## Arbeitgeber und Arbeitnehmer befragt

■ Die Untersuchung wurde mit Arbeitgebern und Arbeitnehmern in der Schweizer Hotellerie qualitativ mittels teilstrukturierter Interviews sowie quantitativ mittels Fragebogen durchgeführt. Als Grundgesamtheit für die Befragung der Arbeitgeberseite wurden sämtliche 3-, 4- und 5-Sterne-Hotelbetriebe der Schweiz, die Mitglied bei hotelleriesuisse sind, definiert und als geschichtete Stichprobe von 525 Betrieben schriftlich befragt. Die Rücklaufquote betrug 23 Prozent. Auf Arbeitnehmerseite beschränkte sich die Untersuchung auf Mitarbeiter des mittleren bis höheren Kadern in Hotelbetrieben sämtlicher Klassifikationen der Schweiz. Der Fragebogen wurde an 229 Kadermitarbeiter in der Schweizer Hotellerie verschickt, die mit einer Rücklaufquote von 30 Prozent antworteten. DST

Anzeige

**Dyhrberg**  
Erste Lachsräucherei in der Schweiz

# SWISSNESS - was sonst!?

Erste Lachsräucherei in der Schweiz  
4710 Klus/Balsthal  
Tel. 062 386 80 00 • Fax 062 386 80 19  
www.dyhrberg.ch • e-mail: admin@dyhrberg.ch