



Doctoral Thesis

Arbeitsplatz Hotellerie Konzept einer flexiblen Personalführung

Author(s):

Zegg, Roland Rudolph

Publication Date:

1987

Permanent Link:

<https://doi.org/10.3929/ethz-a-000398959> →

Rights / License:

[In Copyright - Non-Commercial Use Permitted](#) →

This page was generated automatically upon download from the [ETH Zurich Research Collection](#). For more information please consult the [Terms of use](#).

Arbeitsplatz Hotellerie -

Konzept einer flexiblen Personalführung

ABHANDLUNG
zur Erlangung des Titels eines
DOKTORS DER TECHNISCHEN WISSENSCHAFTEN

der

EIDGENOESSISCHEN TECHNISCHEN HOCHSCHULE ZUERICH

vorgelegt von

Roland Rudolph Zegg
dipl. Masch. Ing. ETH

geboren am 6. Februar 1956
von Samnaun GR

Angenommen auf Antrag von

Prof. E. Brem
und
Prof. Dr. C. Kaspar, HSG

1987

ZUSAMMENFASSUNG

Die Schweizer Hotellerie hat in den letzten 15 Jahren bei stagnierenden Logiernächtezahlen einen starken Anstieg der Personalkosten verzeichnet. Höhere Anforderungen an die Qualität der Dienstleistung im Hotel, wachsende Betriebsgrössen und ein akuter Mangel an qualifizierten einheimischen Arbeitskräften erfordern heute ein effizientes Einsatz- und Führungskonzept für das Personal.

Diese Arbeit ist ein Versuch, die Personalführung in einer ganzheitlichen Optik zu erfassen, ihre Bedeutung in der Hotellerie aufzuzeigen und ein Konzept einer aktiven und flexiblen Personalführung für den Hotelbetrieb zu entwerfen. Dabei sehen wir uns allerdings nicht unerheblichen Schwierigkeiten gegenüber, da auf diesem Gebiet an keinerlei "Forschungsstand" im engeren, branchenspezifischen Sinne anzuknüpfen ist.

Die vorliegende Arbeit wurde im Bestreben durchgeführt, betriebswissenschaftliches Gedankengut für die Hotellerie nutzbar zu machen und erstmals Grundlagen über die Arbeitsplätze und den Personaleinsatz in dieser Branche zu schaffen.

Das Kapitel I enthält eine Charakterisierung des Hotelgewerbes sowie die begrifflichen Grundlagen der Arbeit.

Die Personalprobleme der Hotellerie müssen im Zusammenhang mit den Besonderheiten des Hotelgewerbes und der technologischen Entwicklung in unserer Zeit gesehen werden. Aus den Hauptfunktionen des Hotels, der Beherbergung und Verpflegung von Gästen ergeben sich die folgenden Leistungsbesonderheiten:

- Der Hotelbetrieb**
- hat einen hohen Kapitalbedarf
 - ist personalintensiv: die Personalkosten machen ca. 40 % des Umsatzes aus (1983)
 - ist ausgesprochen starr in seinem Angebot
 - ist einer stark schwankenden Nachfrage ausgesetzt
 - kann seine Produkte ("Aufenthalt") weder lagern noch versenden.

Die Schweizer Hotellerie gilt als tragende Säule eines gesunden Tourismus, ist ein bedeutender Devisenbringer und wichtiger Arbeitgeber in den wirtschaftlichen Randregionen des Landes. Die schlechte Ertragslage und der Arbeitskräftemangel gehören zu den grössten Problemen dieser typischen Dienstleistungsbranche mit kleingewerblicher Struktur.

Die **Personalführung** wird als Unternehmungsfunktion definiert und in die Aufgabenbereiche - Bedarfsplanung

- Rekrutierung
- Einsatz
- Erhaltung und Förderung
- Freistellung

gegliedert. Im Hotel ist die Personalpolitik zugleich Angebotspolitik und "Produktionspolitik". Hauptaufgabe der Personalführung ist es, einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmungsziele und ebenso zur Erreichung der persönlichen Zielvorstellungen der Mitarbeiter zu leisten.

Das **Kapitel II** enthält die Analyse der Arbeitsplätze und der Personalführung in der Schweizer Hotellerie. Da zu diesem Thema keine Grundlagen vorhanden waren, haben wir standardisierte Interviews und Betriebsanalysen für unsere Zwecke in der Saisonhotellerie durchgeführt.

Die Hotel-Mitarbeiter können in drei unterschiedliche Kategorien eingeteilt werden: Die Schweizer (CH), die Facharbeiter mit Ausbildung (FA) und die Gastarbeiter ohne Ausbildung (GA). Während die Mitarbeiter ihre Arbeit im Hotel sehr positiv beurteilen (Arbeitsinhalt), sind bei den Arbeitsbedingungen und der Arbeitsplatzgestaltung zahlreiche Mängel festzustellen, die teilweise zu einem grossen Verschleiss von menschlicher Arbeitskraft führen. Bei der Personalführung fällt auf, dass im Bereich der Personalerhaltung in der Hotellerie ein grosser Rückstand in der Anwendung moderner Methoden (leistungsgerechte Entlohnung, Weiterbildung, Führungsstil usw.) besteht. Im Gesamturteil stehen den

positiven Seiten

- abwechslungsreiche und selbständige Arbeit
- viele Kontakte und Beziehungen zu Menschen verschiedenster Herkunft
- ausgeprägter Teamgeist unter den Mitarbeitern
- Arbeiten und Leben in einem Ferienort

die negativen Seiten

- mangelhafte Gestaltung der Arbeitsbereiche
- unregelmässige und lange Arbeitszeiten
- eine als ungerecht empfundene Lohnpolitik
- zu kleine oder fehlende Aufenthalts-, Essräume und Wohnungen für das Personal

gegenüber.

Im **dritten Kapitel** entwerfen wir ein Personalführungsmodell für den Hotelbetrieb.

Das Modell baut auf den Ergebnissen der Situationsanalyse auf und geht vom Grundgedanken eines **flexiblen Einsatzes** und einer **mitarbeiterorientierten Führung** aus. Die Veränderungen der wichtigsten Umweltfaktoren des Hotels, wie z.B. das zukünftige Gästeverhalten und

bedingungen für unser Konzept dar. Die Schwerpunkte des Personalführungsmodells sind

- die dynamische Bedarfsplanung als Instrument zur Anpassung des Personalbestandes an die schwankende Nachfrage
- die Rekrutierungsstrategie und das Personalmarketing für Saisonbetriebe
- die Grundlagen und Beispiele für einen flexiblen Personaleinsatz im Hotelbetrieb
- die theoretischen Grundlagen über Autoritätsformen, Führungsstile und Arbeitsmotivation
- die Anwendungsbeispiele von Instrumenten zur Leistungsförderung wie Mitarbeiterbeurteilung, leistungsgerechte Entlohnung, Personalschulung usw.

Im abschliessenden **vierten Kapitel** führen wir Massnahmen auf, die über die Personalführung im engeren Sinne hinausgehen.

Auf **betrieblicher Ebene** sollten die hohen jährlichen Fluktuationsraten von bis zu 70 % und der grosse Anteil an Berufsabgängern mit Gegenmassnahmen vermindert werden. Die - im Hotelbetrieb zwar nur beschränkten - Rationalisierungsmöglichkeiten sind durch die Nutzung technologischer und verfahrenstechnischer Entwicklungen auszuschöpfen. Sodann ist längerfristig die Angebotsstruktur des Hotels an das zukünftige Gästeverhalten anzupassen, dies führt zu einer weiteren Aufwertung der Küche.

Auf **überbetrieblicher Ebene** gehören die Unterstützung des Personalmarketings durch die Fachverbände, die Ueberprüfung des Aus- und Weiterbildungskonzeptes im Gastgewerbe sowie die Förderung der betriebswissenschaftlichen Forschung für die Hotellerie zu den dringlichsten Aufgaben.

SUMMARY

The Swiss hotel trade has suffered from a steep rise in personnel cost over the last 15 years, while the number of nights spent by guests stagnated. Higher demands on the quality of services offered by the hotel, the increasing size of the individual units and a lack of qualified local staff call for an adaptable and efficient personnel management.

This thesis examines personnel management as a whole, to show up its importance to the hotel trade and to outline a concept of an active and adaptable personnel management. The situation we face is characterized by considerable difficulties, as there is no State of Research available which is trade related.

The aim of the study is to make economical know-how available to the hotel trade and to create a basis for the staffing situation in this important trade.

Chapter 1: contains the characterization of the hotel trade as well as the notional basis of the study.

The personnel problems in the hotel trade must be viewed in connection with the peculiarities of the hotel industry and the technological development of our times. The main functions of the hotel, namely the hosting and feeding of guests, result in the following peculiarities of service:

The hotel

- has a large capital requirement
- is personnel intensive; personnel costs are approximately 40 % of the turnover (1983)
- supply is extremely inflexible
- suffers from an extremely flexible demand
- cannot store or ship its "products" (stay)

The Swiss hotel trade is considered to be the supporting pillar of a healthy tourist trade, it is an important creator of foreign currency and an important employer in the economic border regions of the country. The low returns and the lack of personnel are the main problems of this typical service industry with a structure of small trades. Personnel management is defined as a function of the enterprise and structures as follows

- the planning of needs
- recruitment
- deployment
- maintenance and advancement
- exemptions

For the hotel, personnel policy is at the same time supply policy as well as product policy. The main purpose of personnel management is the meeting of the entrepreneurial goals as well as the aims of the collaborators.

Chapter 2 contains an analysis of the jobs and the personnel management in the Swiss hotel trade. As there was no data available in this field, standardized interviews and detailed examination of the businesses were used to establish a basis in the seasonal hotel trade.

There are three categories of hotel employees:

Swiss nationals, skilled workers with training and foreign workers without training. Whereas the collaborators consider the work in a hotel to be positive, a number of defects are apparent with regard to the working conditions and the collaborator's position. The latter lead to a great deal of wear and tear on the human working capacity. When looking at personnel management, it becomes apparent that in the area of personnel conservation, the hotel trade is far behind other trades, in particular with regard to incentive salary schemes, further education, style of leadership etc.. When contrasting the positive and the negative aspects, the following items may be listed:

- Positive
- work of variety and independence
 - a great many contacts and human relationships with people of different backgrounds
 - pronounced team spirit amongst the collaborators
 - working and living at a place of vacation
- Negative:
- lack of organisation of the areas of work
 - erratic and long working hours
 - a policy of remuneration which is considered unjust
 - lack of accommodation and dining rooms, or too small, where these are available.

In the third chapter, a model for the personnel management is outlined.

The model is built up from the results of the situational analysis and is based on the concept of an active collaborator centred management. The changes in the most important hotel related environmental factors, such as the future behaviour of the guests, the requirements and needs of the future collaborator are important parameters for the concept. The focal points of the personnel management concept are

- the dynamic planning of the demand as an instrument for the adaptation of the number of employees to the fluctuations in demand
- recruitment as well as the staff marketing of the seasonal businesses
- the basis and examples for an adaptable deployment of staff in the hotel
- a theory of forms of authority, styles of leadership and working motivation
- examples of the application of instruments for the increase in performance of the employees, such as employee assessment, incentive pay, training etc.

In the concluding chapter 4, actions are listed which go beyond personnel management in the strictest sense.

On the level of the businesses, the rates of fluctuation of up to 70 % as well as the leaving of employees should be prevented by counteractions. The in the hotel trade admittedly limited possibilities for obtaining a higher efficiency by employing technological and process advances must be used to the most. Furthermore, on a more longterm policy, the structure of the supply must be adapted to meet the future behaviour of the guests, which results in a further revalorization of the kitchen.

On the level above the individual businesses, the support of a personnel marketing policy by the trade associations, the reapraising of training and further education in the hosting business as well as the support of economic research for the hotel trade are the most important tasks.