

ARBEITGEBER- ATTRAKTIVITÄT

Prof. Dr.
Sandra Rochnowski
Wissenschaftliche
Studienleiterin

13. November 2023

Erkenntnisse der Busche-Studie 2023, der größten Erhebung
im deutschsprachigen Raum zu Attraktivitätsfaktoren
der Mitarbeitengewinnung und -bindung



- Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaft, insbesondere Tourismusbetriebswirtschaft
- Head of Tourism / Fachleiterin BWL/Tourismus & Business Economics/International Tourism
- Akademische Leiterin des Masterstudiengangs Nachhaltigkeits- & Qualitätsmanagement

KONTAKTDATEN

Mobil: +49 173 6624980

E-Mail: sandra.rochnowski@hwr-berlin.de

**PINK –
POWER – INNOVATION – NACHHALTIGKEIT – KOOPERATION**

**PROF. DR.
SANDRA ROCHNOWSKI**

HEUTIGE AGENDA

01

Fakten zum
Fachkräfte- &
Arbeitsmangel

02

Was ist ein
attraktiver
Arbeitgeber?

03

Faktoren der
Führung/
Führungskraft

04

Daten & Fakten
der Busche-
Studie

05

Fazit &
Learning Nugget



01

Fakten zum
Fachkräfte- &
Arbeitsmangel

FAKTEN ZUM FACHKRÄFTE- & ARBEITSMANGEL

- **400.000 Arbeitskräfte verlassen** jährlich den Arbeitsmarkt in Deutschland und gehen in Rente, als neue Arbeitskräfte eintreten
- Bis 2030 **fehlen** rund **7 Millionen** Arbeitskräfte
- **2025:** stärkster Renteneintritt von **Baby Boomer**
- Erwerbsbevölkerung hat seit 2020 den **Höchststand** mit dem **Renteneintrittsalter** erreicht

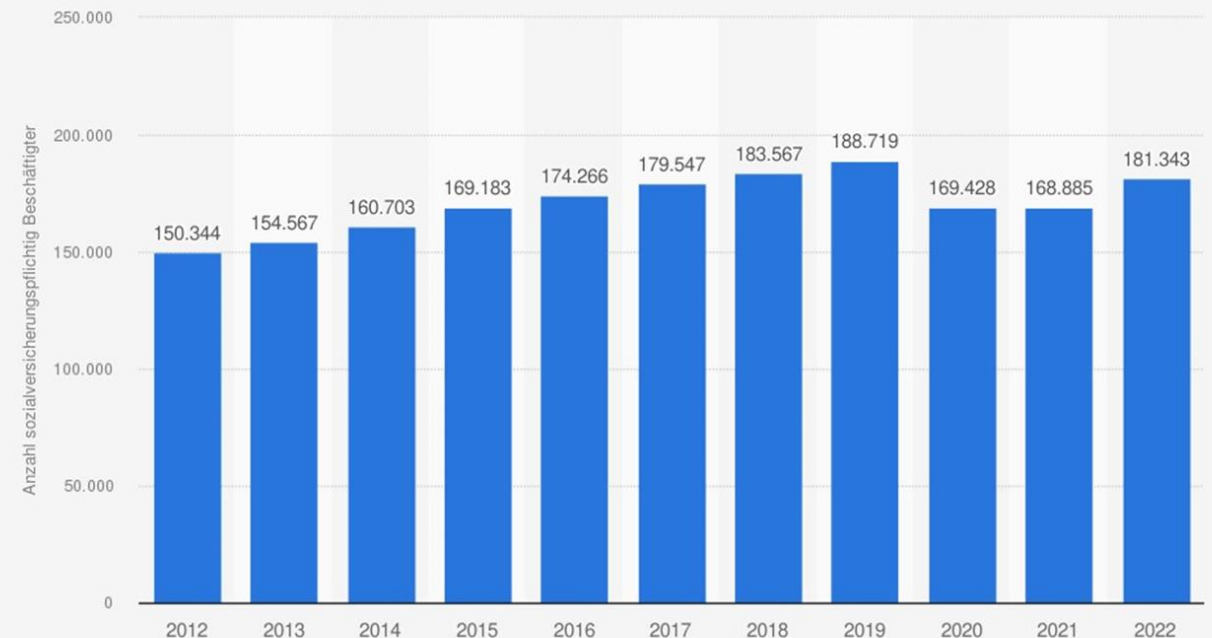
Lösungsansatz?! → Notwendige **Geburtenrate** von 7 Kindern pro Familie ;)

...UND WIE SIEHT ES IN DER HOTELLERIE AUS?

TOP5-GRÜNDE – WARUM MITARBEITENDE BEABSICHTIGEN, IN DEN NÄCHSTEN 2 JAHREN DAS GASTGEWERBE ZU VERLASSEN (ERSTE ERGEBNISSE DER BUSCHE-STUDIE 2024)

- Wertschätzung
- Kein Spaß im Job
- Arbeitszeiten / Dienstplan
- Geringer Lohn
- Keine berufliche Entwicklungsmöglichkeit

Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Hotellerie in Deutschland von 2012 bis 2022



Quelle
Bundesagentur für Arbeit
© Statista 2023

Weitere Informationen:
Deutschland; 2012 bis 2022



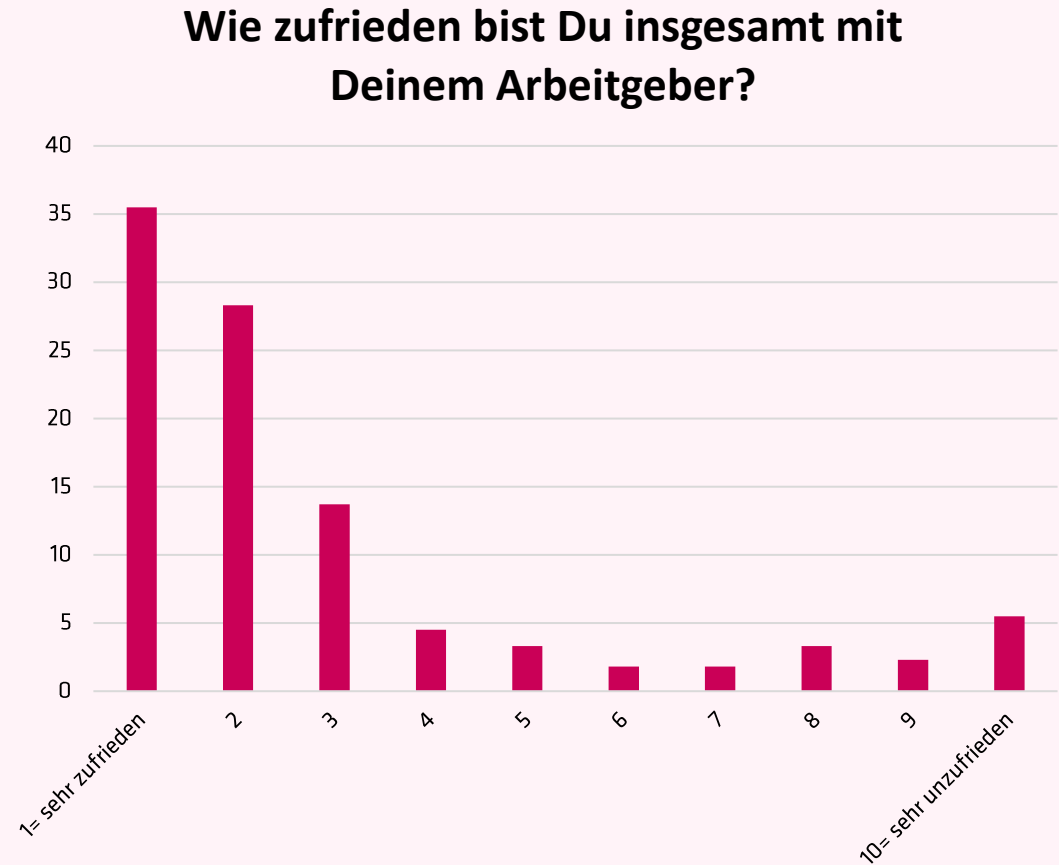
02

Was ist ein
attraktiver
Arbeitgeber?

INSGESAMTE ZUFRIEDENHEIT MIT DEM ARBEITGEBER

Antwortoptionen	n	%
1= sehr zufrieden	442	35,5
2	351	28,3
3	170	13,7
4	56	4,5
5	41	3,3
6	23	1,8
7	24	1,8
8	40	3,3
9	29	2,3
10= sehr unzufrieden	68	5,5
		1244

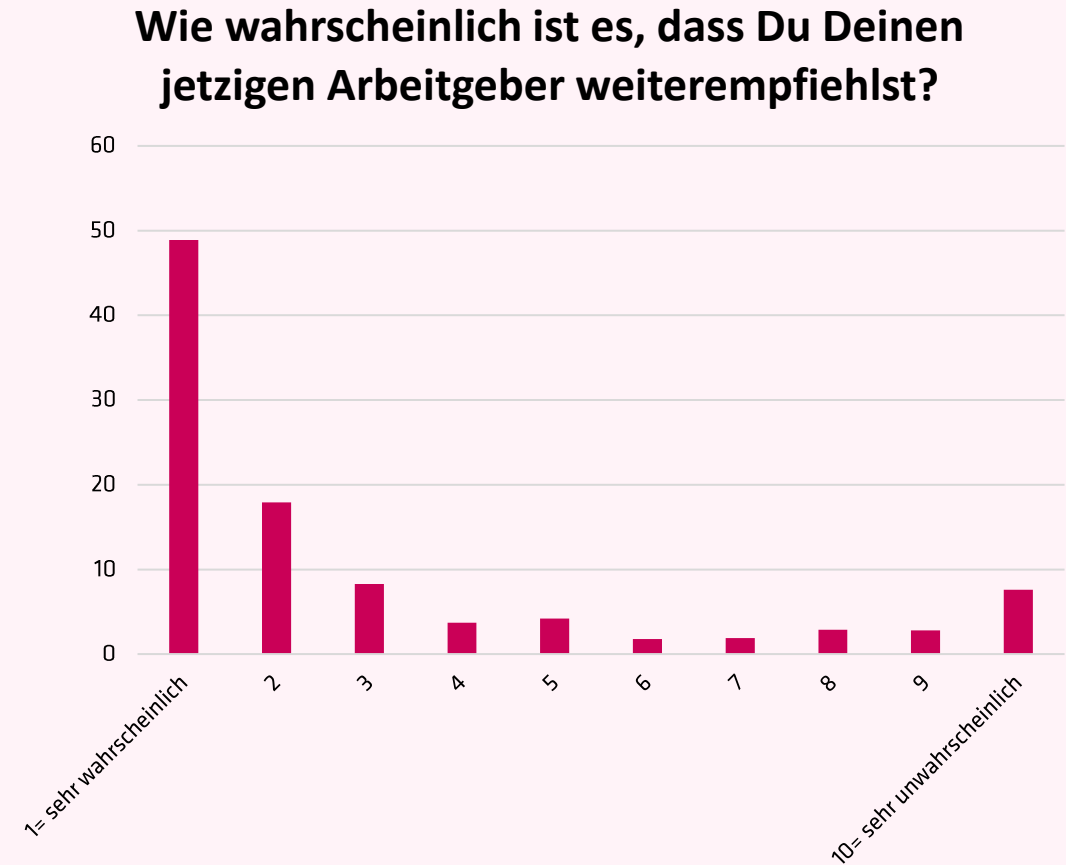
Über **80% der Mitarbeitenden** des Gastgewerbes sind „sehr zufrieden“ und „zufrieden“ mit ihrem jetzigen Arbeitgeber.



WEITEREMPFEHLUNG

Antwortoptionen	n	%
1= sehr wahrscheinlich	610	48,9
2	223	17,9
3	104	8,3
4	46	3,7
5	52	4,2
6	22	1,8
7	24	1,9
8	36	2,9
9	35	2,8
10= sehr unwahrscheinlich	96	7,6
		1248

Über **drei Viertel der Mitarbeitenden** des Gastgewerbes empfehlen ihren jetzigen Arbeitgeber weiter.



ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT

EIN ATTRAKTIVER ARBEITGEBER IST...

.... jemand, **der nicht burnside den Gewinn**, sondern ebenfalls auf das **Wohlbefinden** seiner Mitarbeiter:innen achtet.

... jemand, dem die physische und psychische **Gesundheit** sowie die **Work-Life-Balance** der Mitarbeiter:innen wichtig sind, der die Mitarbeiter:innen in **Entscheidungen** mit einbezieht und **transparent** agiert.

EIN ATTRAKTIVER ARBEITGEBER IST...

... einer, der immer versucht, die **Pole-Position** einzunehmen, in Sachen **Nachhaltigkeit, Zuverlässigkeit, Innovation** und **Integrität** sowie **kunden- und mitarbeiterorientiert** handelt.

... ein Unternehmen, das **menschlich** und von seiner **Vision** her **zu mir passt**, in dem **Arbeit sinnstiftend** ist und **Freude** bereitet, dort zu arbeiten, das mich **fordert und fördert** sowie nachhaltig agiert.

... wie eine **zweite Familie** / ein zweites Zuhause / eine kleine Familie.

MERKMALE EINES ATTRAKTIVEN ARBEITGEBERS

Fair, ehrlich
und
respektvoll

Vorbild- und
Vertrauensperson

Freiraum

Aufgeschlossen
für Kritik

Auf
Augenhöhe

An meiner
Entwicklung
interessiert
ist

Ehrlich,
gerecht, offen

Fair bezahlt

Erfolgreich,
sozial gerecht,
auf Probleme
eingeht

Menschlich
agiert

Wertschätzend

Sich um
Mitarbeitende
kümmert

Transparent,
innovativ

Ein treuer
Partner



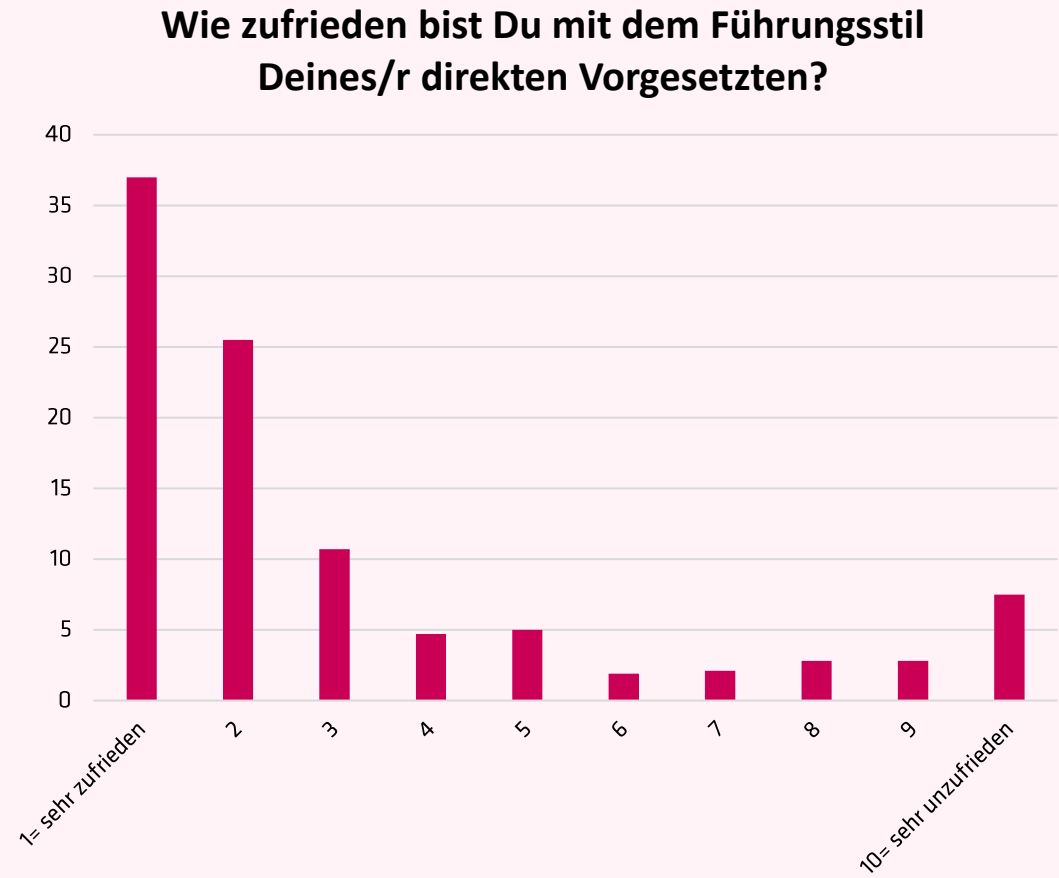
03

Merkmale der
Führung

FÜHRUNGSSTIL

Antwortoptionen	n	%
1= sehr zufrieden	460	37
2	317	25,5
3	133	10,7
4	58	4,7
5	62	5
6	24	1,9
7	26	2,1
8	35	2,8
9	35	2,8
10= sehr unzufrieden	93	7,5
1243		

Über **drei Viertel der Mitarbeitenden** des Gastgewerbes empfehlen ihren jetzigen Arbeitgeber weiter.

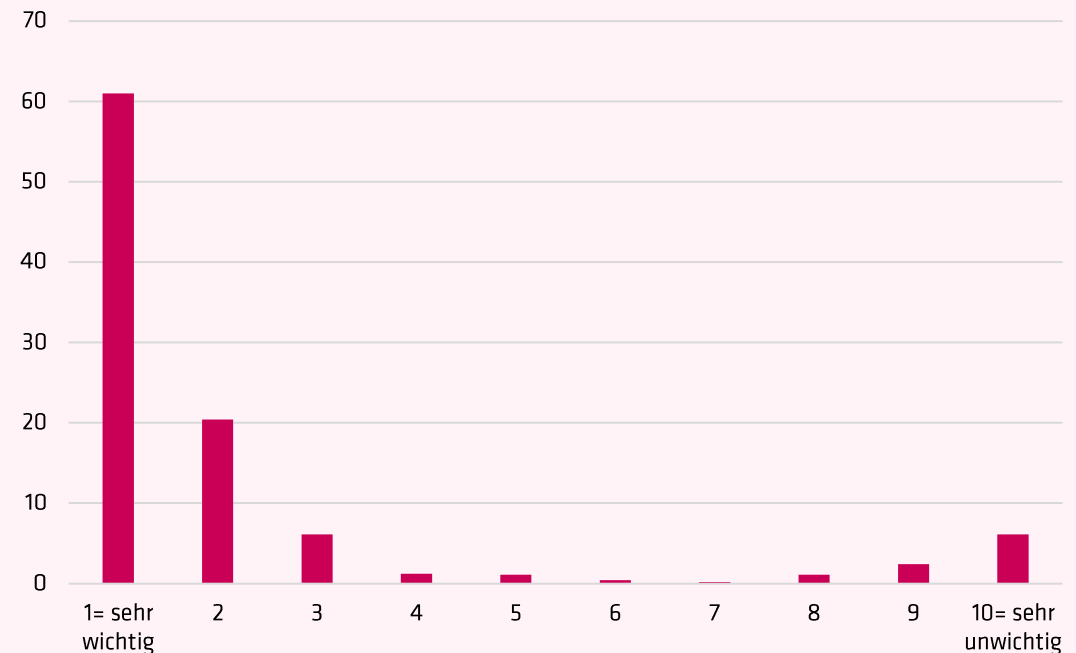


FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEIT

Antwortoptionen	n	%
1= sehr wichtig	759	61
2	254	20,4
3	76	6,1
4	15	1,2
5	14	1,1
6	5	0,4
7	3	0,2
8	13	1,1
9	29	2,4
10= sehr unwichtig	76	6,1
		1244

89,9% der Befragten ist es „sehr wichtig“ und „wichtig“ eine **Führungspersönlichkeit** als Vorgesetzten zu haben.

Wie wichtig ist es Dir, dass Dein/e direkte/r Vorgesetzte/r eine gute Führungspersönlichkeit ist (z.B. greift die Ideen der Mitarbeitenden auf und setzt diese um?)



MERKMALE EINER FÜHRUNGS- PERSÖNLICHKEIT?

MERKMALE FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEIT



MOTIVATOREN

Die 10 Motivatoren sind auf Basis der Grundgesamtheit der Rückmeldung von Mitarbeitenden des Gastgewerbes, absteigend nach ihrer Wichtigkeit, sortiert:

1. Wertschätzung/Anerkennung
2. Betriebsklima/Wohlfühlatmosphäre im Betrieb
3. Gehalt/Lohn/Vergütung
4. Gutes Verhältnis zu Kolleginnen und Kollegen
5. Karriere/Entwicklungsmöglichkeiten
6. Vereinbarkeit von Beruf mit Familie und Freizeit
7. Selbstverwirklichung
8. Moderner Führungsstil/modernes Führungsverhalten
9. Geldwerte Leistungen (z.B. Personalunterkunft, betriebliche Altersvorsorge)
10. Internationales, interkulturelles Team



05

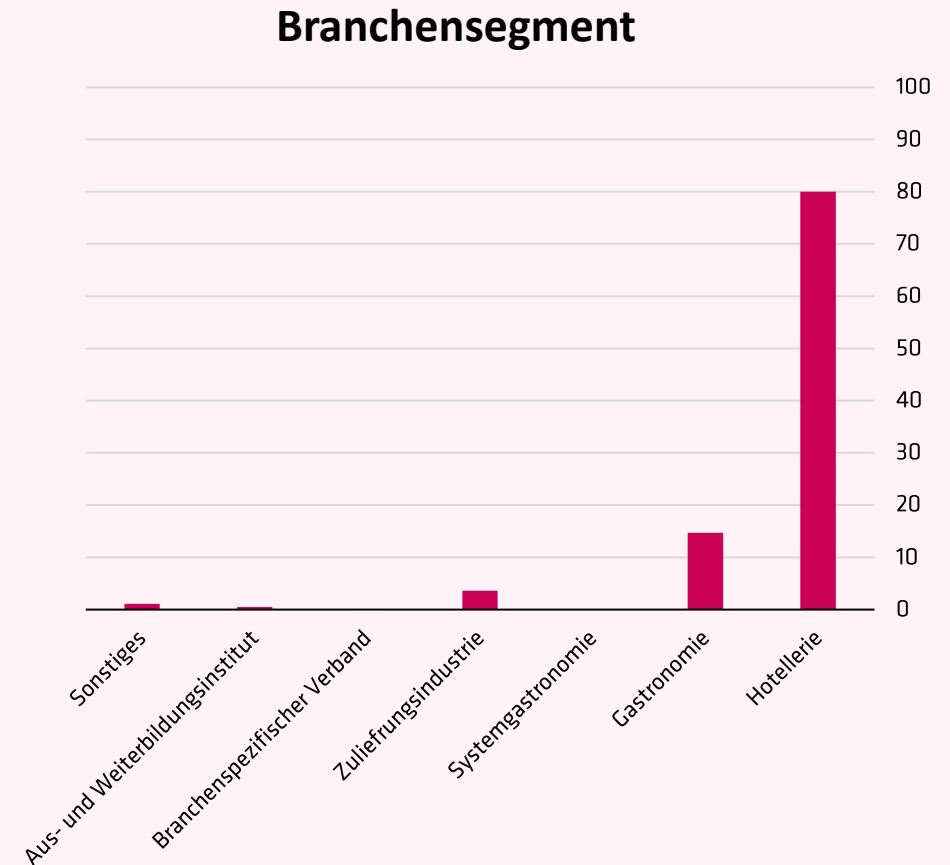
Daten & Fakten
der Busche-
Studie 2023

ANGABEN ZUR ZIELGRUPPE

WELCHEM BRANCHENSEGMENT GEHÖRST DU AN?

Antwortoption	n	%
Hotellerie	997	80
Gastronomie	183	14,7
Systemgastronomie	0	0
Zulieferungsindustrie	45	3,6
Branchenspezifischer Verband	1	0,1
Aus- und Weiterbildungsinstitut	6	0,5
Sonstiges	14	1,1
	1246	

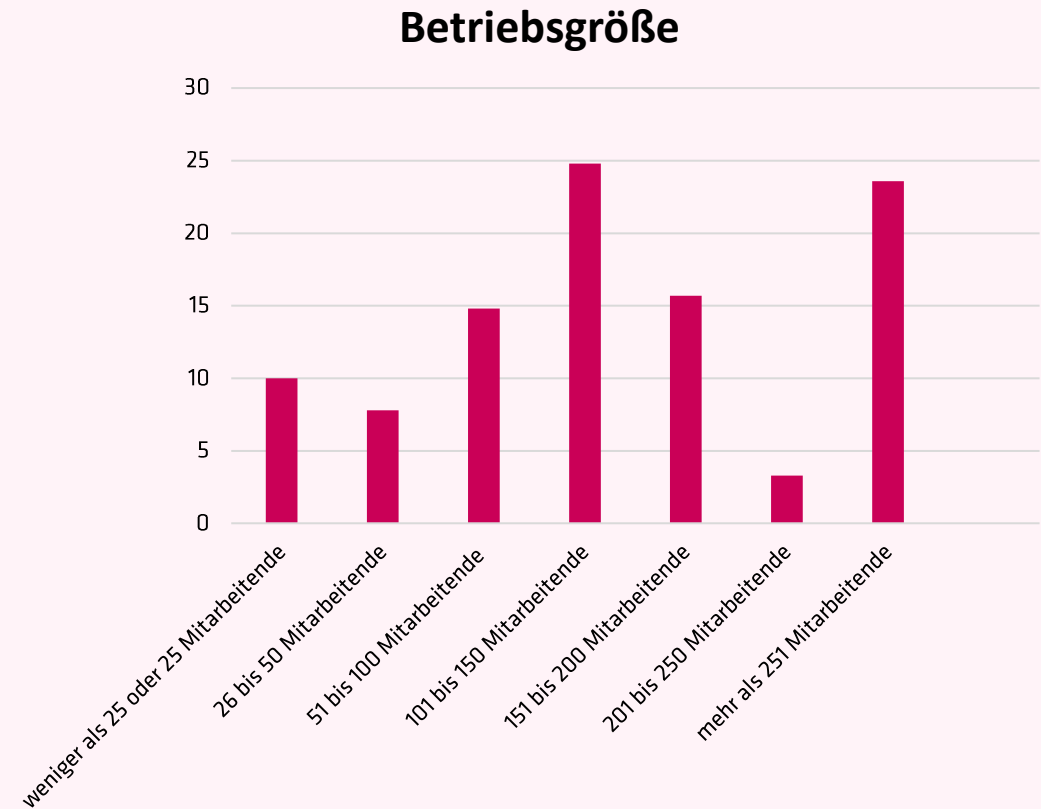
80% der Befragten sind in der **Hotellerie beschäftigt**. Damit besitzt die Busche-Studie 2023 eine überwiegende **Aussagekraft** für die **Hotelbranche**.



BETRIEBSGRÖSSE

Antwortoptionen	n	%
weniger als 25 oder 25 Mitarbeitende	129	10
26 bis 50 Mitarbeitende	97	7,8
51 bis 100 Mitarbeitende	183	14,8
101 bis 150 Mitarbeitende	307	24,8
151 bis 200 Mitarbeitende	194	15,7
201 bis 250 Mitarbeitende	41	3,3
mehr als 251 Mitarbeitende	288	23,6
	1239	

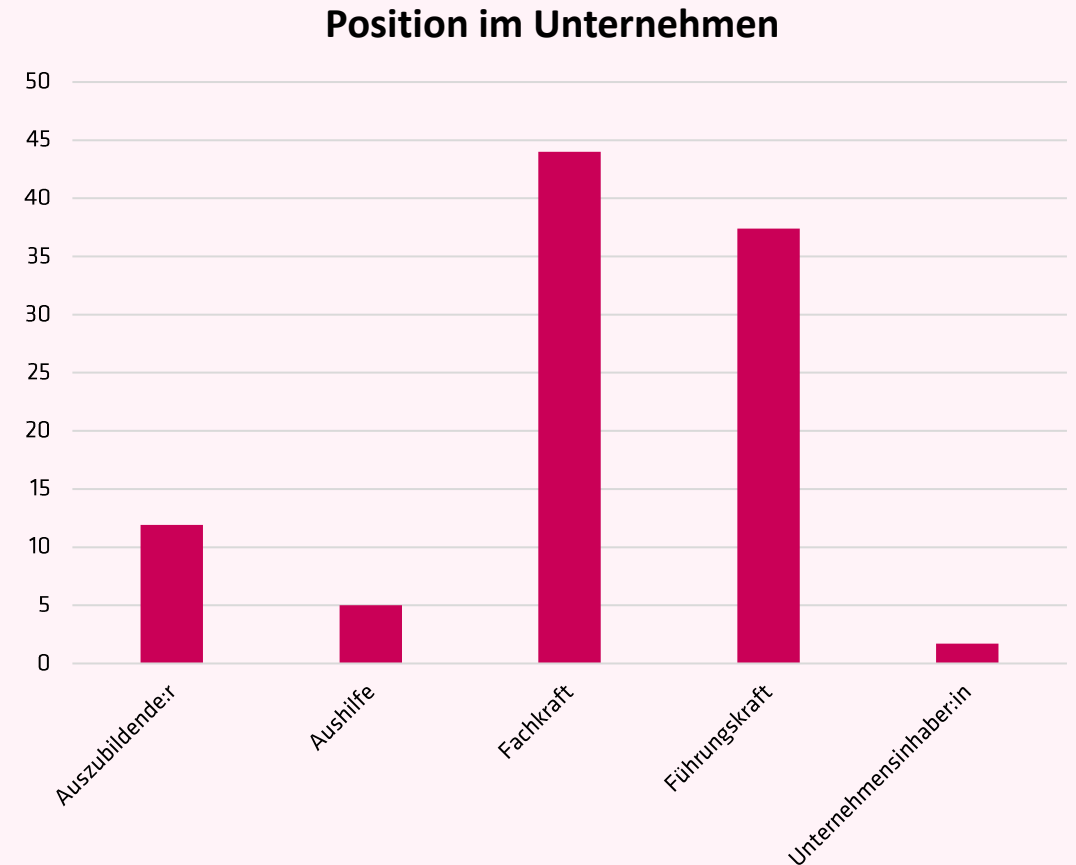
Die meisten Mitarbeitenden stammen aus **klein- und mittelständischen Unternehmen**; knapp 25% sind der **Marken- bzw. Kettenhotellerie** zuzuordnen.



POSITION IM UNTERNEHMEN

Antwortoptionen	n	%
Auszubildende:r	147	11,9
Aushilfe	63	5
Fachkraft	545	44
Führungskraft	464	37,4
Unternehmensinhaber:in	21	1,7
	1240	

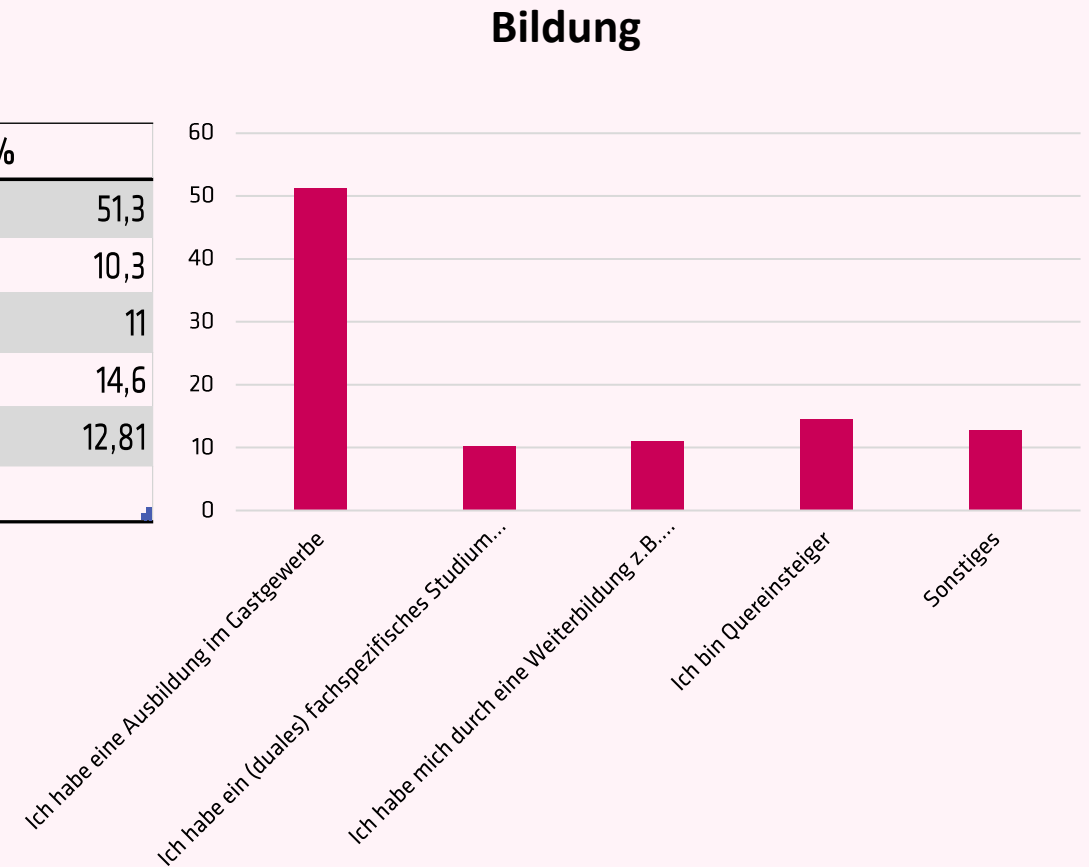
Über **80% der Befragten sind Fach- und Führungskräfte**; mehr als 10% sind in Ausbildung.



BILDUNG

Antwortoptionen	n	%
Ich habe eine Ausbildung im Gastgewerbe	736	51,3
Ich habe ein (duales) fachspezifisches Studium absolviert	148	10,3
Ich habe mich durch eine Weiterbildung z.B. Fachwirt:in/Betriebswirt:in qualifiziert	158	11
Ich bin Quereinsteiger	210	14,6
Sonstiges	184	12,81
	1436	

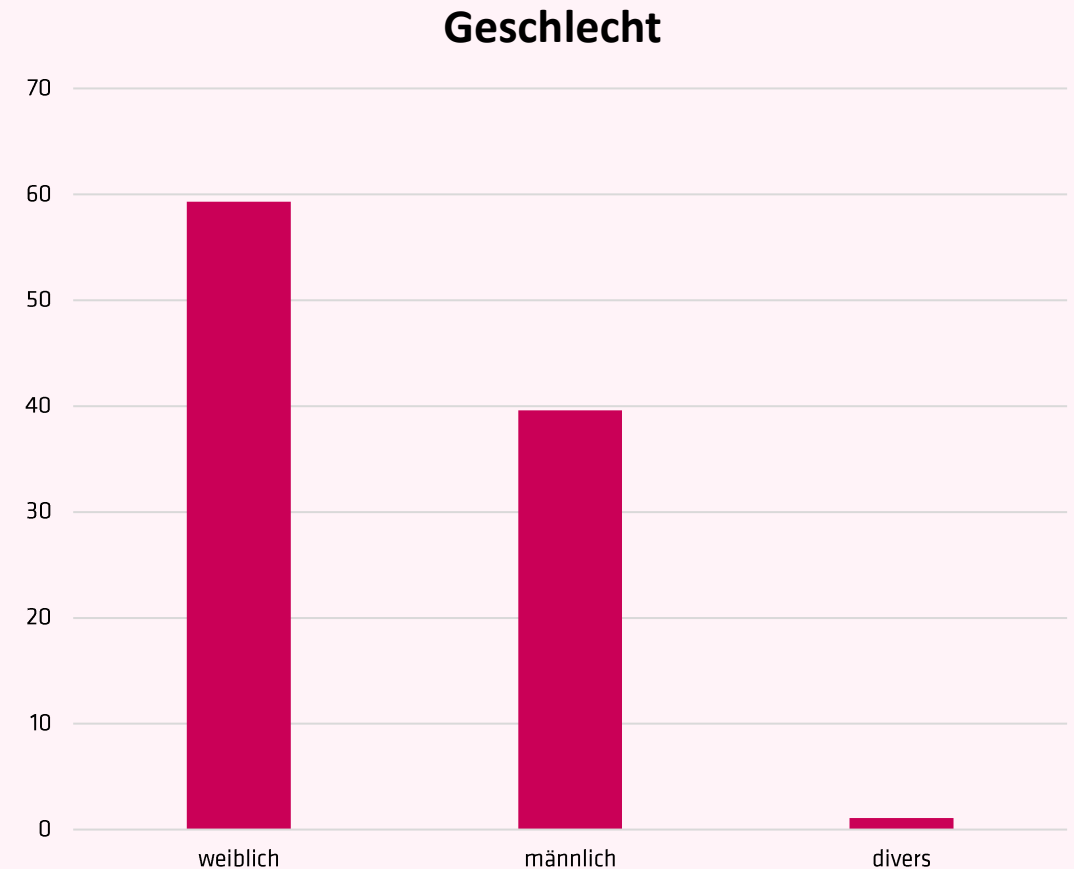
Knapp **drei Viertel der Befragten** hat eine duale Ausbildung, ein duales Studium oder eine Weiterbildung im Gastgewerbe absolviert.



GESCHLECHT

Antwortoptionen	n	%
weiblich	739	59,3
männlich	493	39,6
divers	14	1,1
	1246	

Rund 60% der Befragten sind weiblich;
knapp 40% sind männlich.



ALTER

Altersdurchschnitt:

Fachkräfte	27,2 Jahre
Führungskräfte	36,8 Jahre
Auszubildende	19,8 Jahre



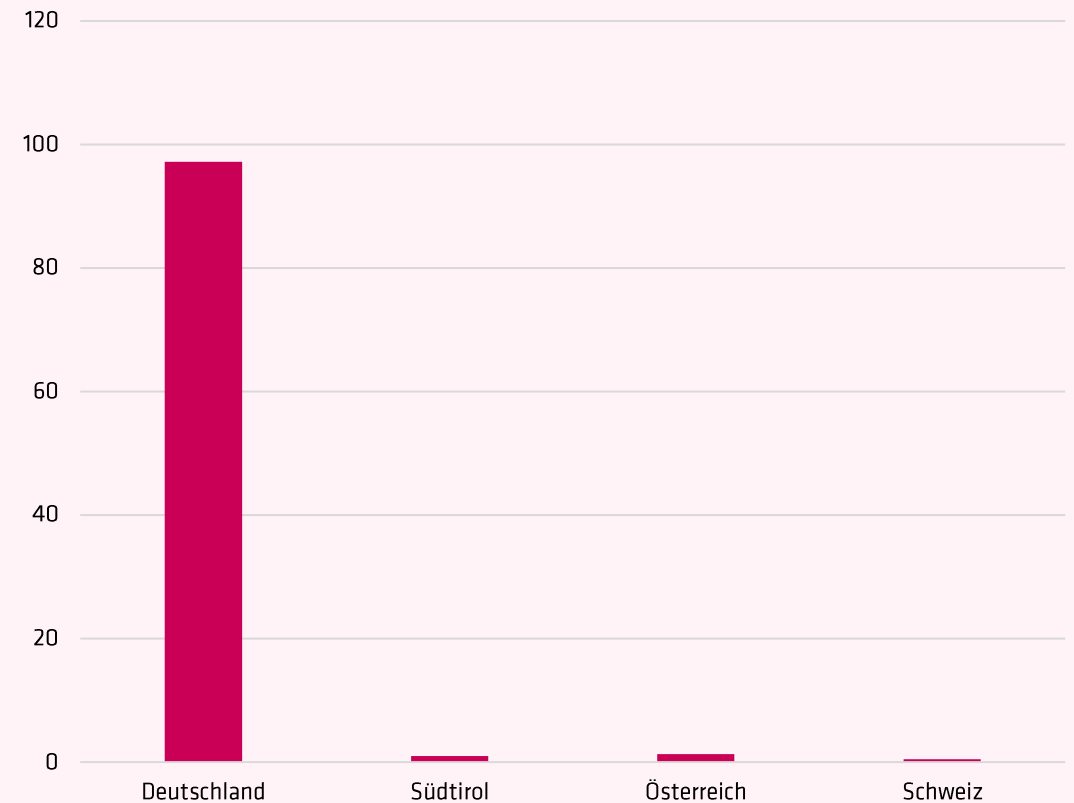
ANGABEN ZUM ARBEITGEBER

LAND

Antwortoptionen	n	%
Deutschland	1189	97,2
Südtirol	12	1
Österreich	16	1,3
Schweiz	6	0,5
	1223	

Die teilnehmenden Betriebe sind fast ausschließlich aus **Deutschland**.

Land meiner Betriebsstätte



BUNDESLÄNDER

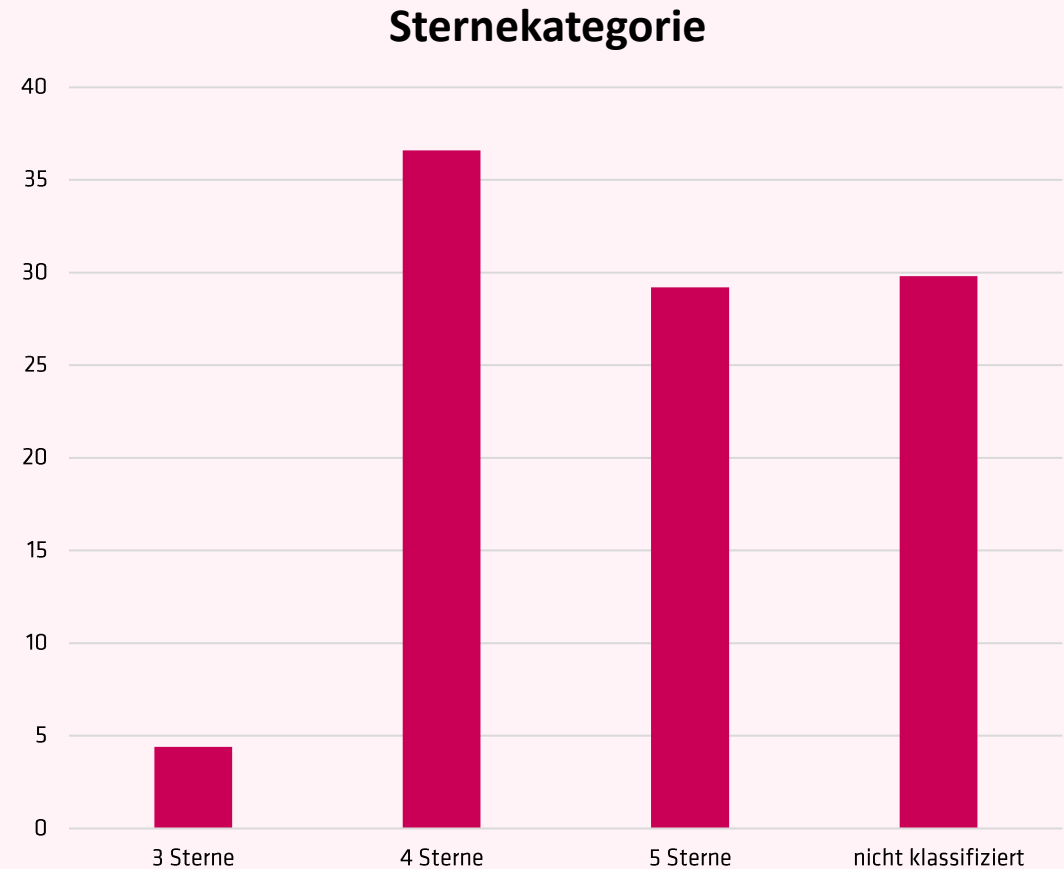
- Baden-Württemberg
- Bayern
- Nordrhein-Westfalen
- Hessen
- Mecklenburg-Vorpommern



STERNEKATEGORIE

Antwortoptionen	n	%
3 Sterne	52	4,4
4 Sterne	435	36,6
5 Sterne	347	29,2
nicht klassifiziert	353	29,8
	1187	

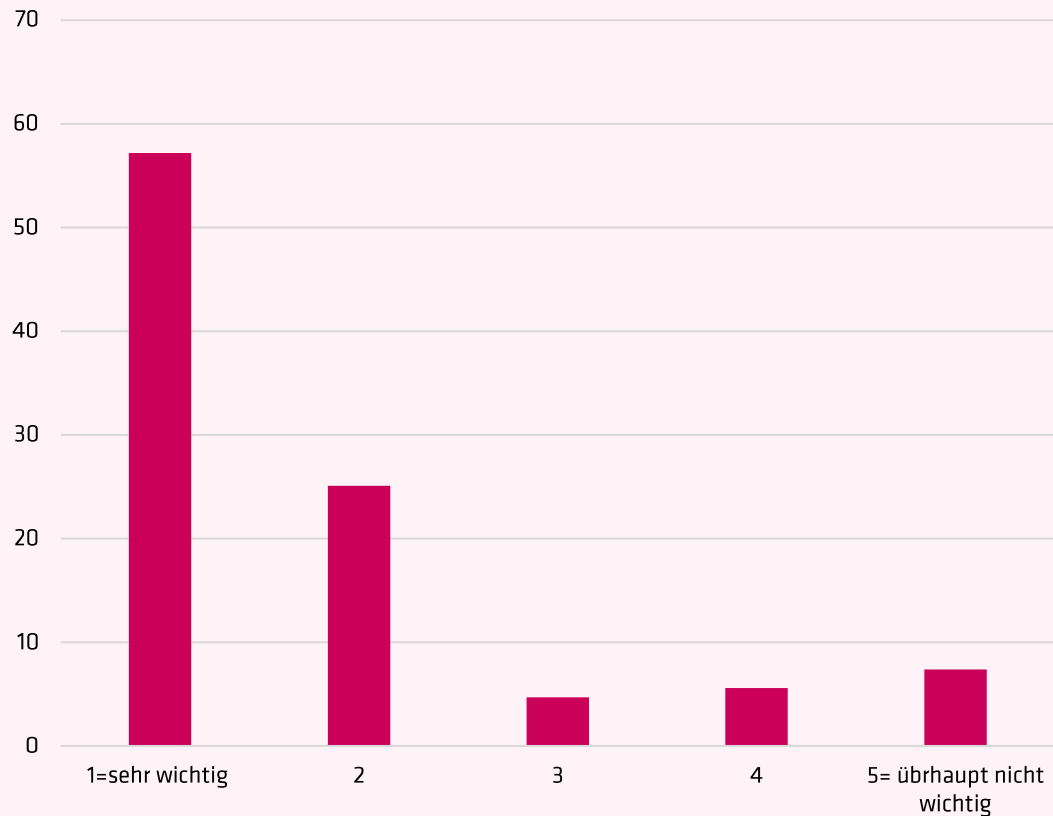
Rund **zwei Drittel** der teilnehmenden Betriebe sind dem **4-Sterne und 5-Sterne-Hotelsegment** zuzuordnen.



HYGIENEFAKTOREN DER ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT

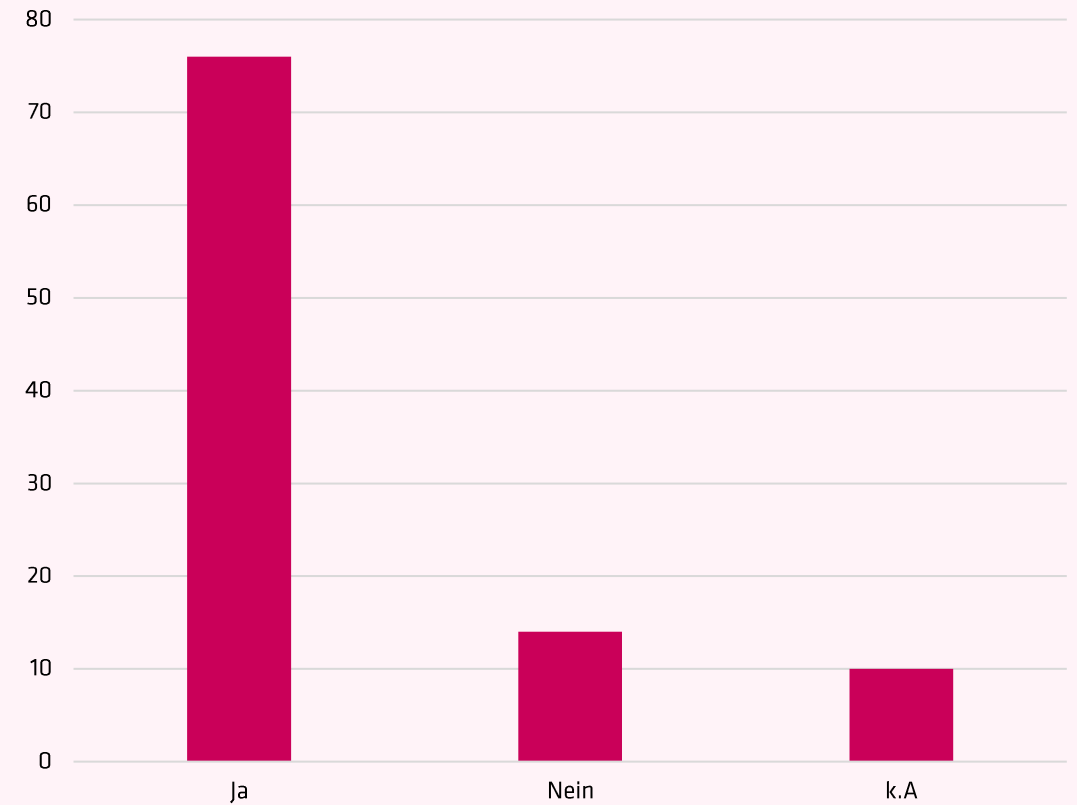
FAIRES, LEISTUNGSRECHTES GEHALT

Faires, leistungsgerechtes Gehalt



n= 1244

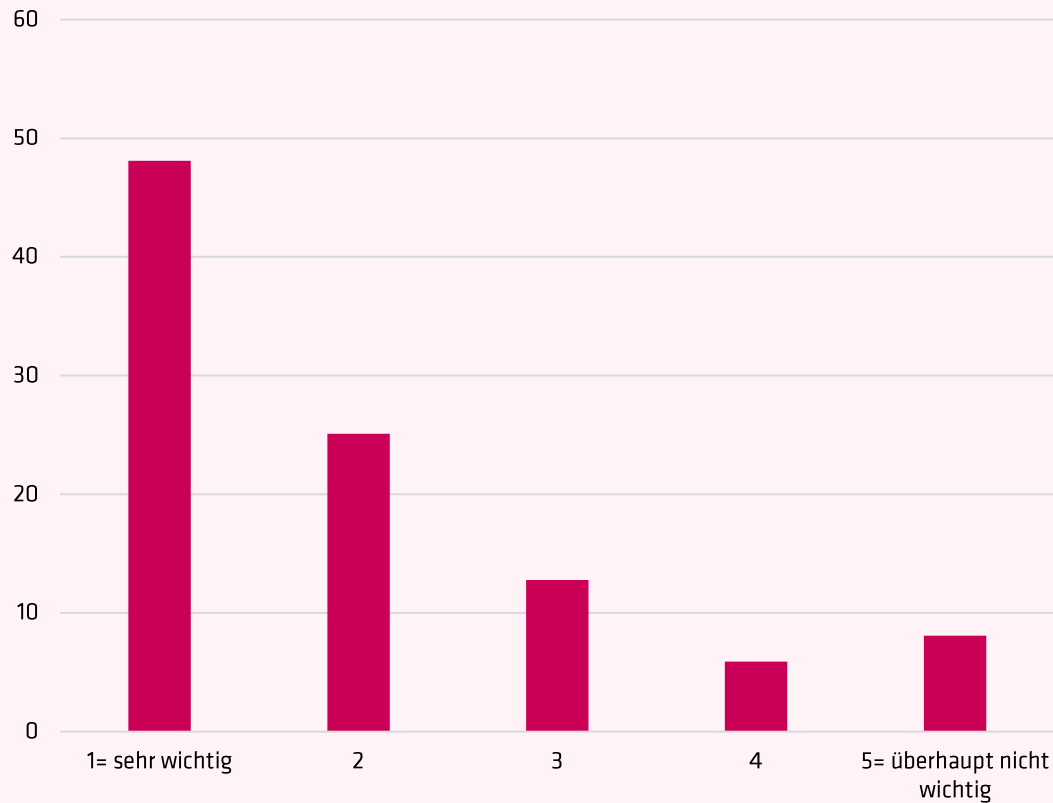
Ist dies in Deinem Betrieb vorhanden?



n= 1244

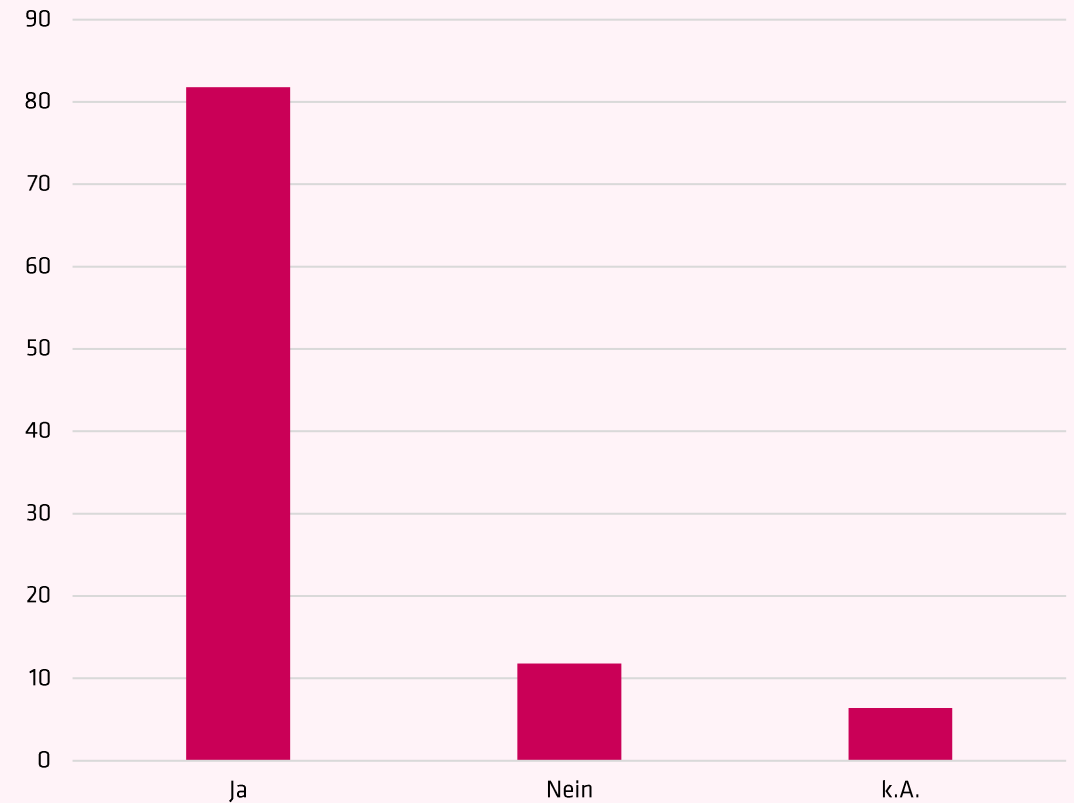
ERHALT VON URLAUBS- / WEIHNACHTSGELD

Erhalt von Urlaubs- oder Weihnachtsgeld



n= 1231

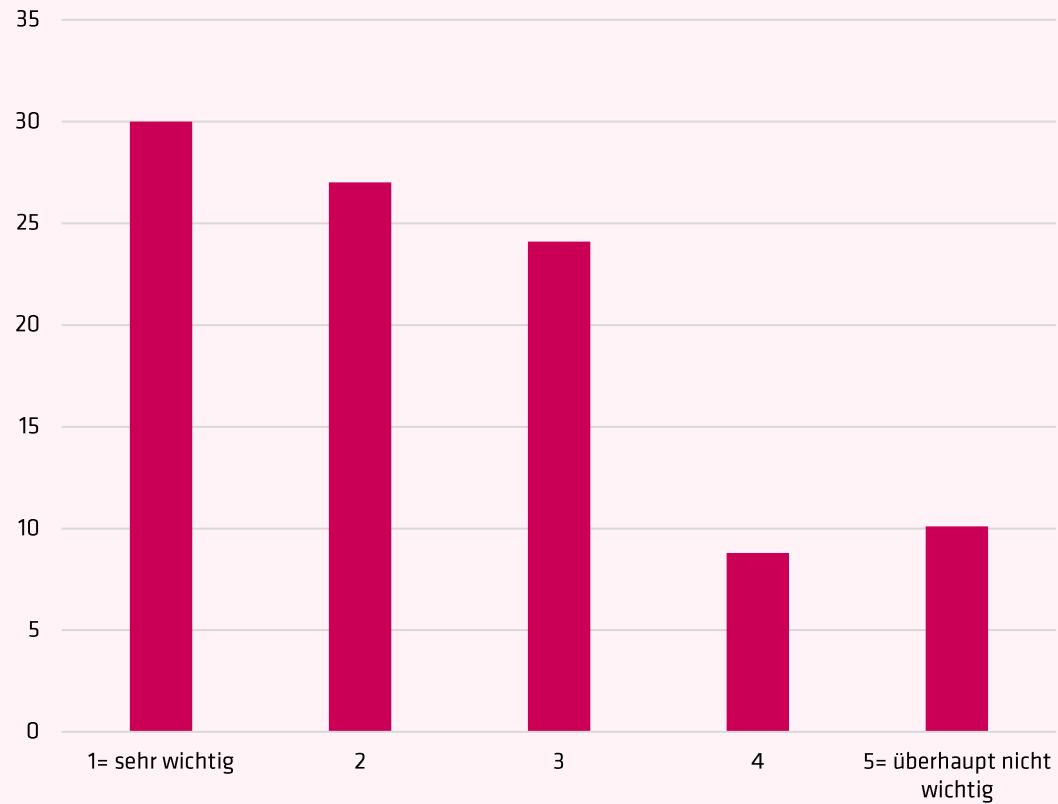
Ist dies in Deinem Betrieb vorhanden?



n= 1222

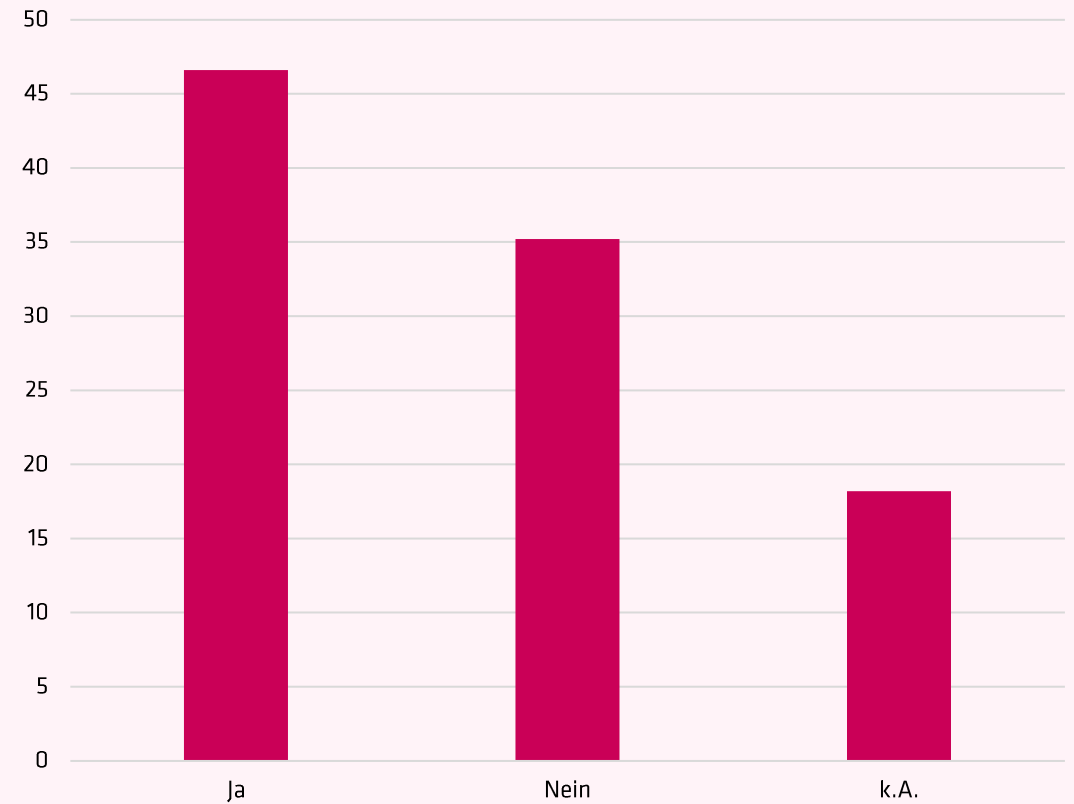
ERFOLGSBETEILIGUNG/BONUSZAHLUNG

Erfolgsbeteiligung/Bonuszahlungen



n= 1219

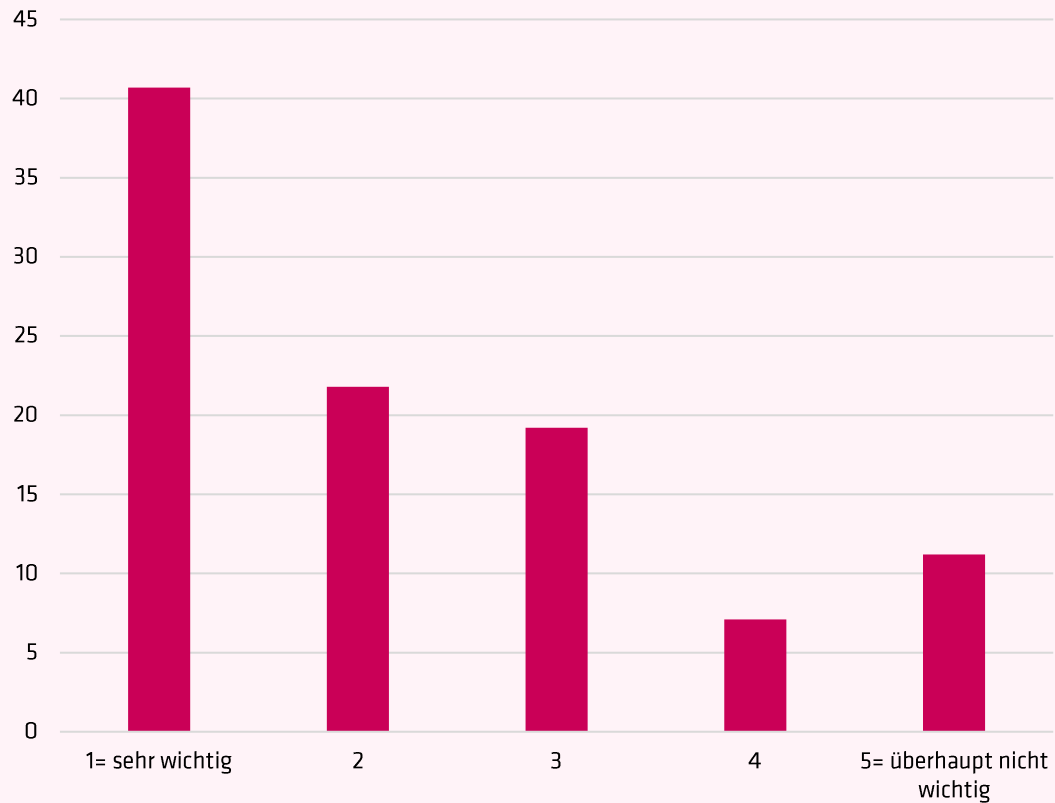
Ist dies in Deinem Betrieb vorhanden?



n= 1219

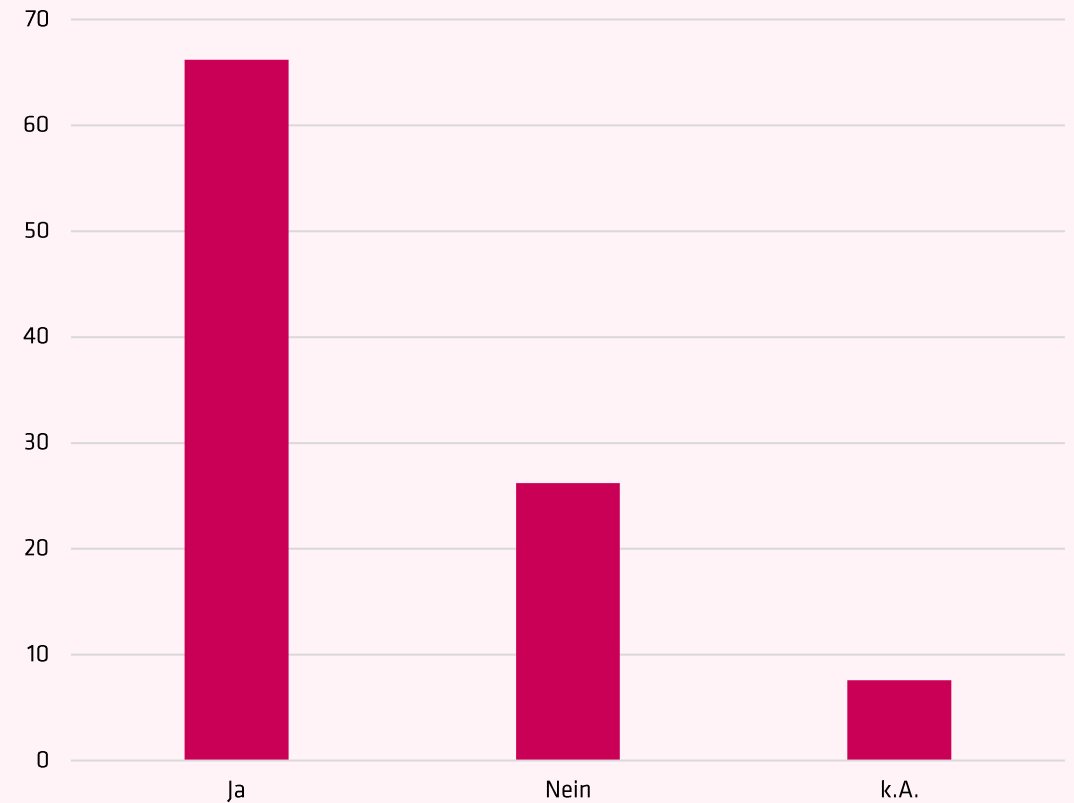
KOSTENFREIE PERSONALVERPFLEGUNG

Kostenfreie Personalverpflegung



n= 1233

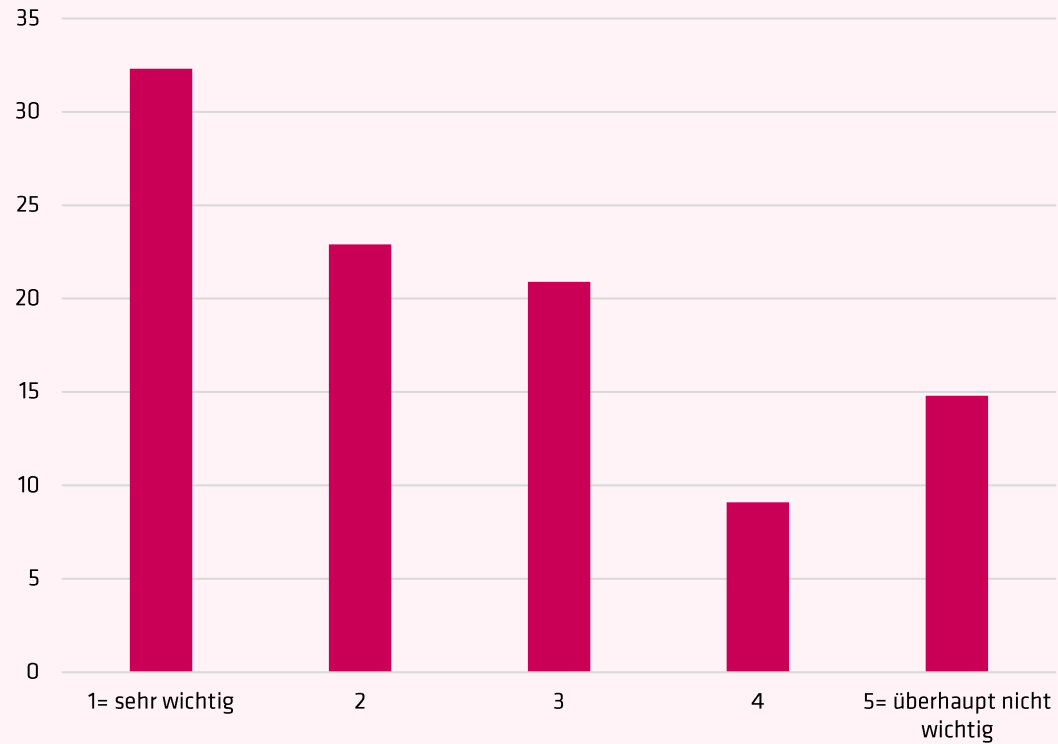
Ist dies in Deinem Betrieb vorhanden?



n= 1220

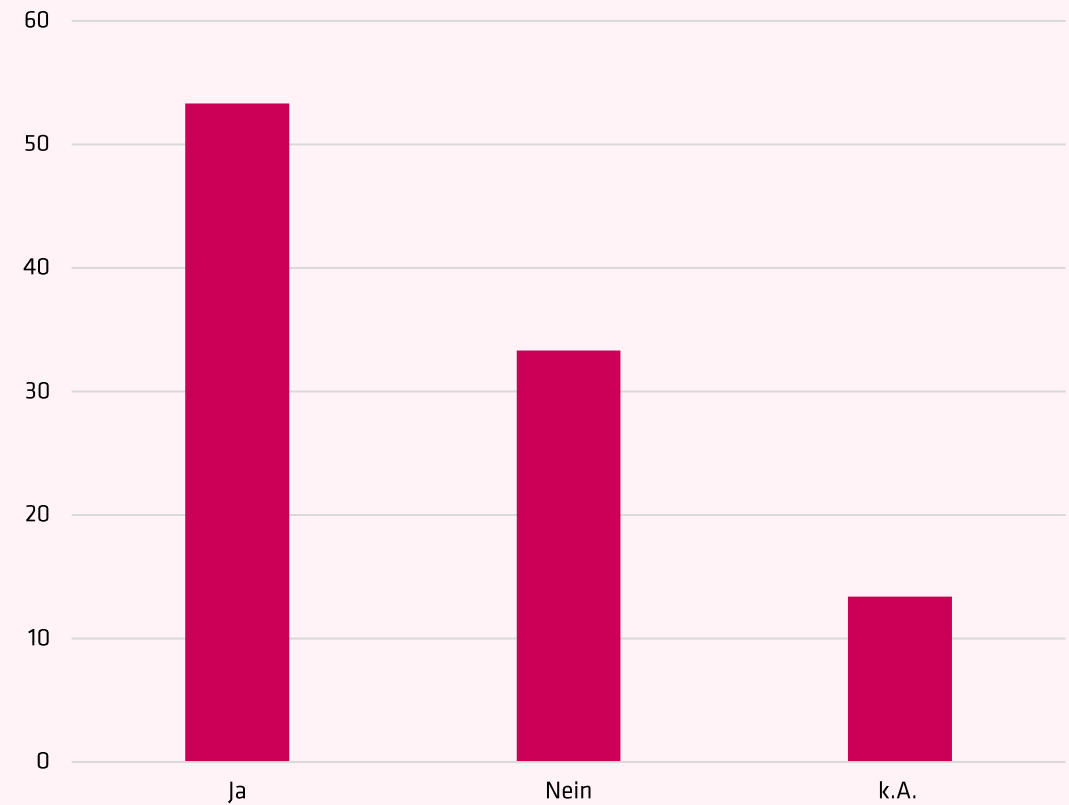
ZUSCHUSS ZUR MOBILITÄT

Zuschuss zur Mobilität (z.B. ÖPNV-Ticket/Job-Ticket, Fahrtkosten)



n= 1222

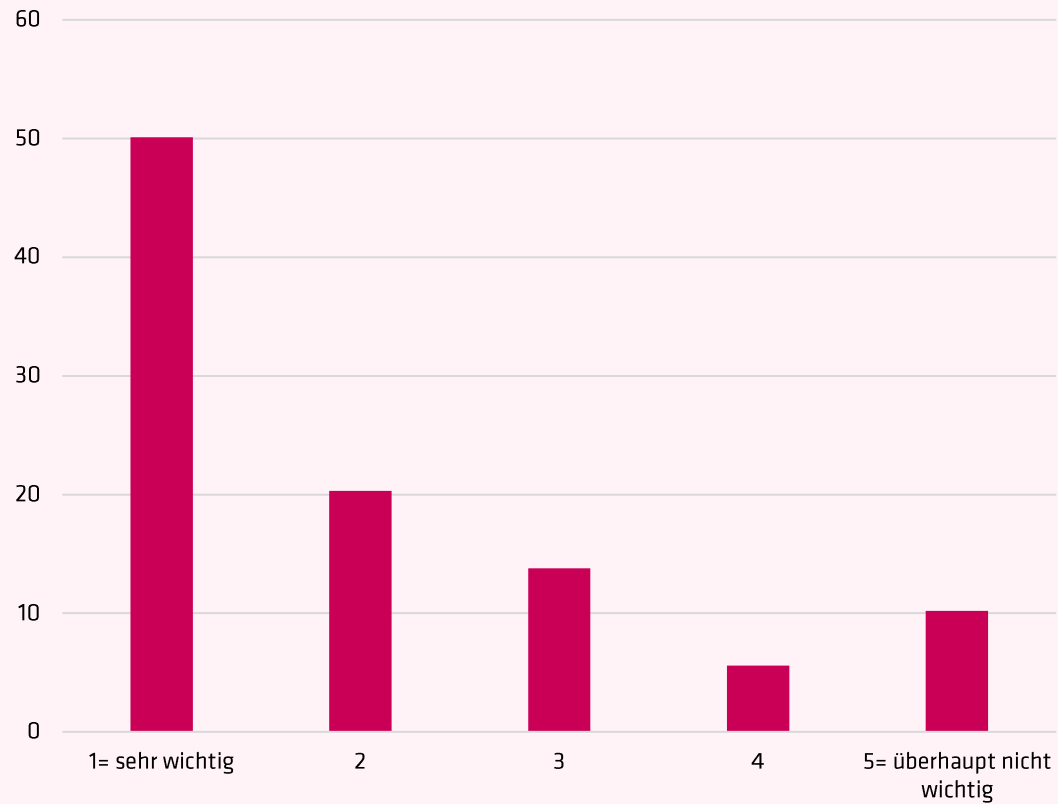
Ist dies in Deinem Betrieb vorhanden?



n= 1212

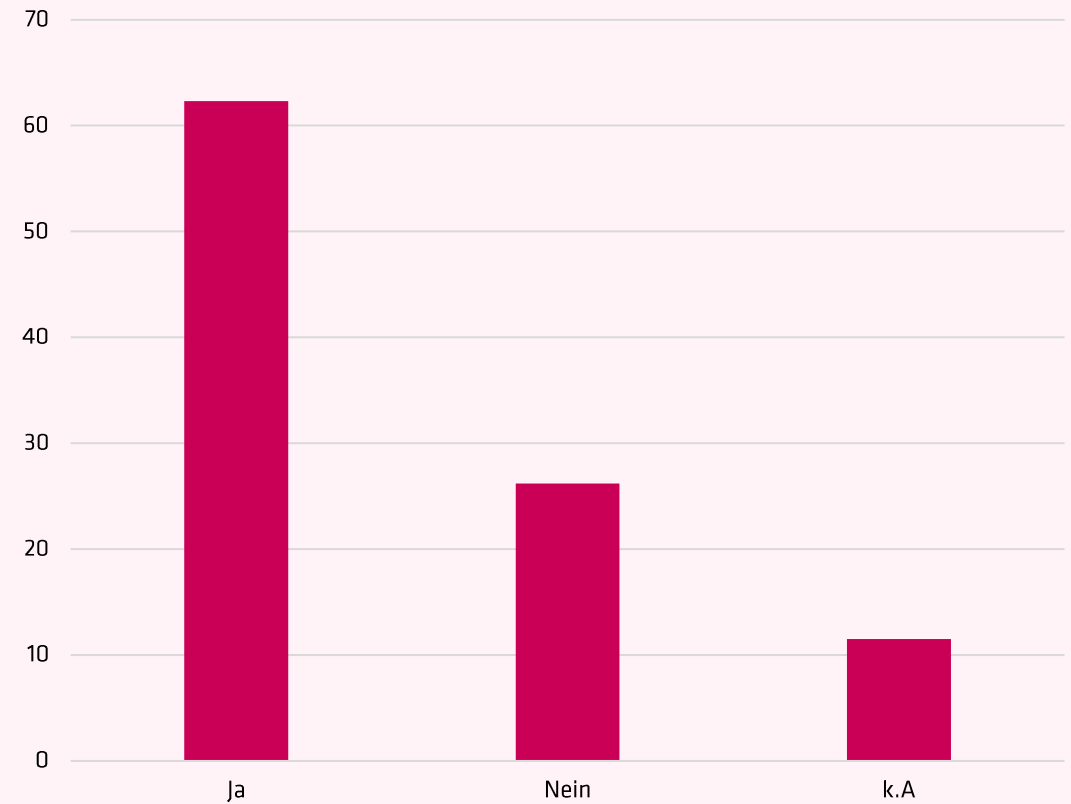
GEWÄHRUNG VON 30 URLAUBSTAGEN

Gewährung von 30 Urlaubstagen



n= 1228

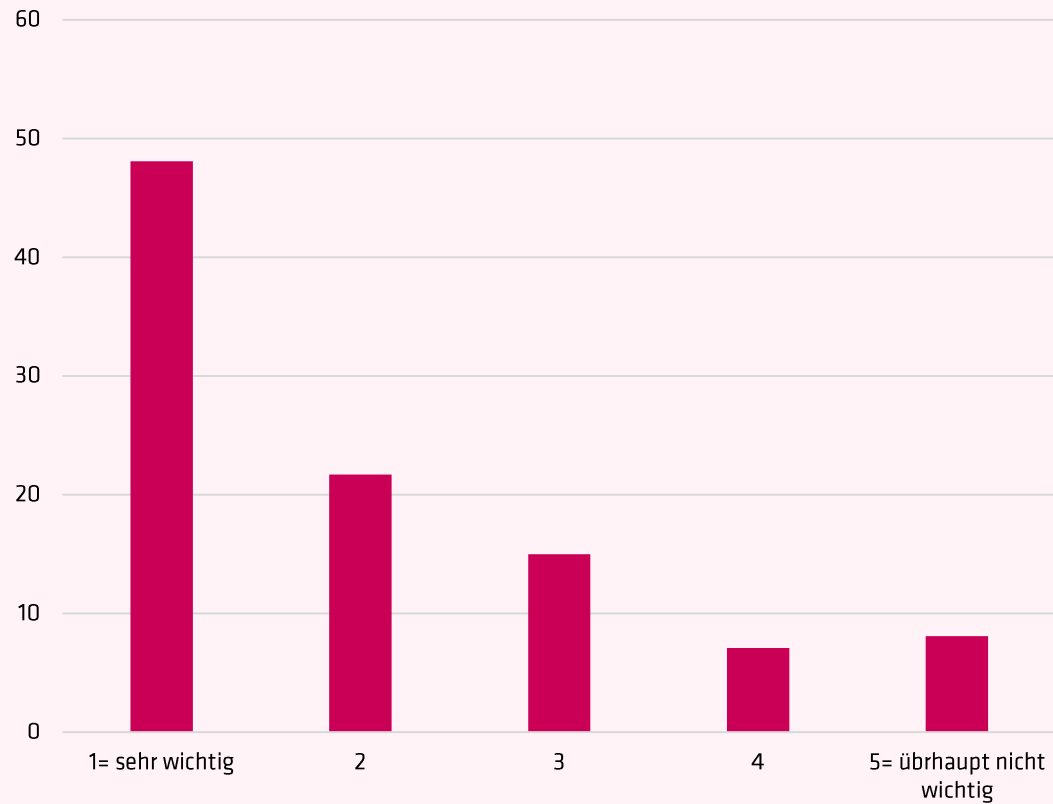
Ist dies in Deinem Betrieb vorhanden?



n= 1221

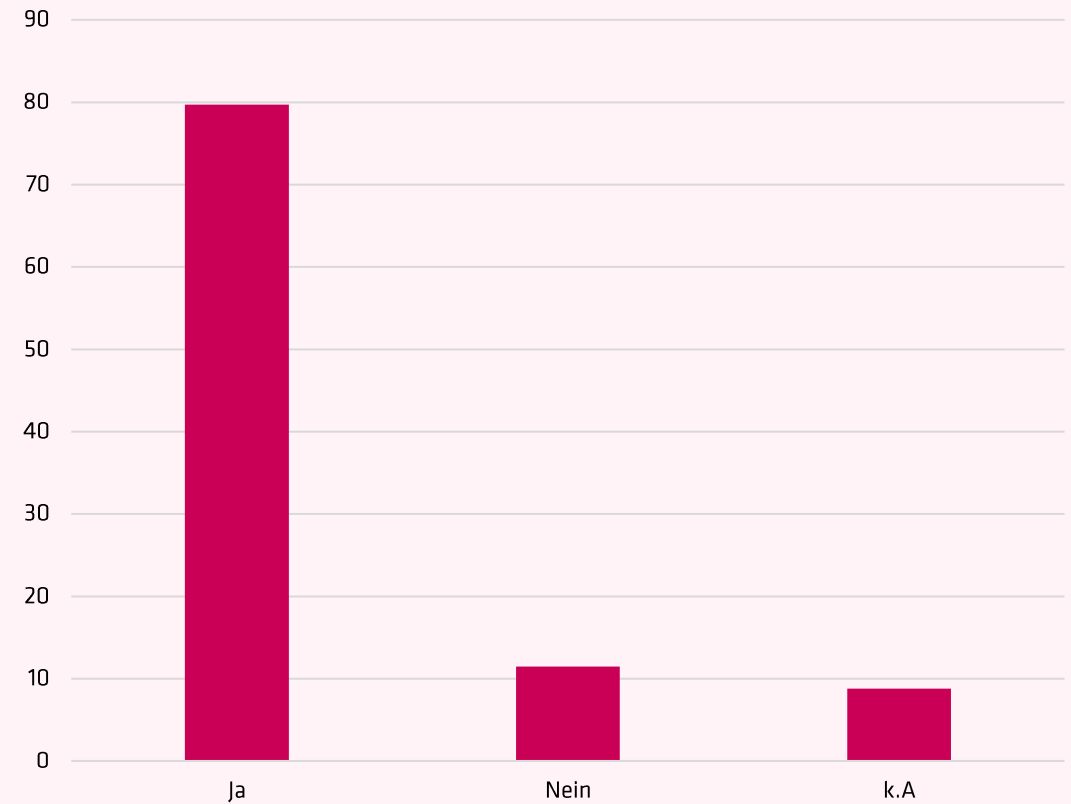
WÖCHENTLICH ZWEI TAGE AM STÜCK FREI

Wöchentlich zwei Tage am Stück frei



n= 1233

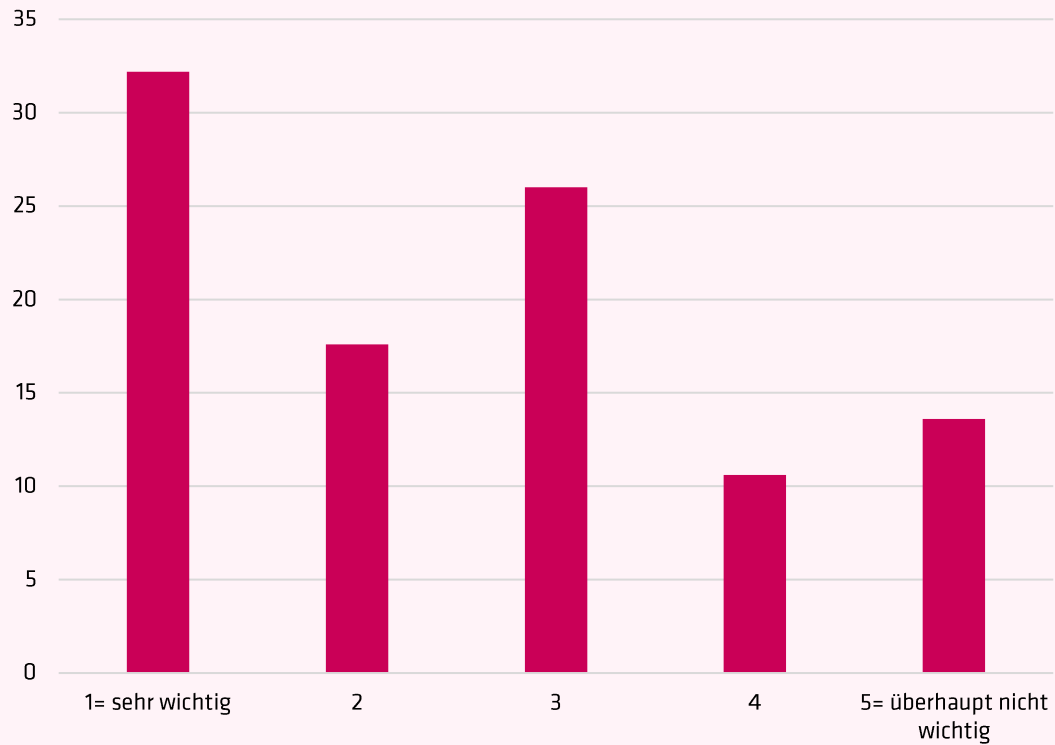
Ist die in Deinem Betrieb vorhanden?



n= 1218

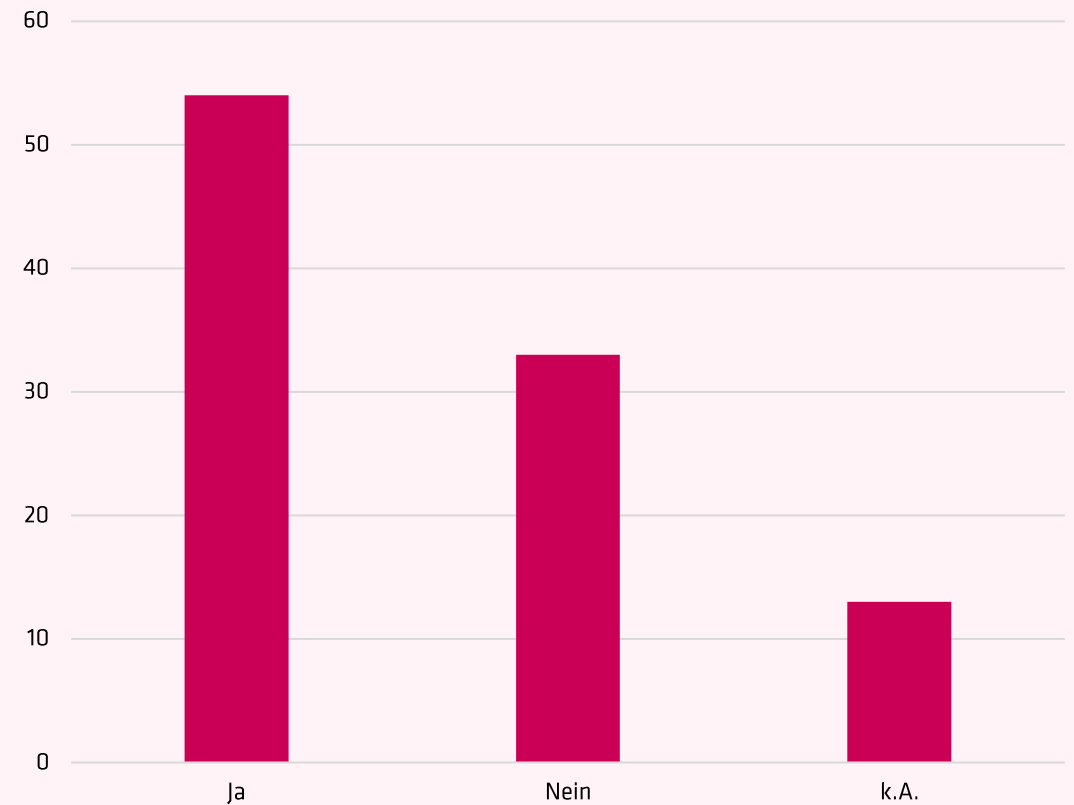
MINDESTENS ZWEI WOCHENENDEN IM MONAT FREI

Mindestens zwei Wochenenden
im Monat frei



n= 1229

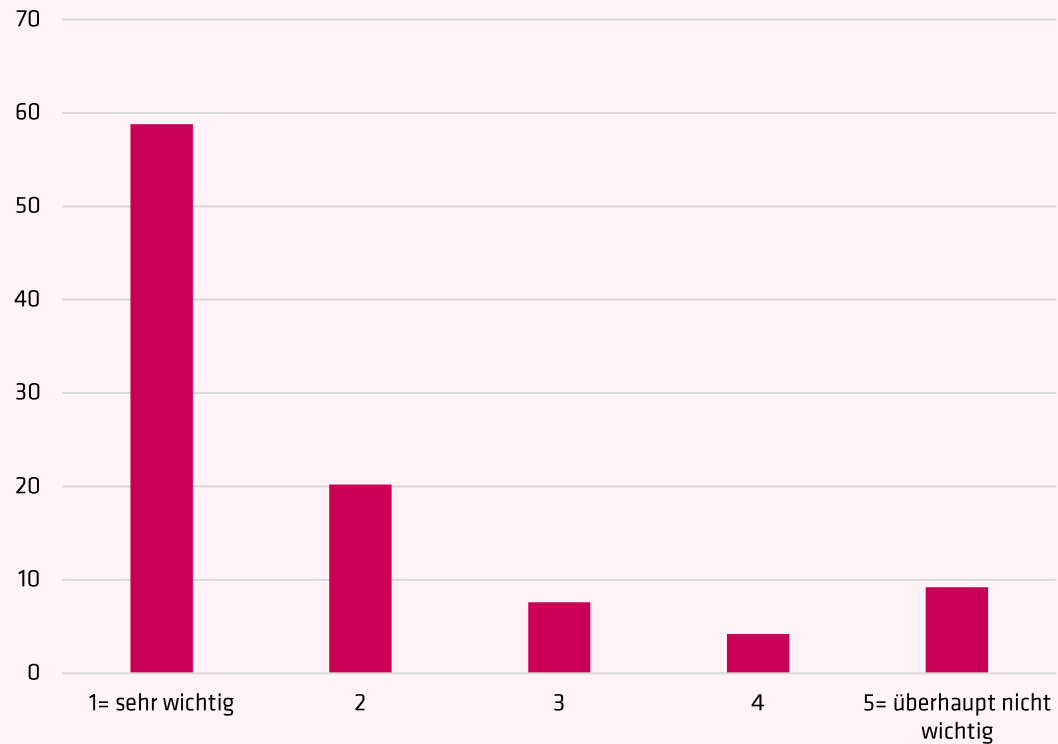
Ist dies in Deinem Betrieb vorhanden?



n= 1212

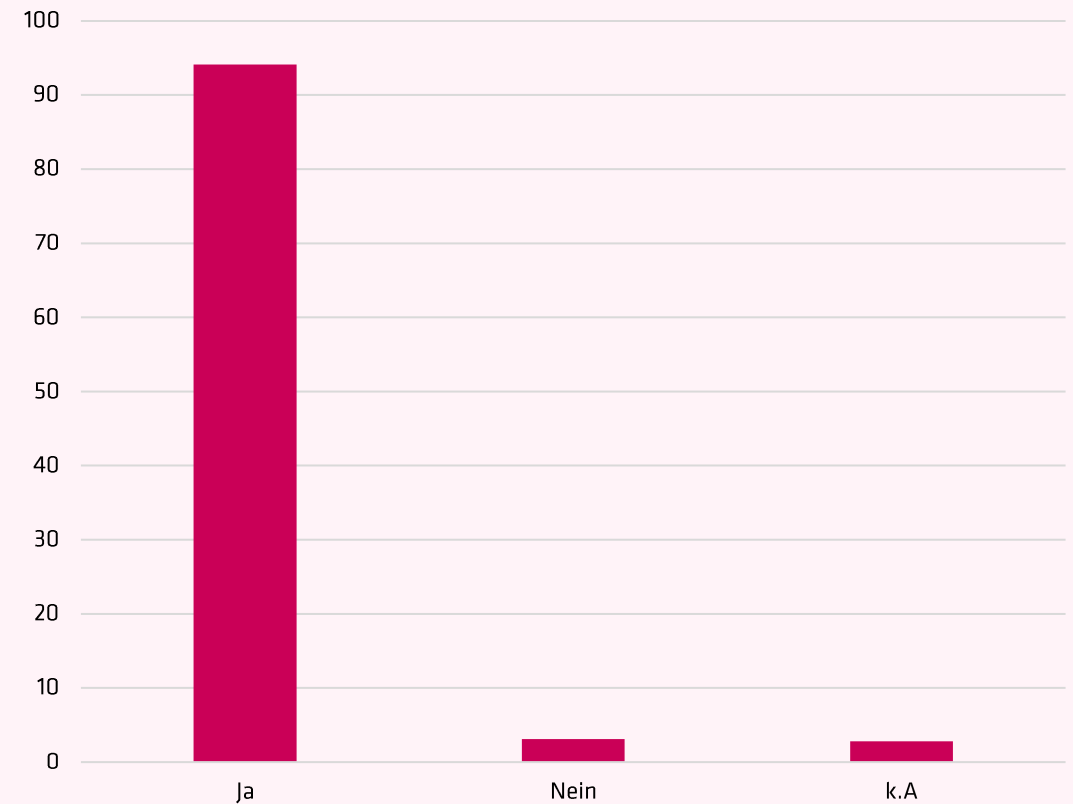
MITBESTIMMUNG BEI DER DIENSTPLANGESTALTUNG

Mitbestimmung bei der Dienstplangestaltung



n= 1231

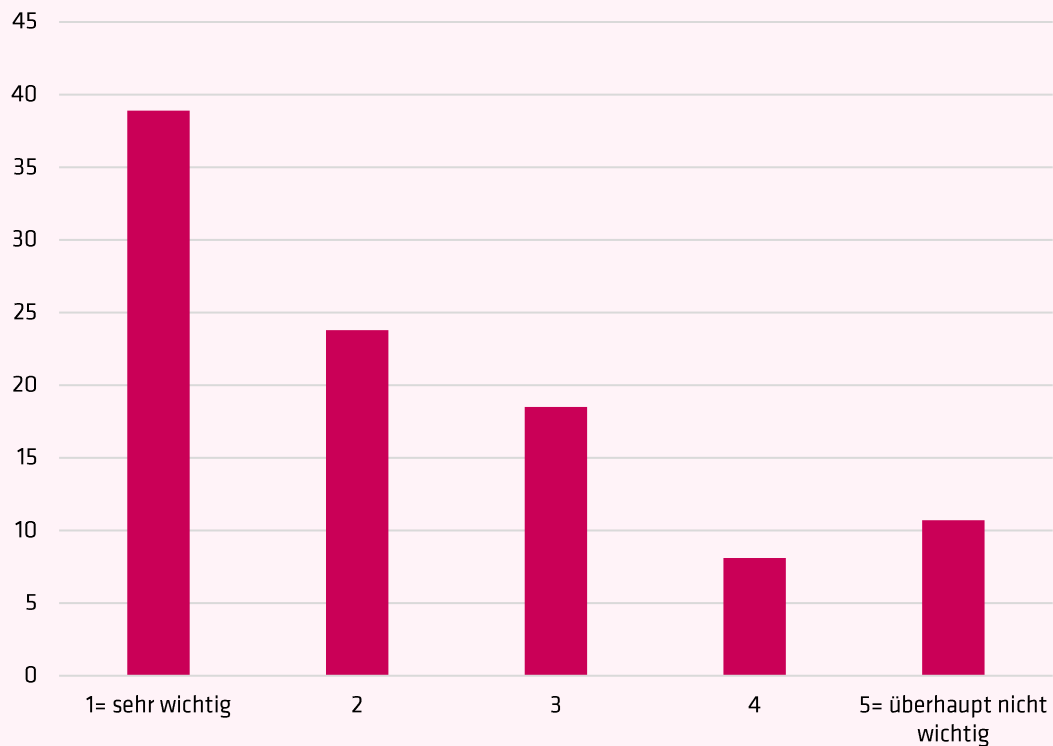
Ist dies in Deinem betrieb vorhanden?



n= 1218

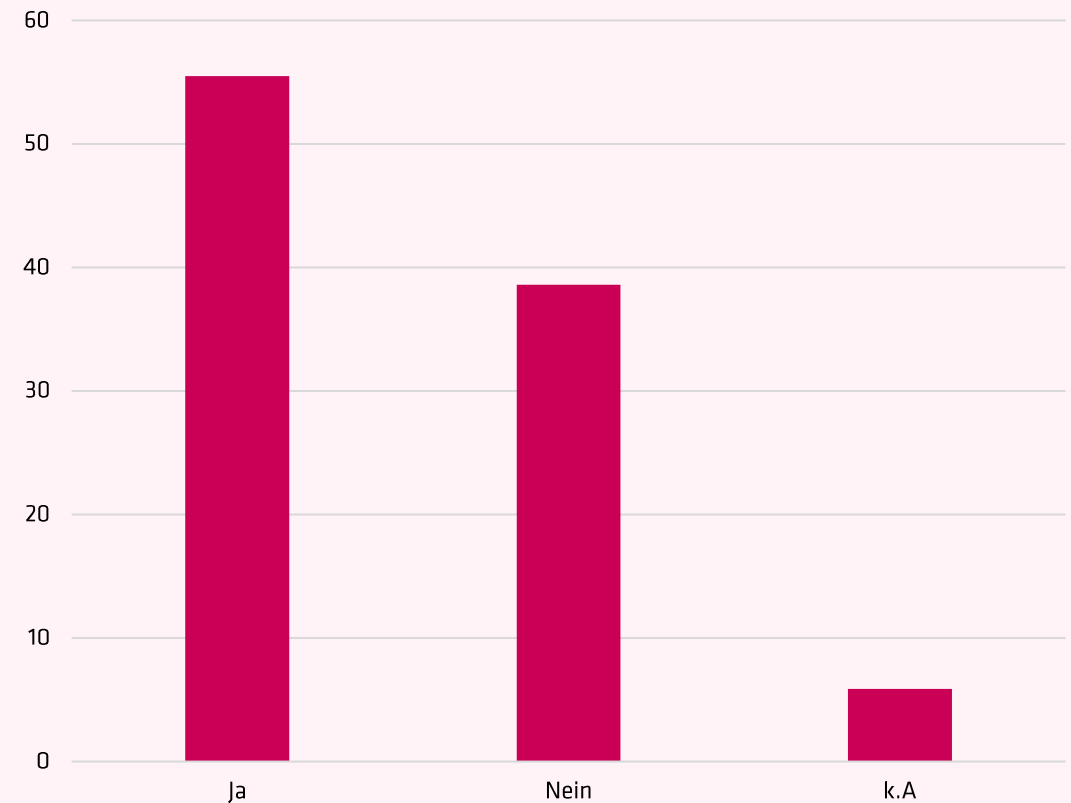
VERÖFFENTLICHUNG DES DIENSTPLANS ZWEI WOCHEN IM VORAUS

Veröffentlichung des Dienstplanes zwei Wochen im Voraus



n= 1228

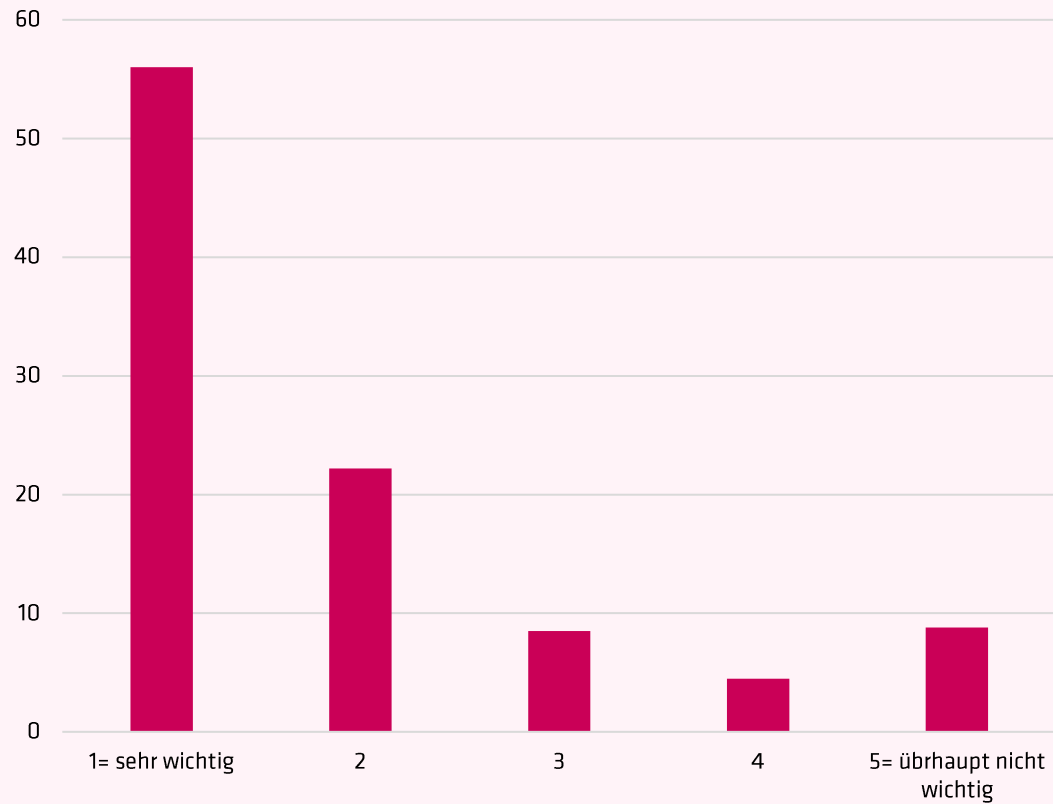
Ist dies in Deinem Betrieb vorhanden?



n= 1214

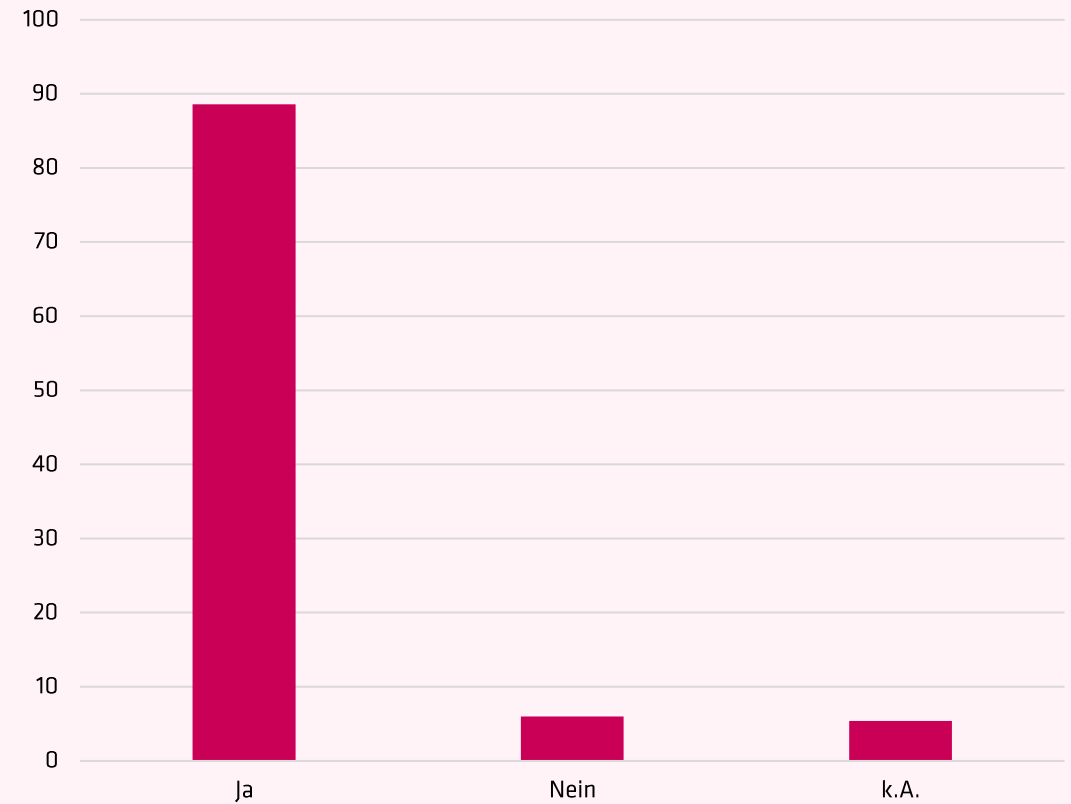
ÜBERSTUNDENAUSGLEICH

Überstundenausgleich



n= 1232

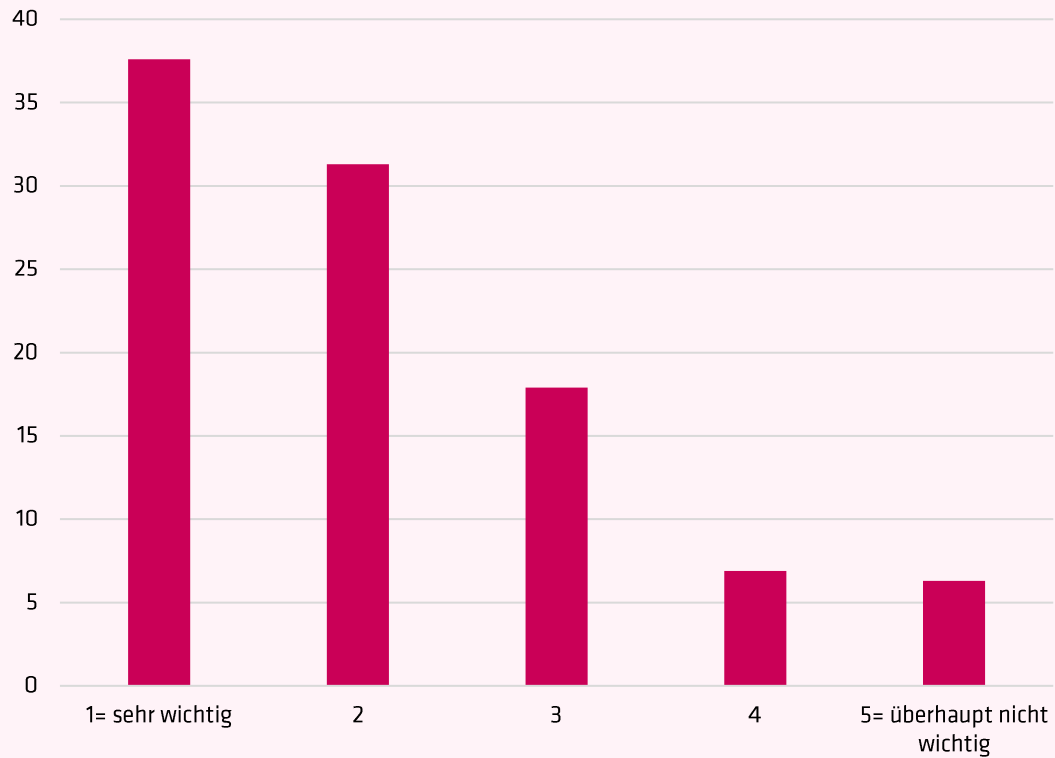
Ist dies in Deinem Betrieb vorhanden?



n= 1220

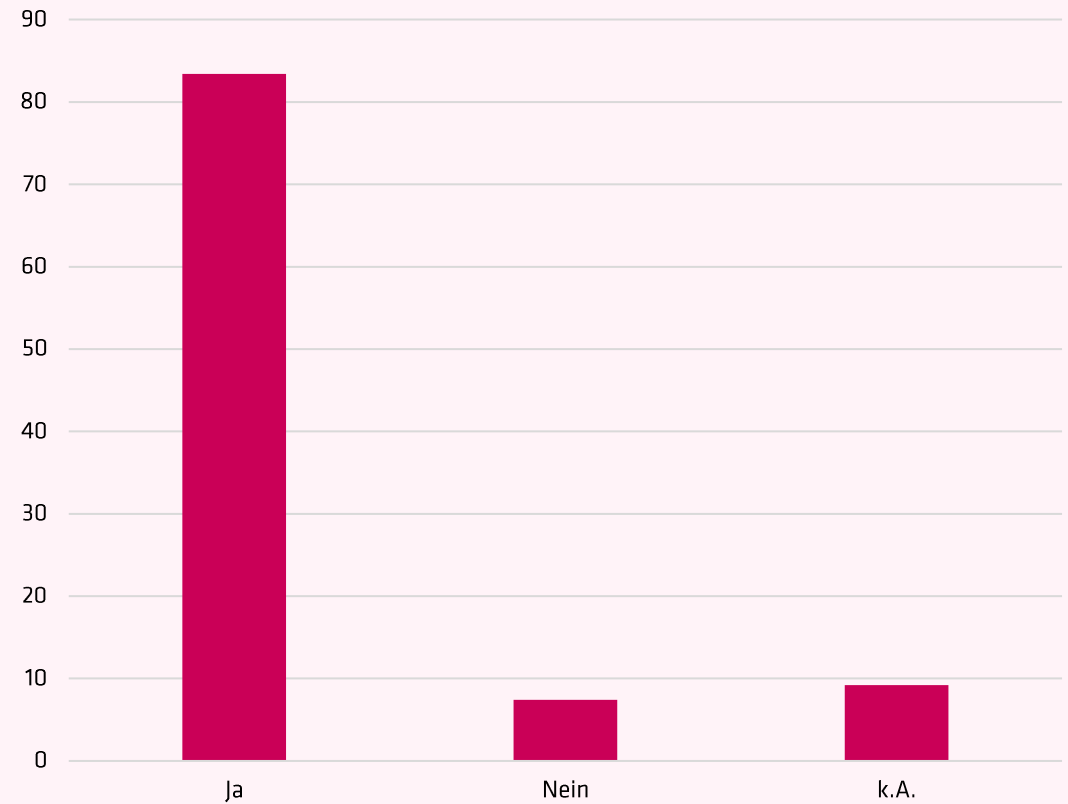
ATTRAKTIVE ZUSATZLEISTUNGEN

Attraktive Zusatzleistungen (z.B. Vergünstigungen, betriebliche Altersvorsorge)



n= 1226

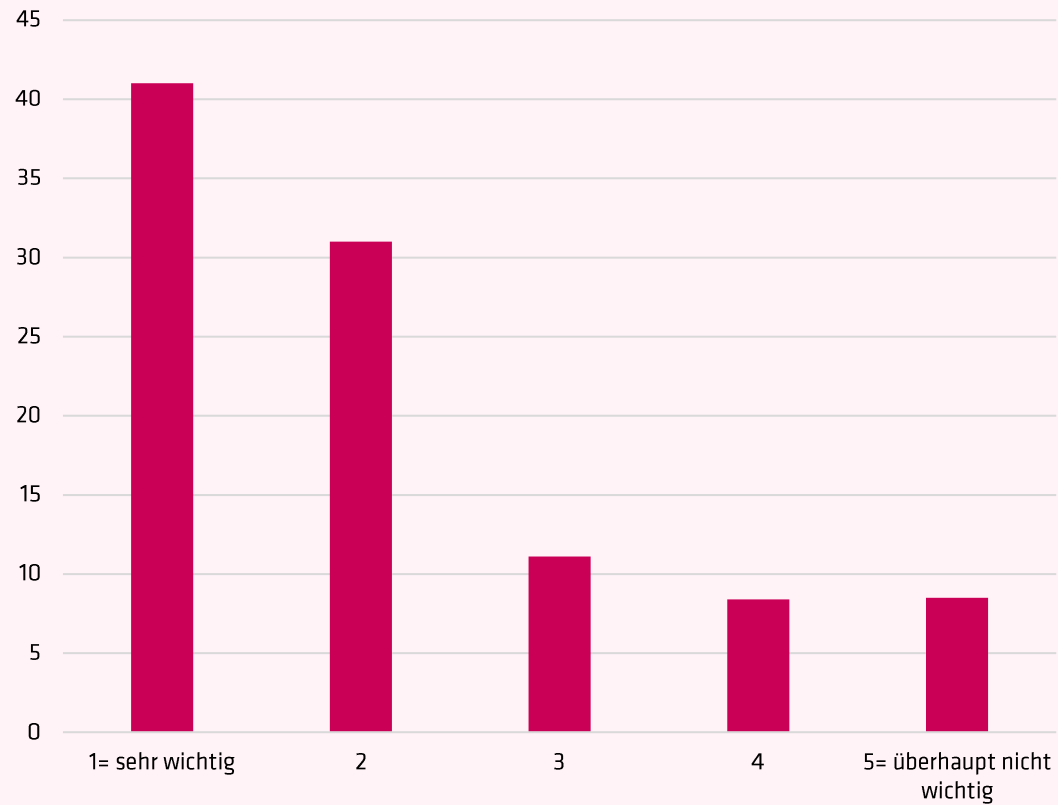
Ist dies in Deinem Betrieb vorhanden?



n= 1211

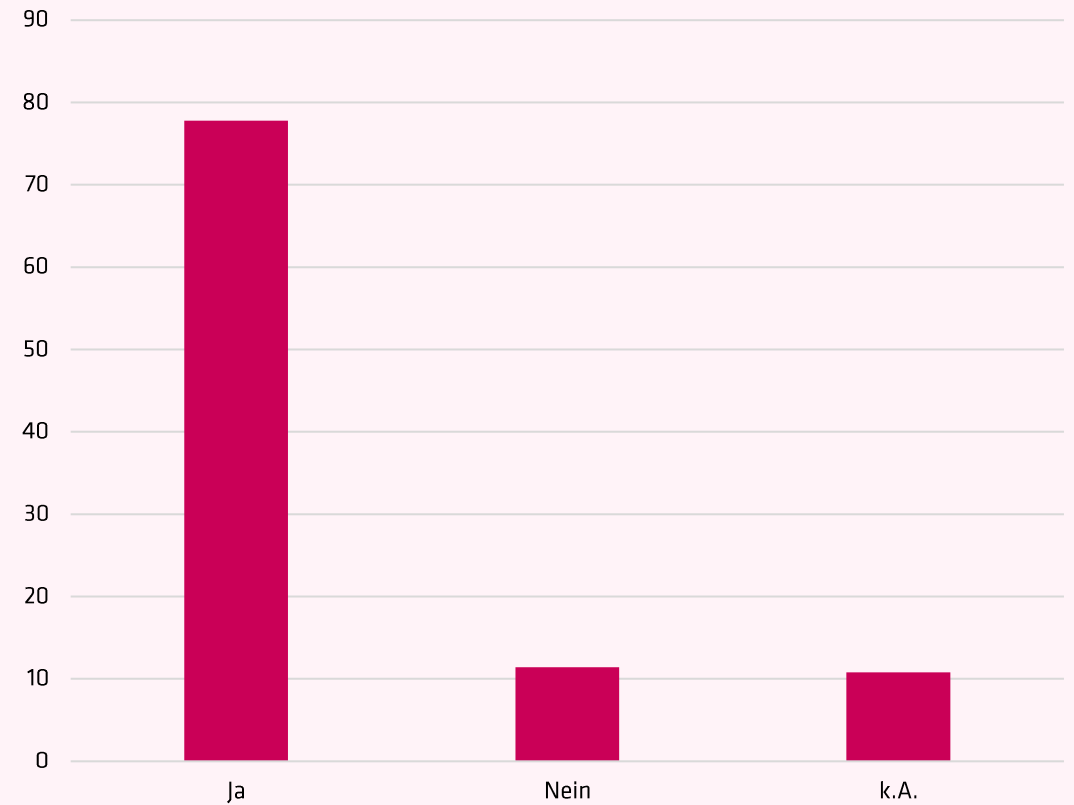
MITBESTIMMUNGSMÖGLICHKEITEN

Mitbestimmungsmöglichkeit



n= 1232

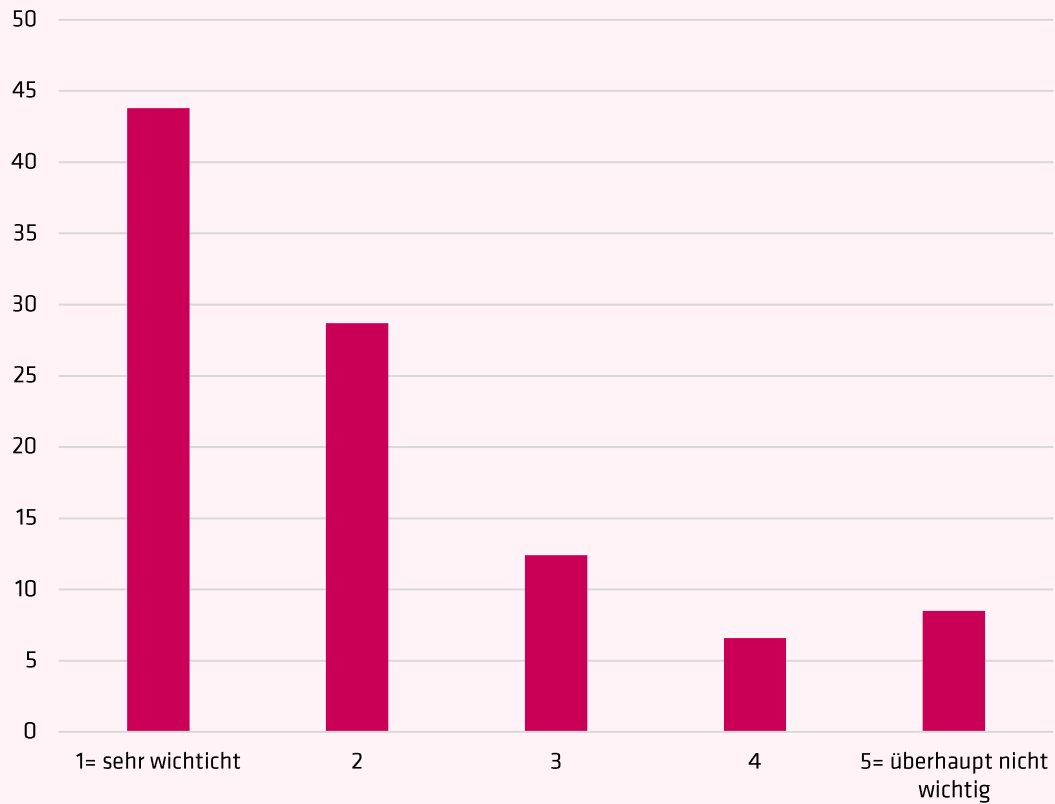
Ist dies in Deinem Betrieb vorhanden?



n=1215

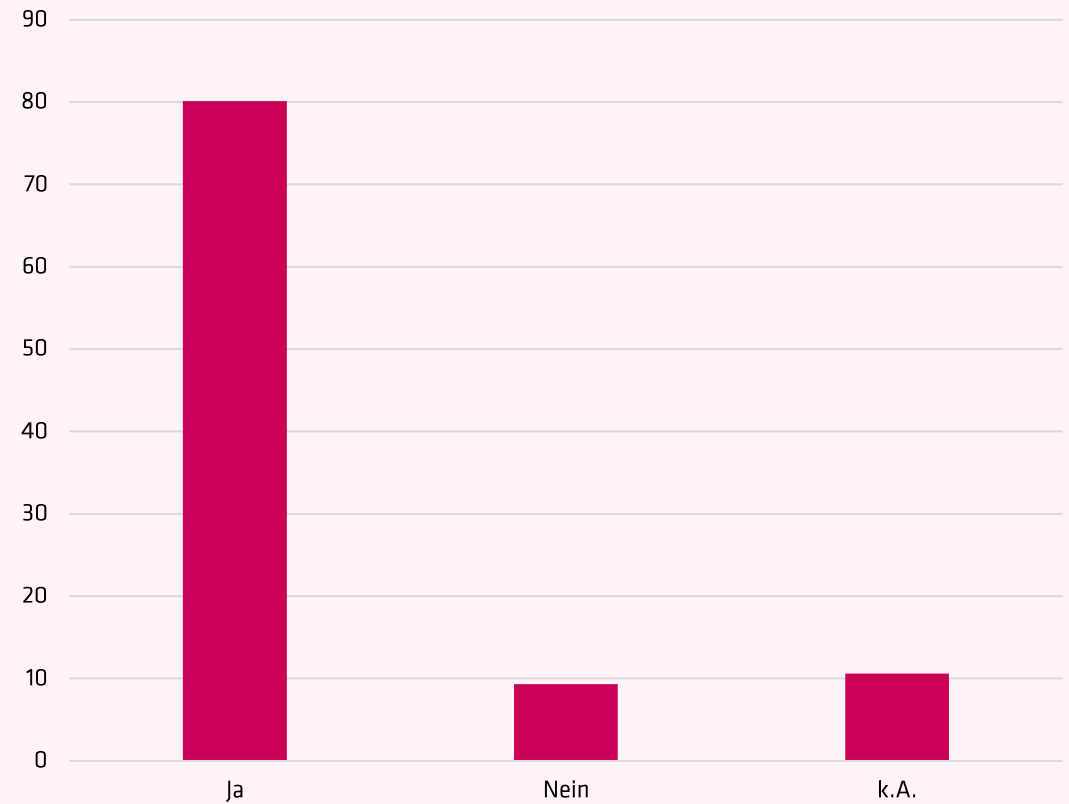
INTERNE AUFSTIEGSMÖGLICHKEITEN

Interne Aufstiegsmöglichkeiten



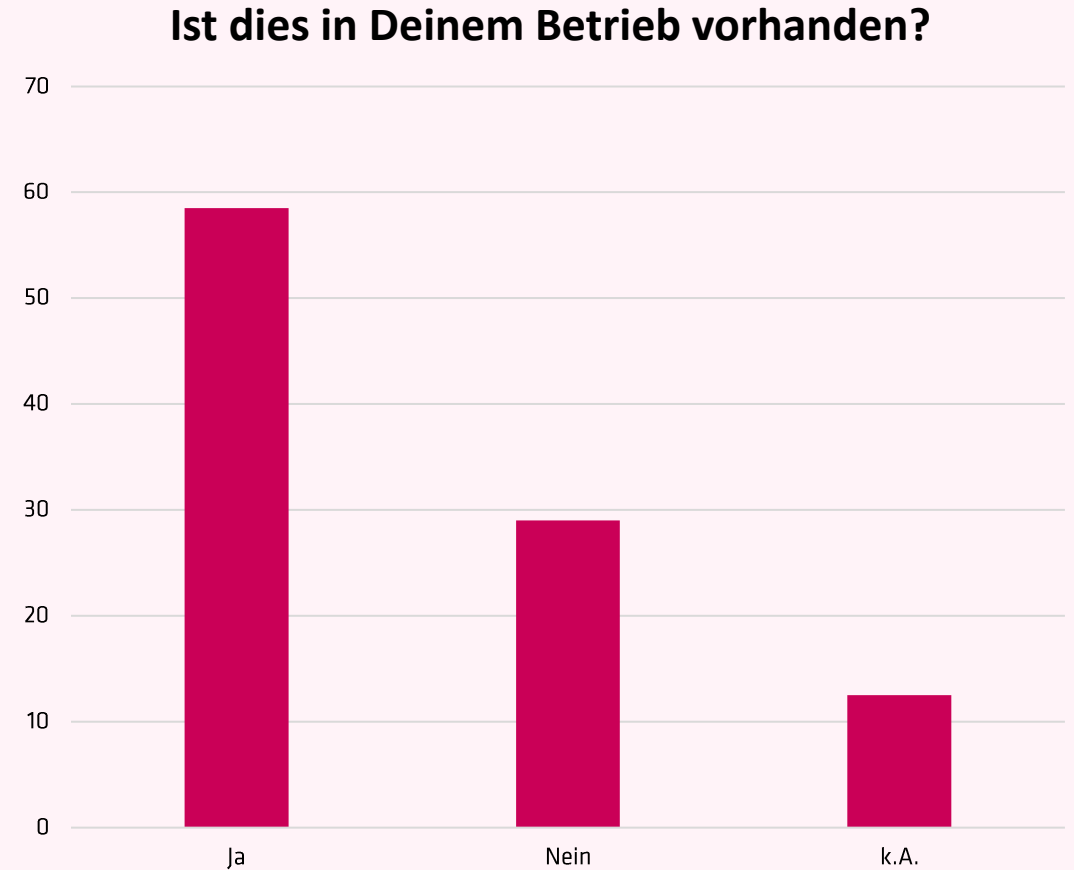
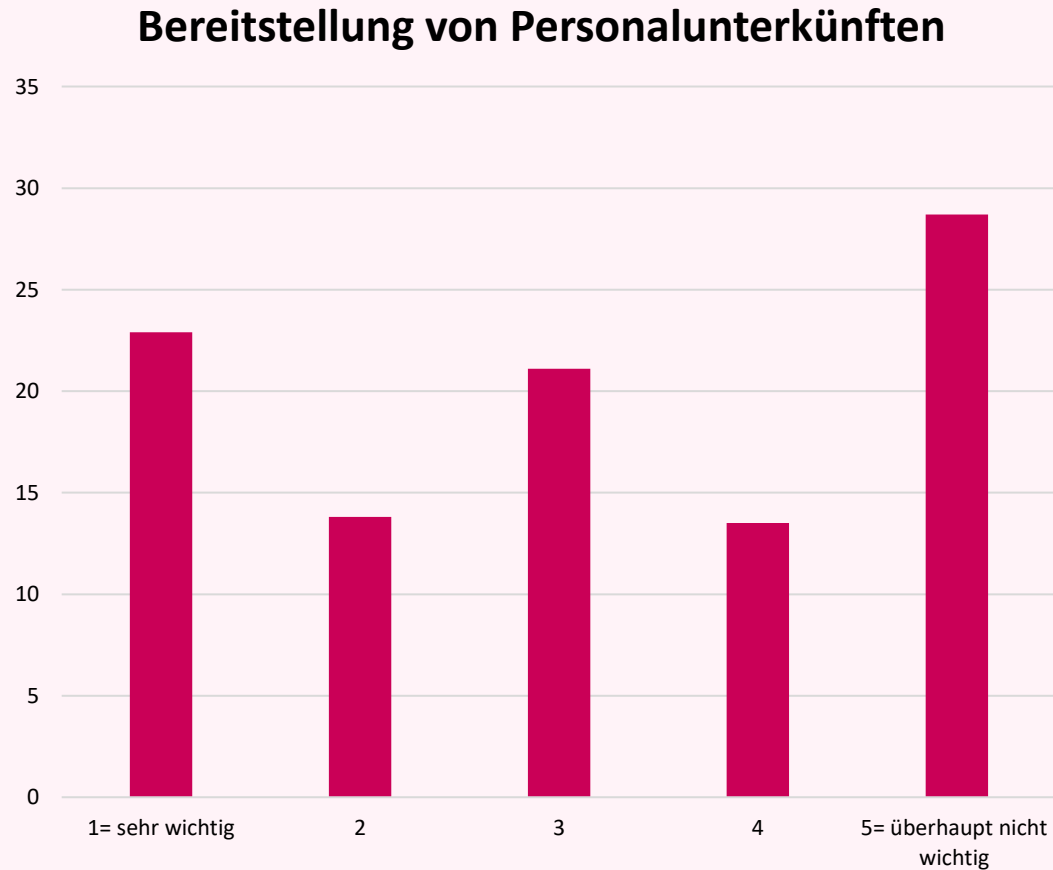
n= 1227

Ist die in Deinem Betrieb vorhanden?



n= 1212

BEREITSTELLUNG VON PERSONALUNTERKÜNFTE

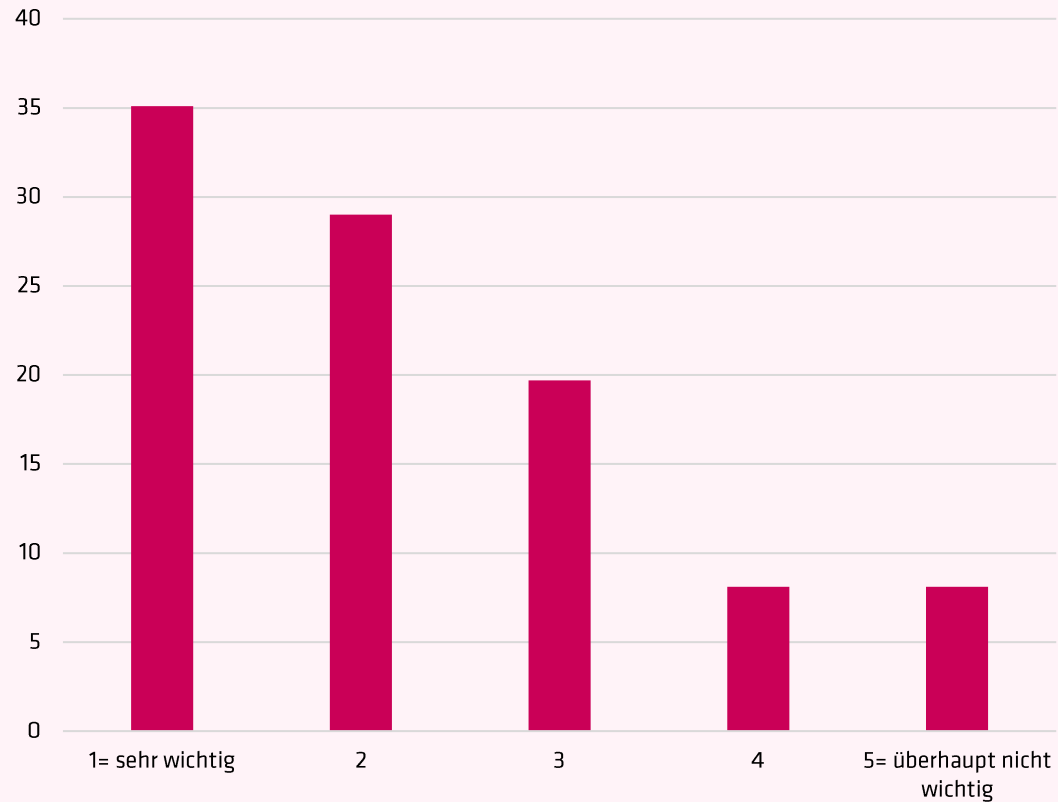


Insbesondere **Auszubildenden** ist dieser Aspekt „sehr wichtig“ und führt häufig bei nicht Vorhandensein zum **Abbruch der Ausbildung**.

n= 1206

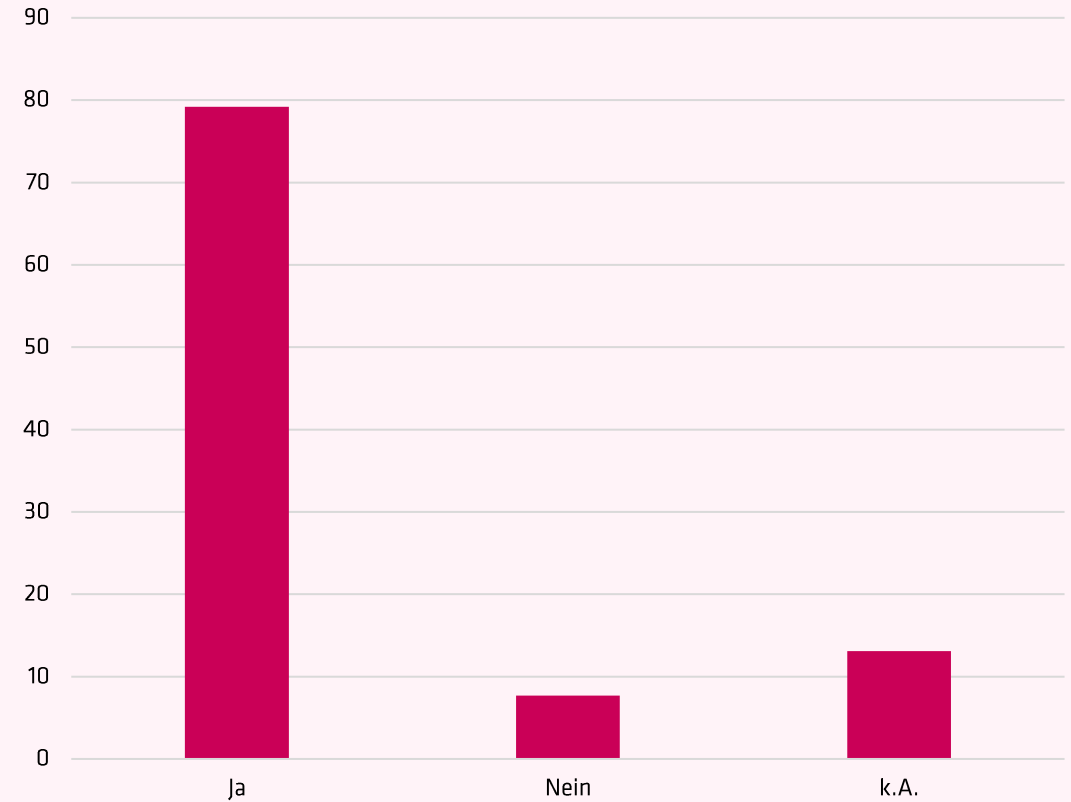
NACHHALTIGKEIT/REGIONALES ENGAGEMENT

Nachhaltigkeit/regionales Engagement



n= 1221

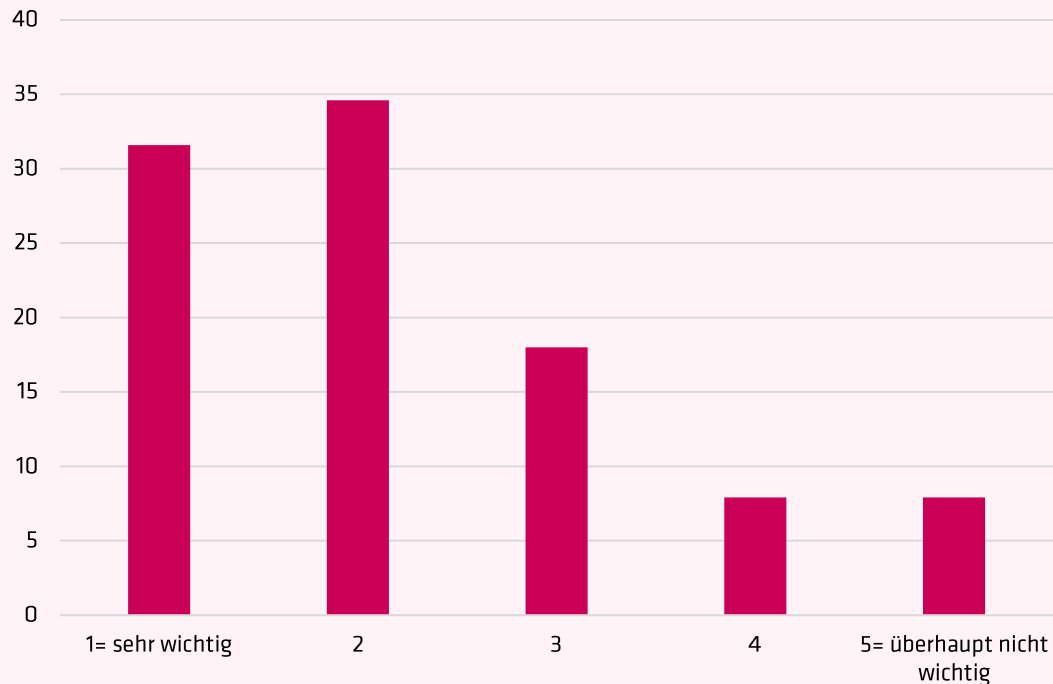
Ist dies in Deinem Betrieb vorhanden?



n= 1206

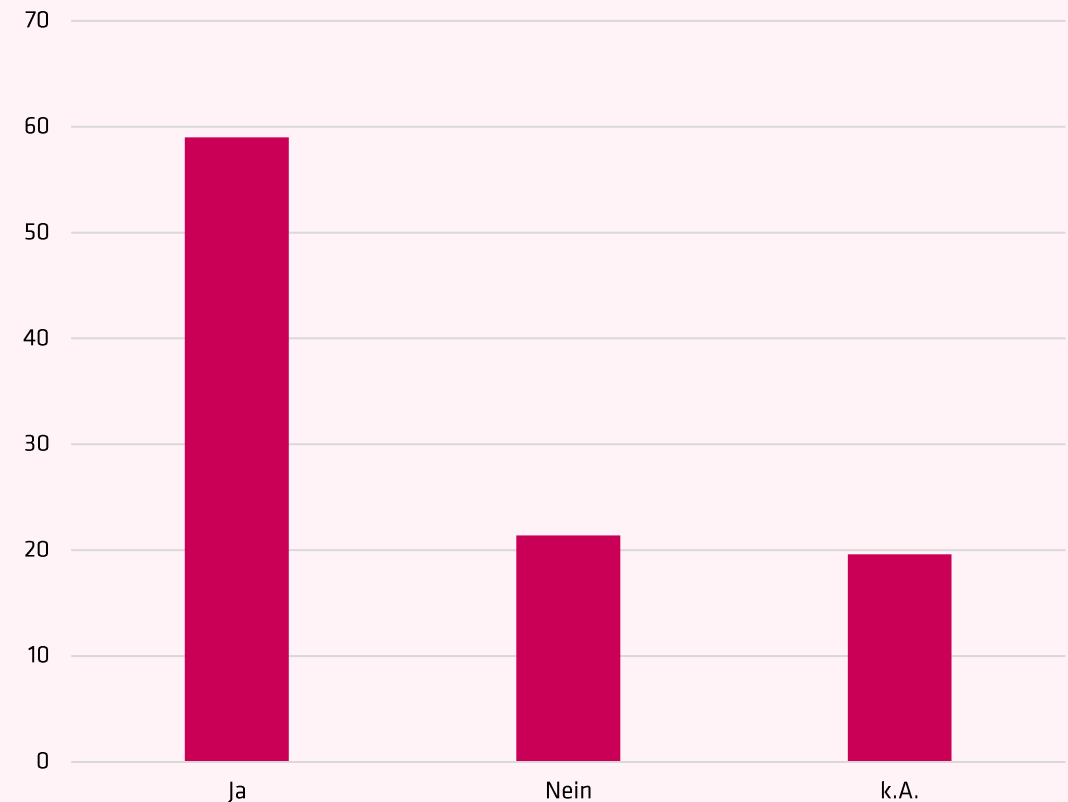
GUTES PREIS-LEISTUNGSVERHÄLTNIS DES ARBEITSSTANDORTES

Gutes Preis-Leistungsverhältnis des
Arbeitsstandortes (z.B. Wohnungsmarkt,
Lebenshaltungskosten)



n=1217

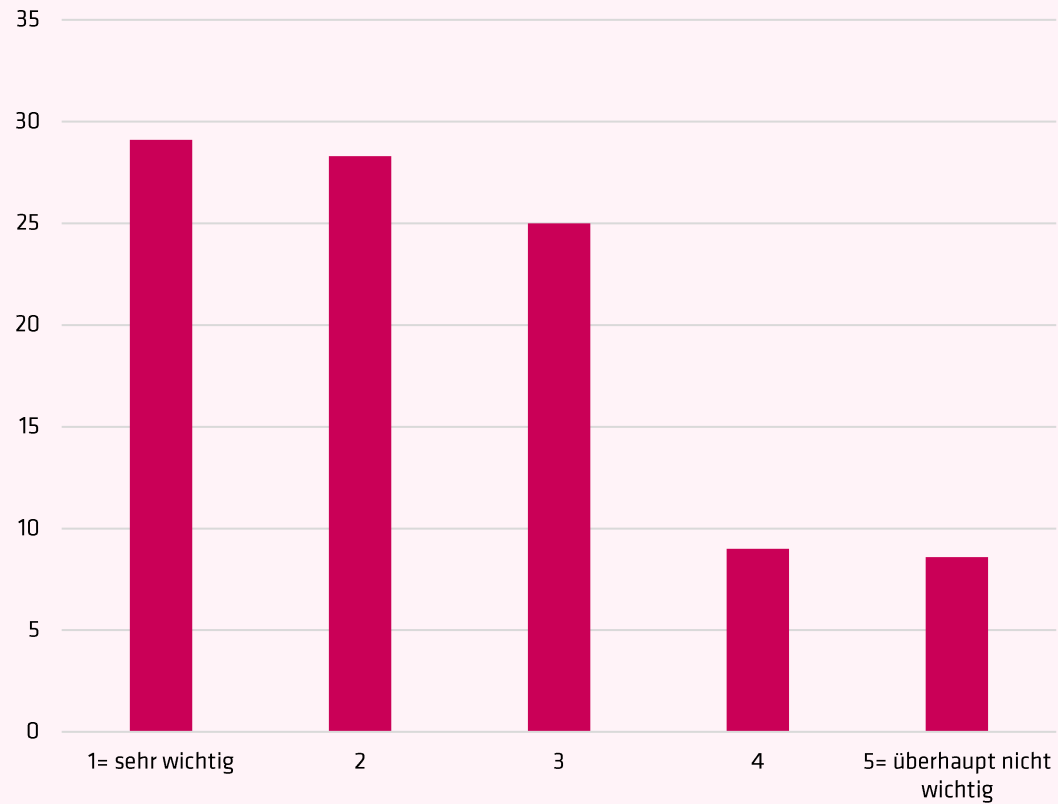
Ist dies in Deinem Betrieb vorhanden?



n= 1203

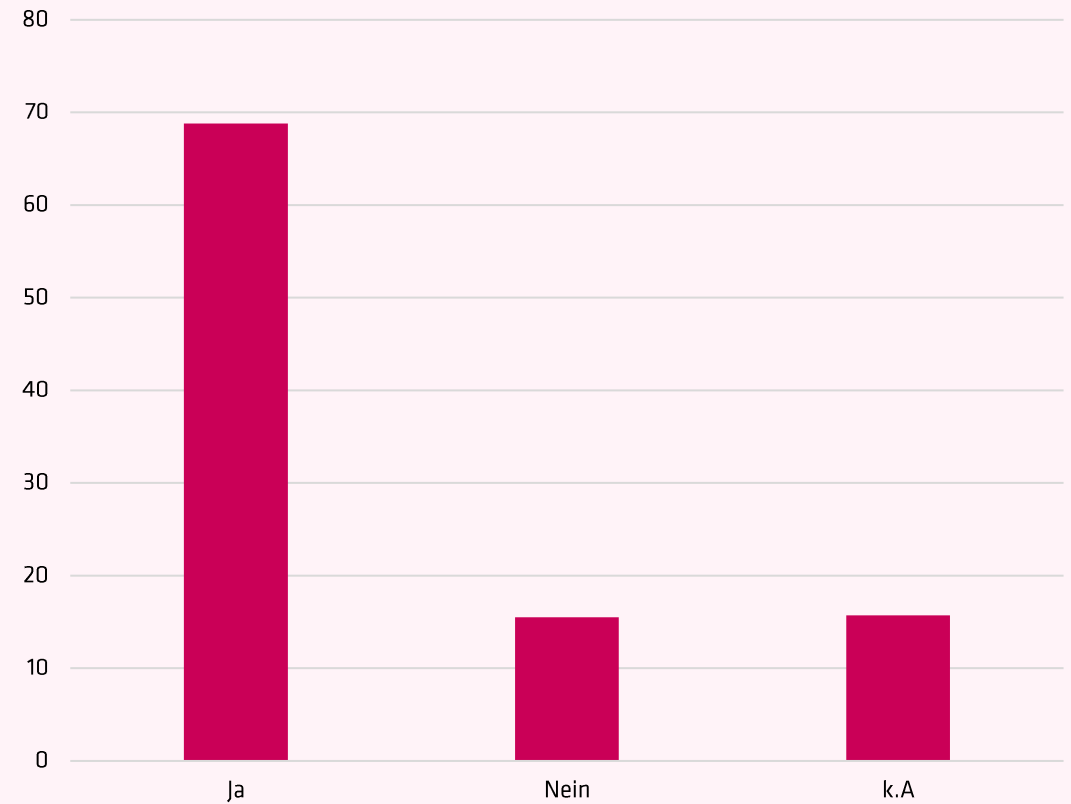
HOHER FREIZEITWERT AM ARBEITSSTANDORT

Hoher Freizeitwert am Arbeitsstandort



n= 1218

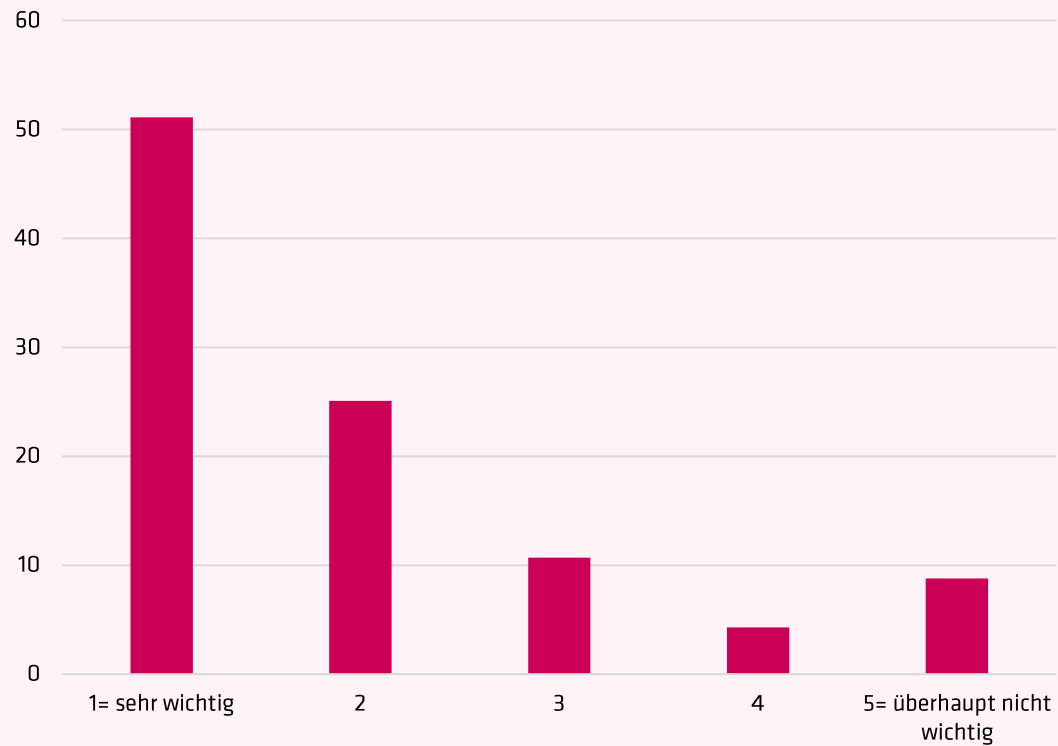
Ist dies in Deinem Betrieb vorhanden?



n= 1202

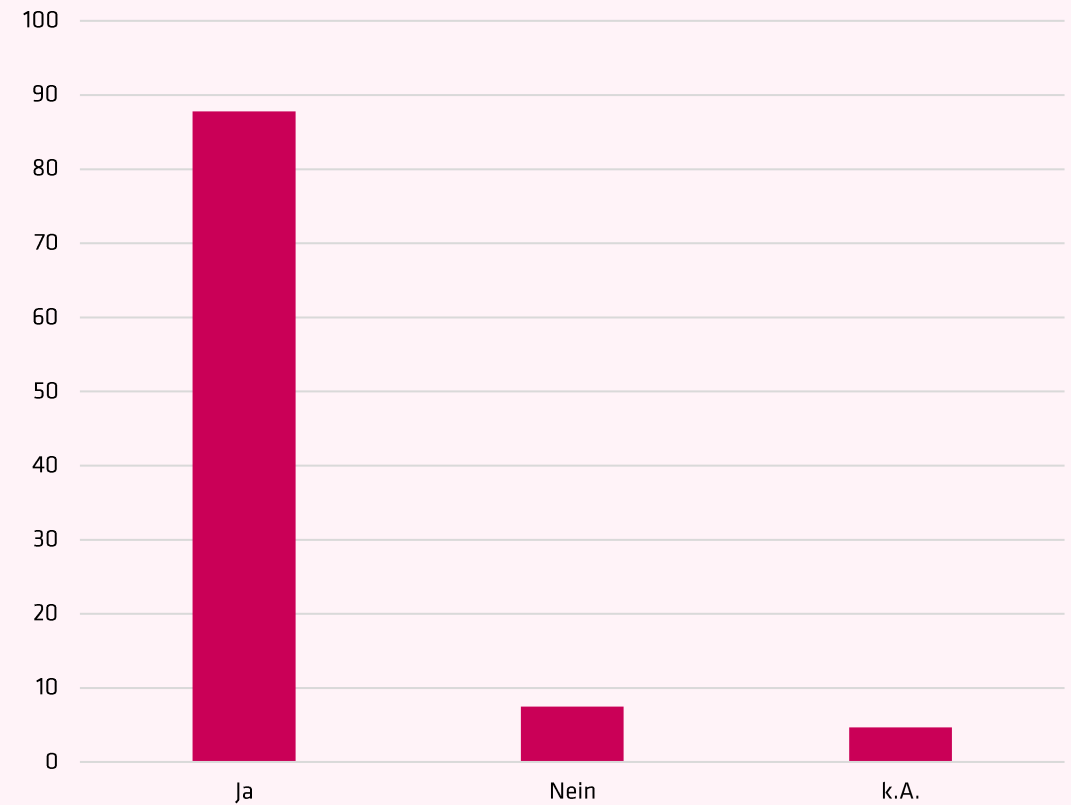
KURZE ANFAHRTSWEGE ZUM BETRIEB

Kurze Anfahrtswege zum Betrieb (bis zu 30 Minuten)



n= 1232

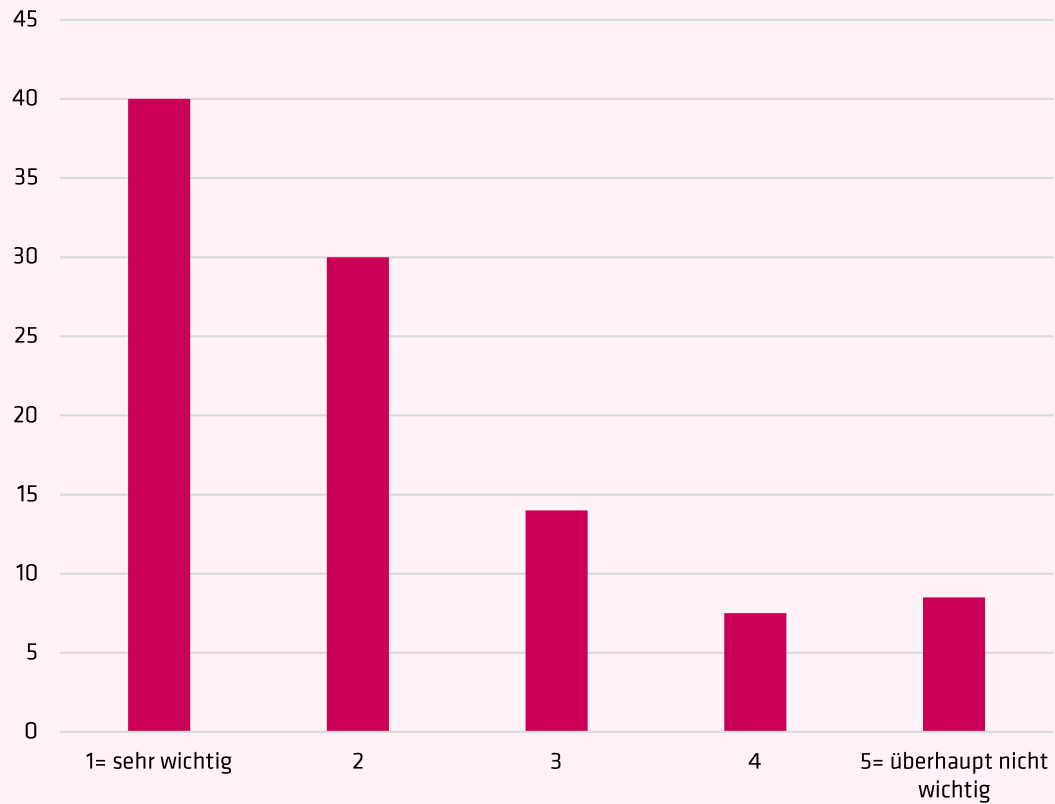
Ist dies in Deinem Betrieb vorhanden?



n= 1209

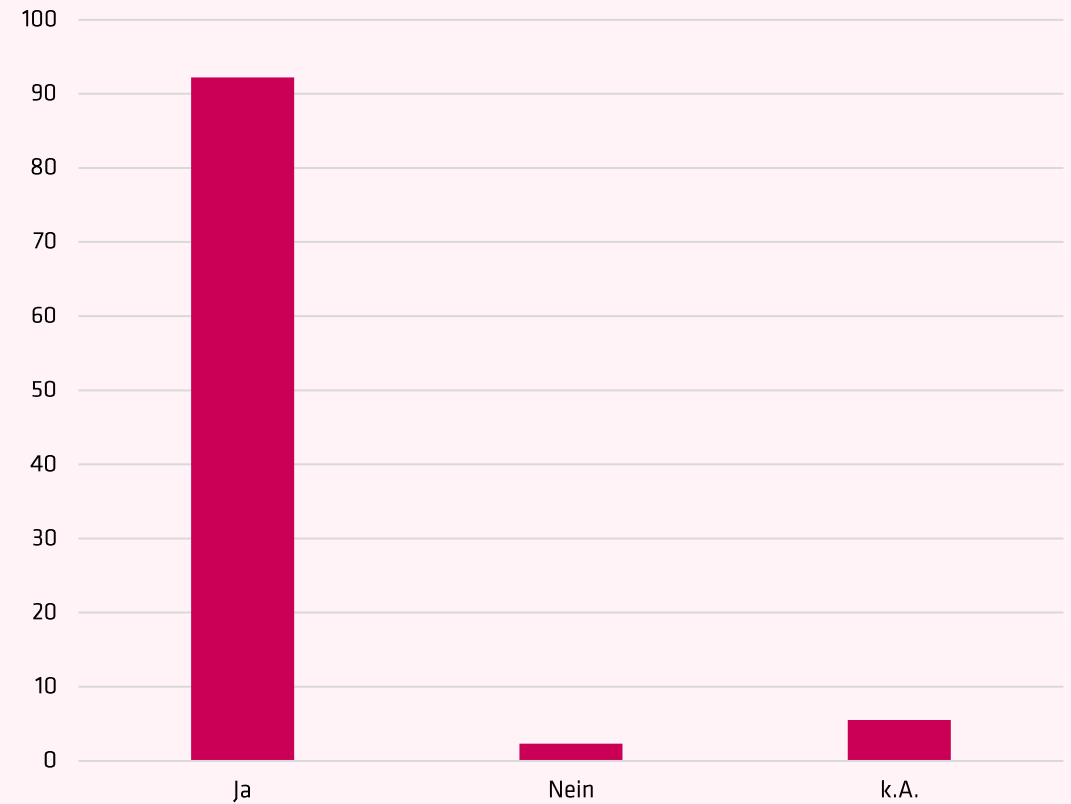
IMAGE/BEKANNTHEIT DES ARBEITGEBERS

Image/Bekanntheit des Arbeitgebers



n= 1228

Ist dies in Deinem Betrieb vorhanden?



n= 1205

TRIGGER DER ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT

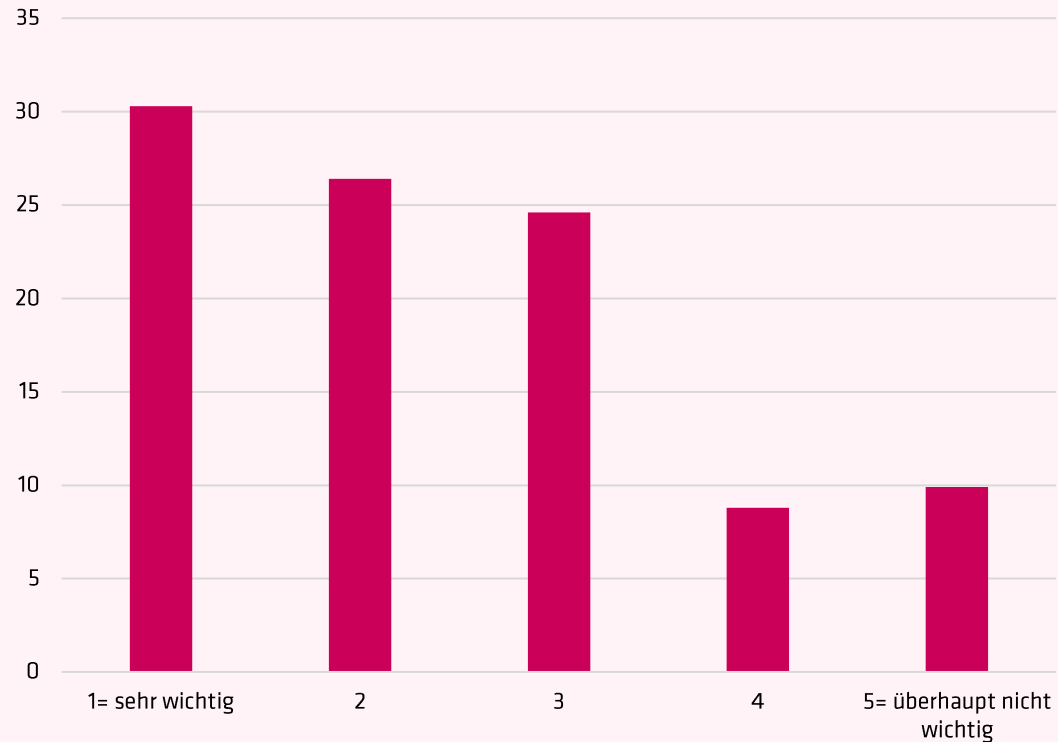
SONDERKATEGORIEN DER BUSCHE-STUDIE: NEW WORK,
AUSBILDUNGSBETRIEB, WEITERBILDUNG, ZULIEFERER,
DIVERSITY & GREAT LEADER,
(GESUNDHEITSFÖRDERUNG & FAMILIENFREUNDLICHKEIT BIS 2023);
NEU 2024: DIGITALISIERUNG
& NACHHALTIGE UNTERNEHMENSFÜHRUNG



WEITER- BILDUNG

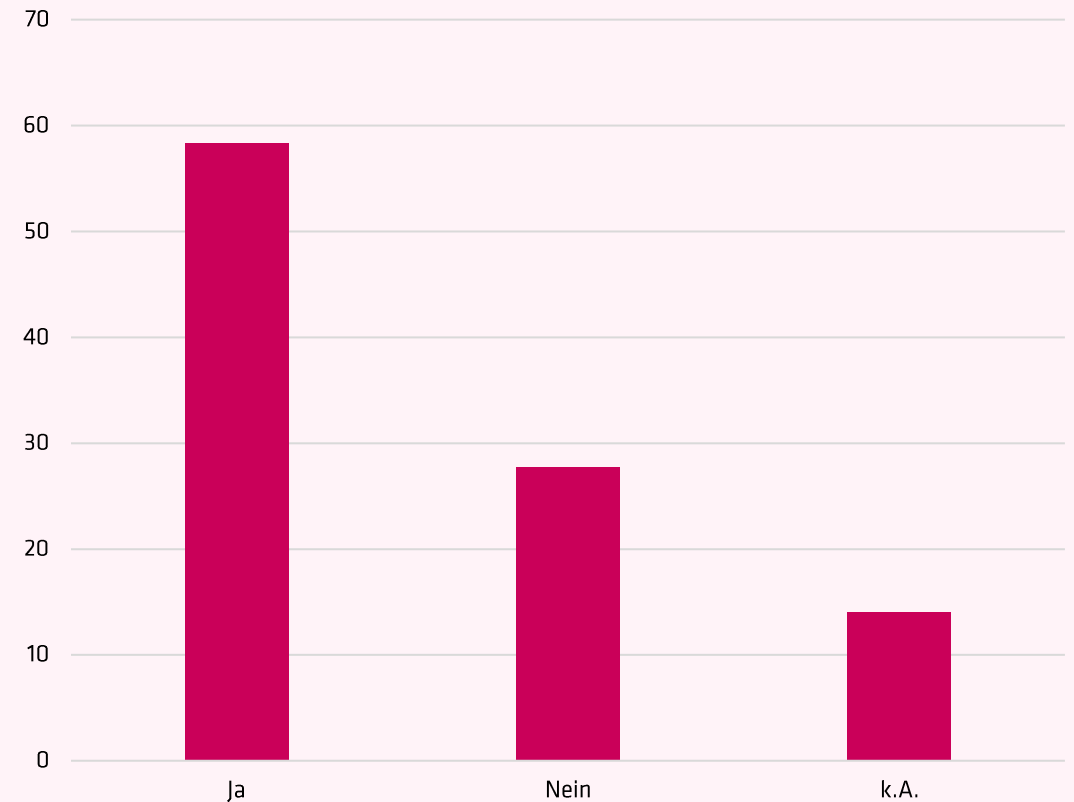
EIGENE (WEITERBILDUNGS-) AKADEMIE

Eigene Akademie zur Weiterbildung zur persönlichen (Führungs-)Entwicklung



n= 1214

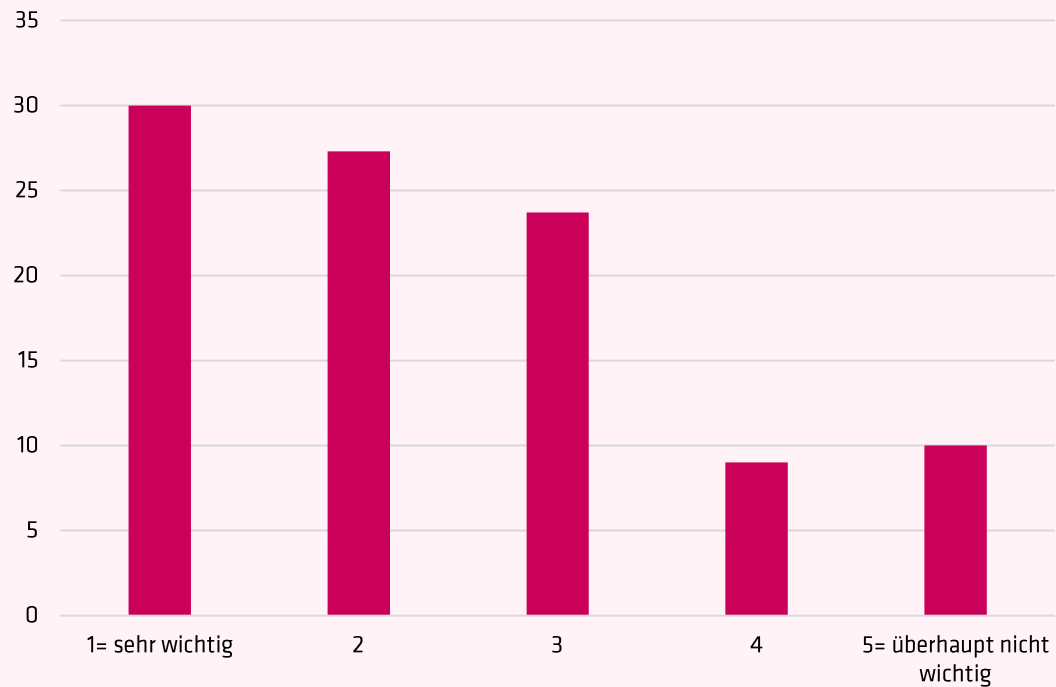
Ist dies in Deinem Betrieb vorhanden?



n= 1197

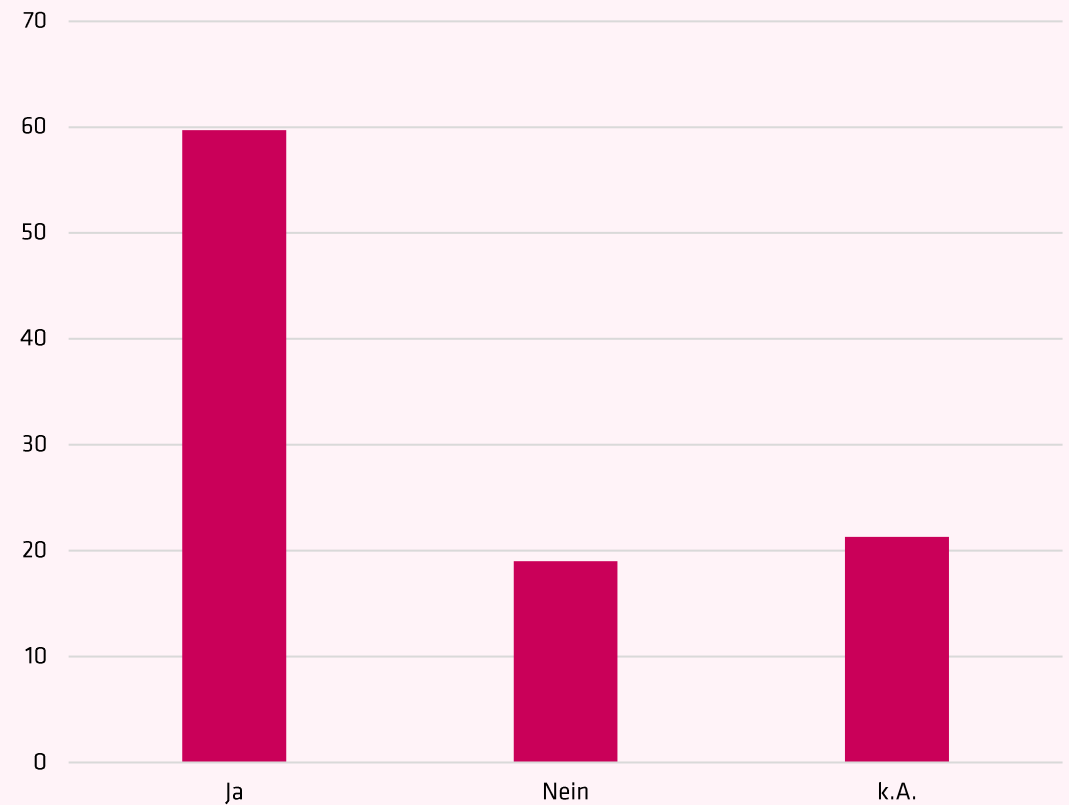
KOOPERATIONEN MIT WEITERBILDUNGSEINRICHTUNGEN

Kooperationen mit Weiterbildungseinrichtungen für die Karriereplanung



n= 1195

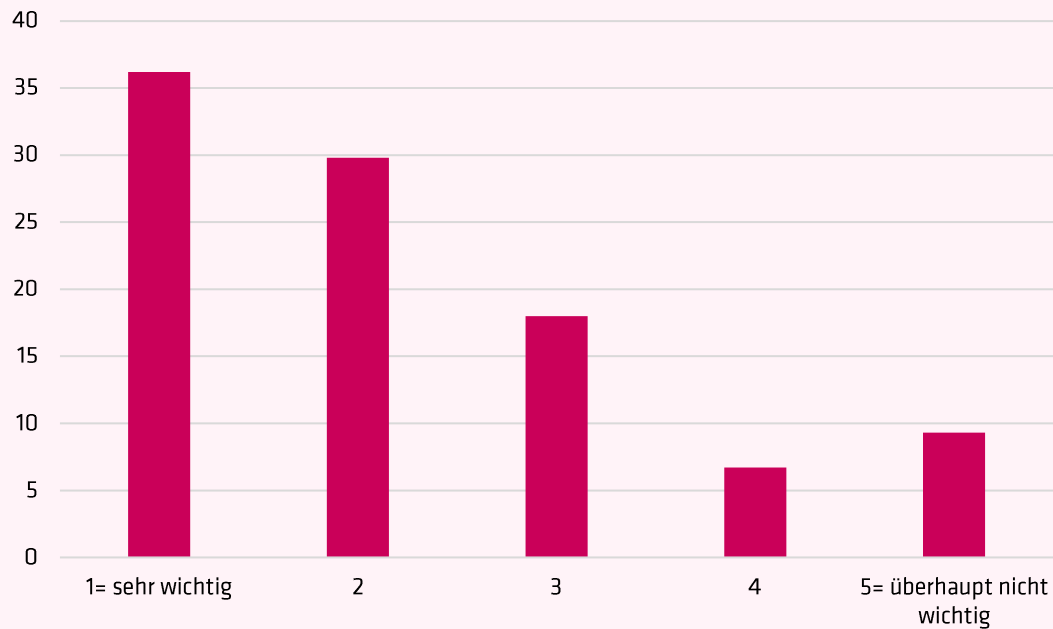
Ist dies in Deinem Betrieb vorhanden?



n= 1197

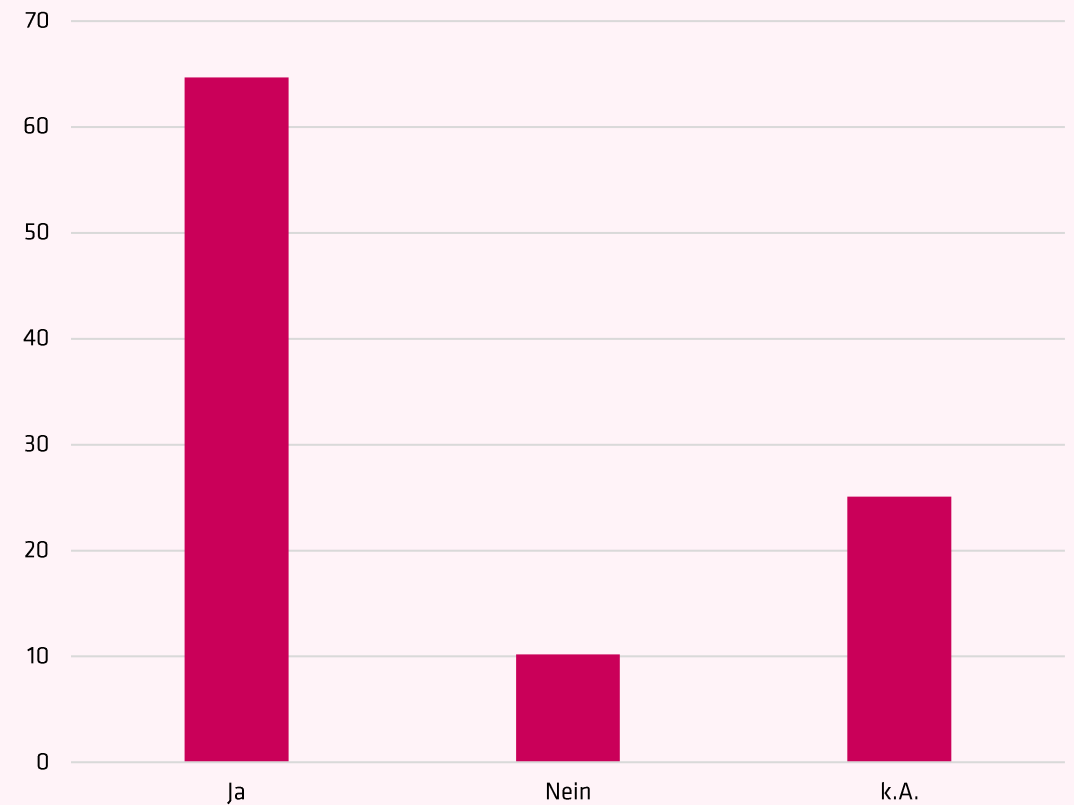
FINANZIERUNG VON EXTERNEN WEITERBILDUNGSMASSNAHMEN

(Teil-)Finanzierung von externen Weiterbildungsmaßnahmen zur persönlichen Entwicklung (z.B. Meisterkurs)



n= 1183

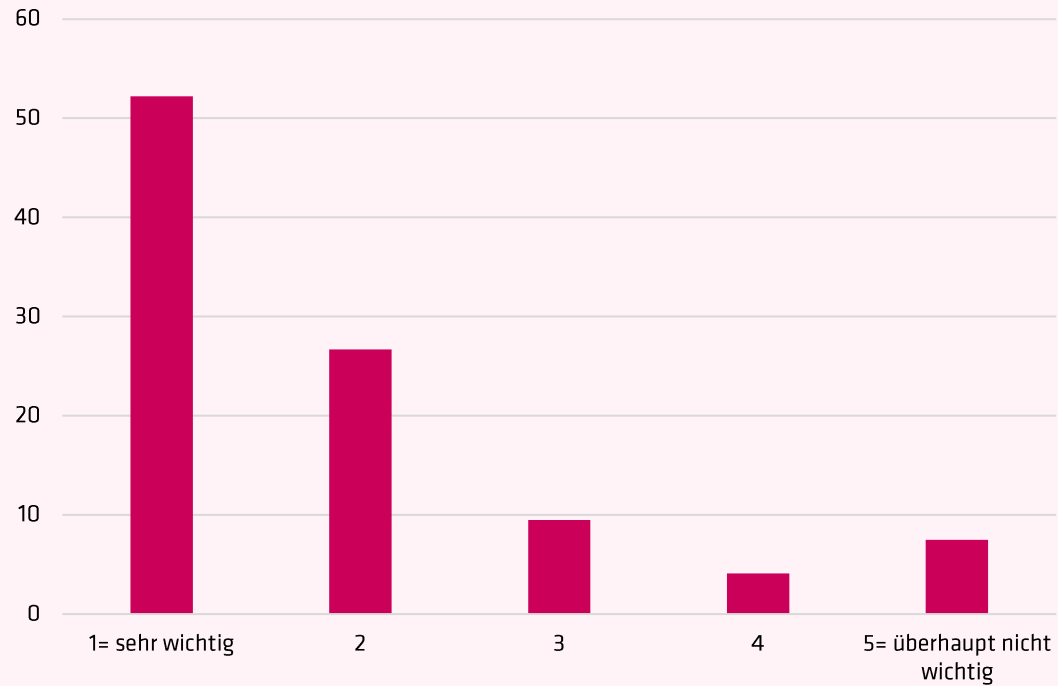
Ist dies in Deinem Betrieb vorhanden?



n= 1192

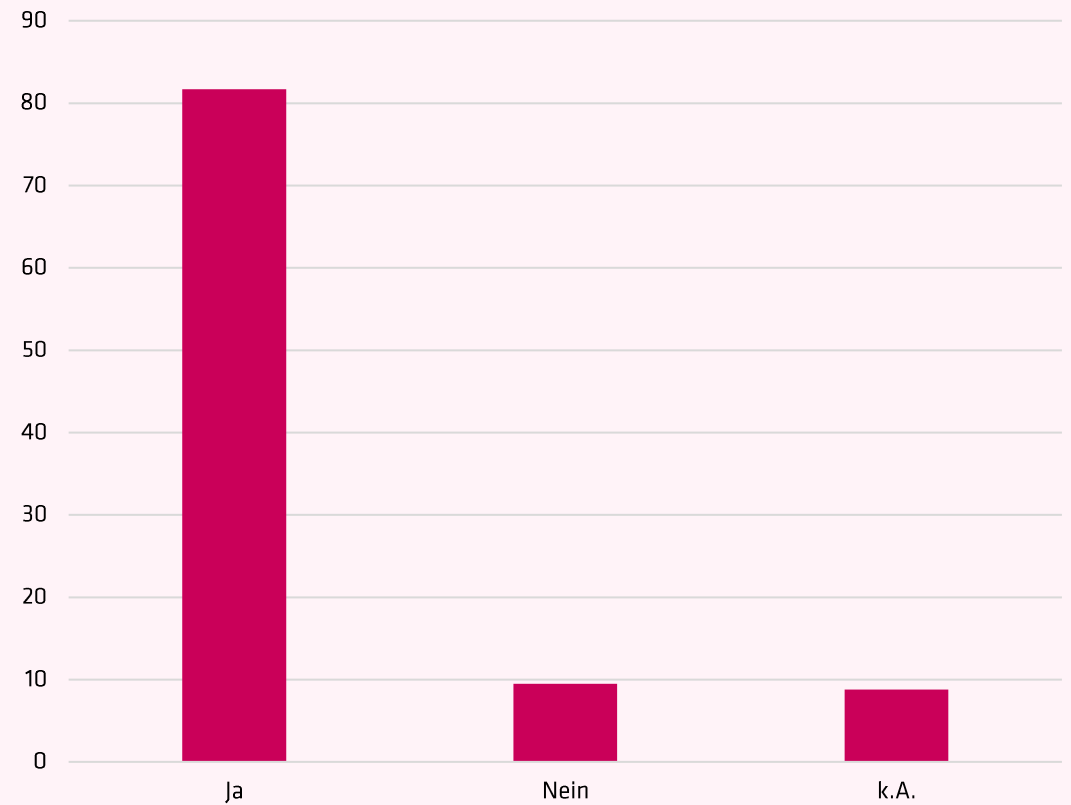
FEEDBACKGESPRÄCHE

Feedbackgespräche mit Vorgesetzten zum Weiterbildungsfortschritt oder zur persönlichen Weiterentwicklung



n= 1208

Ist dies in Deinem Betrieb vorhanden?



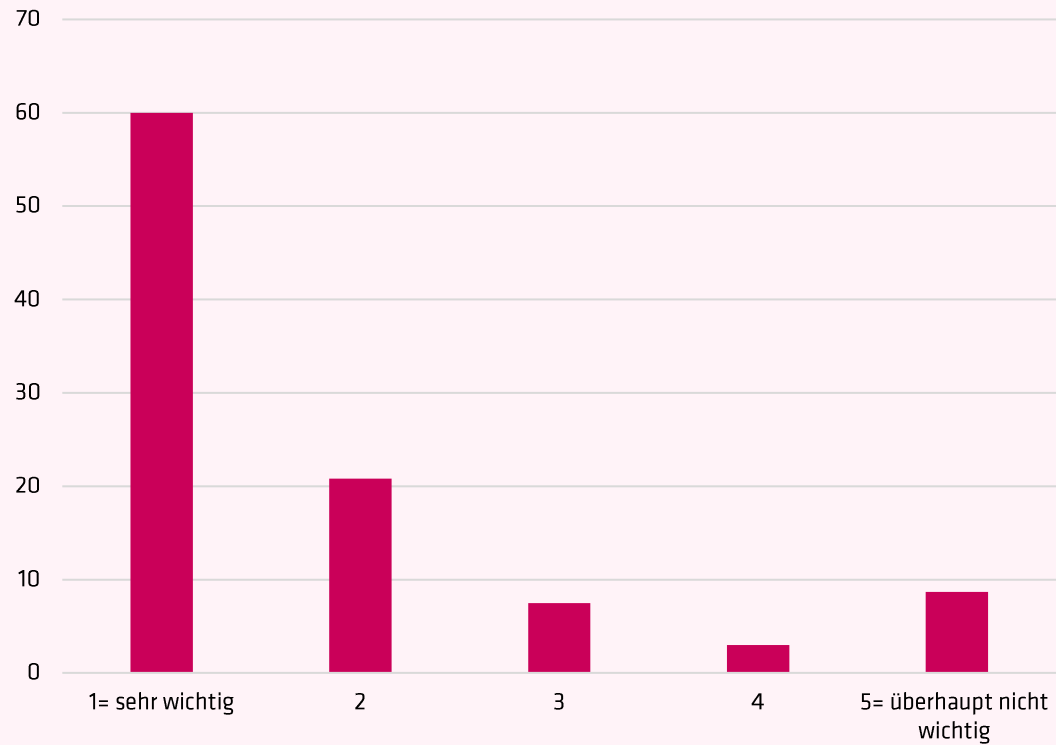
n= 1194



AUSBILD- UNG

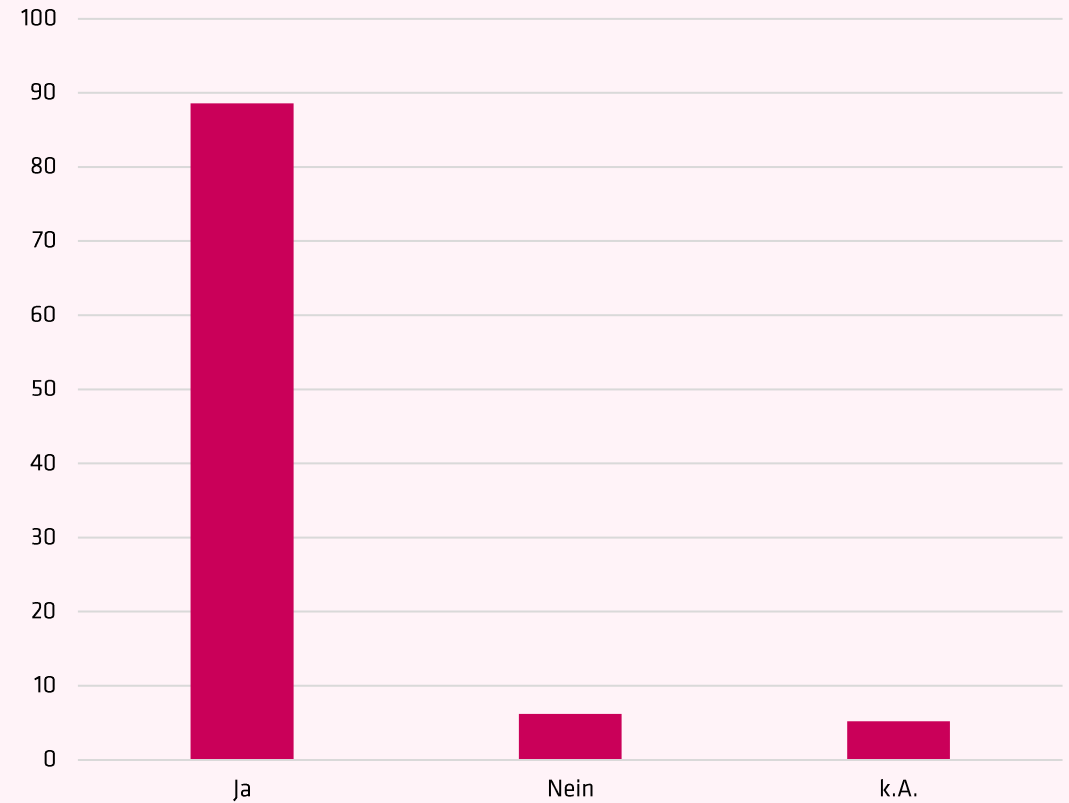
BEZUGSPERSON

Bezugsperson bei Fragen und Problemen im Betrieb



n= 1172

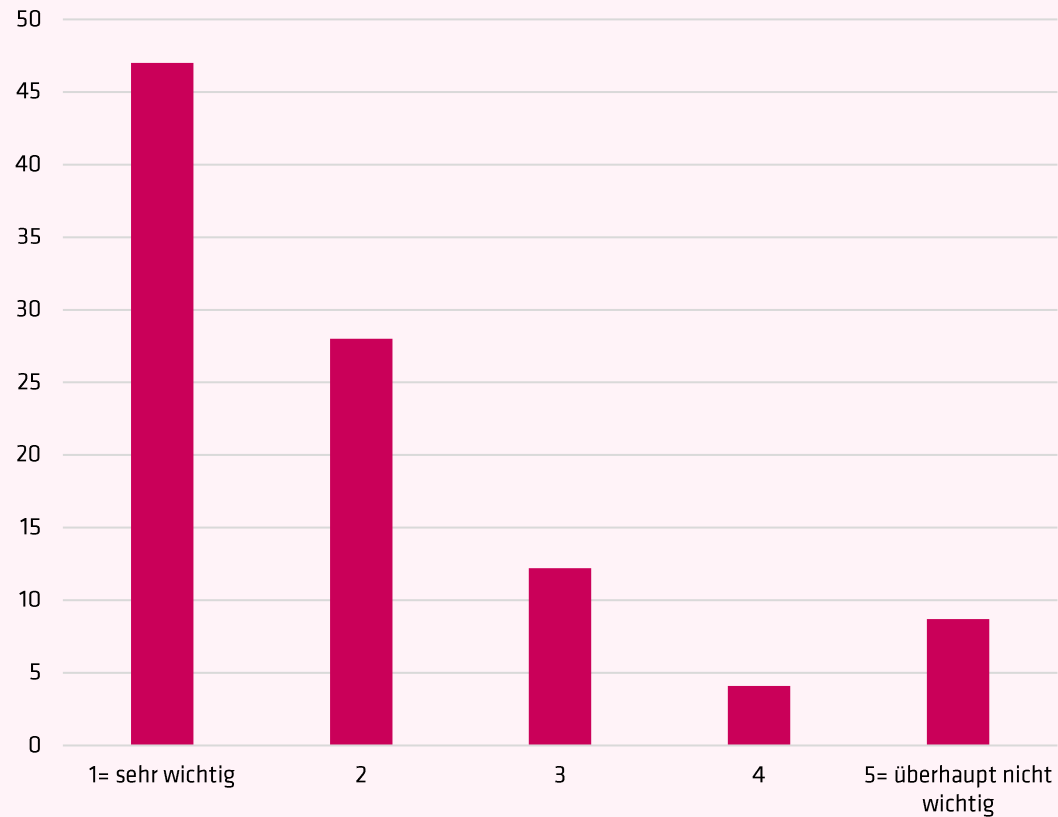
Ist dies in Deinem Betrieb vorhanden?



n= 1186

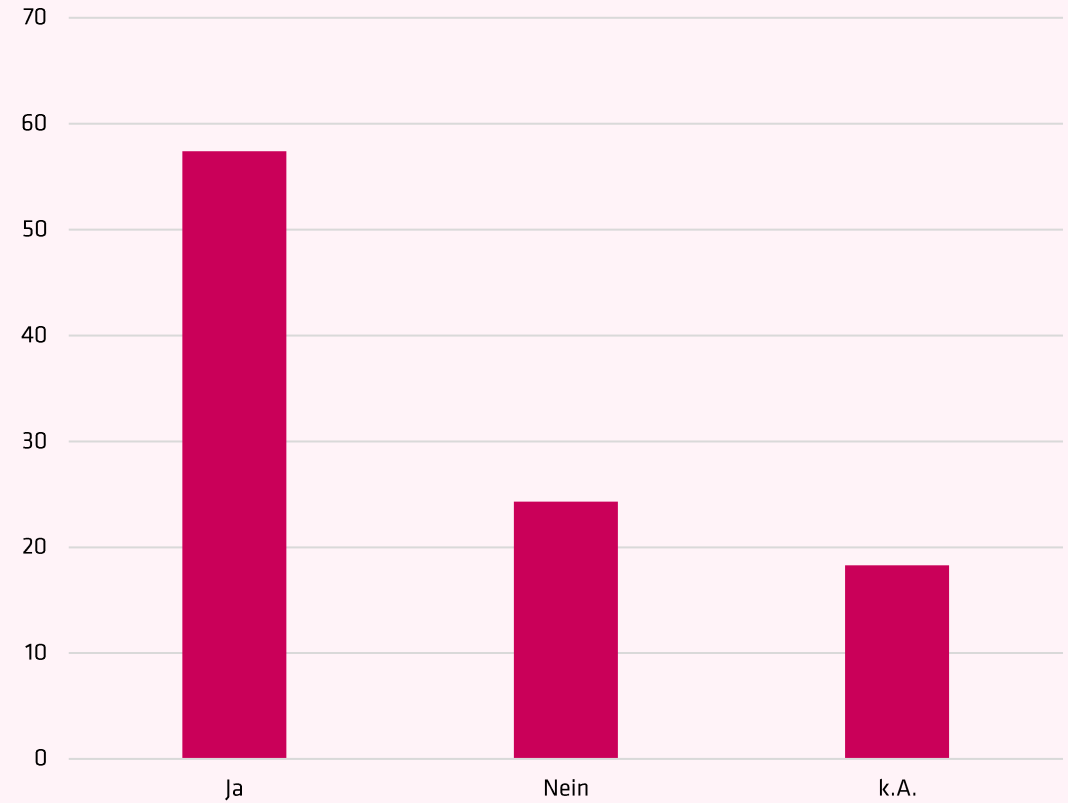
ÜBERTARIFLICHE BEZAHLUNG

Übertraifliche Bezahlung



n= 1156

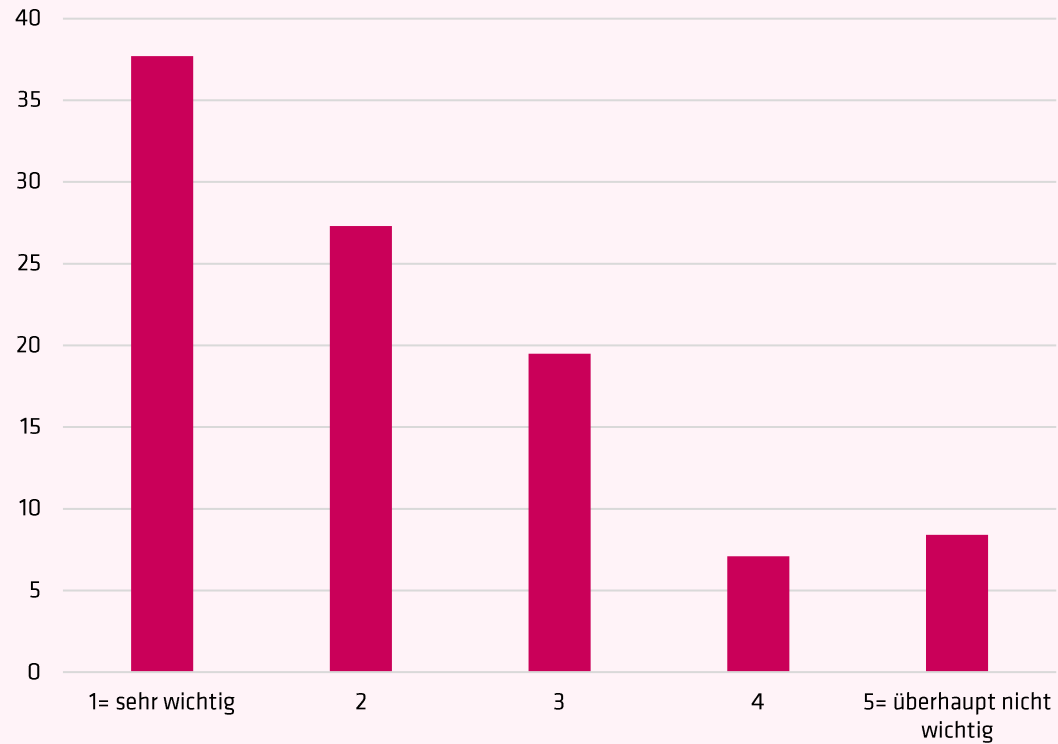
Ist dies in Deinem Betrieb vorhanden?



n= 1178

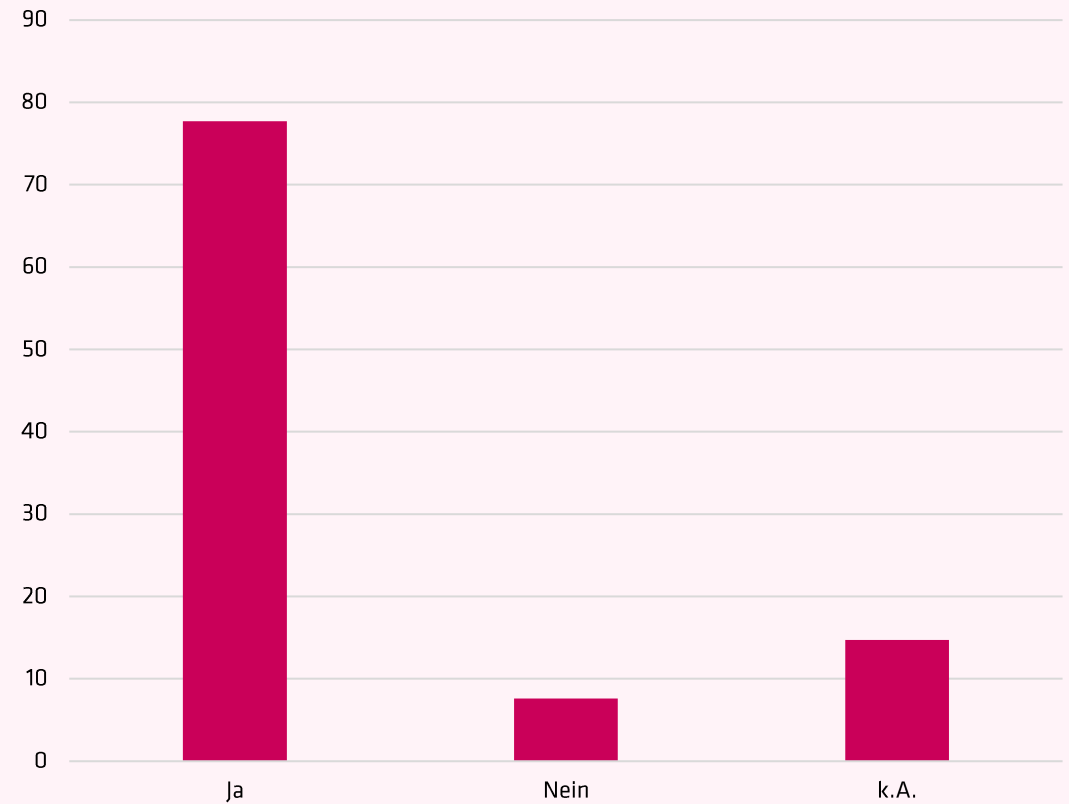
TEILNAHME AM WETTBEWERBEN

Förderung der Teilnahme an Wettbewerben, Schulungen und Projekten



n= 1171

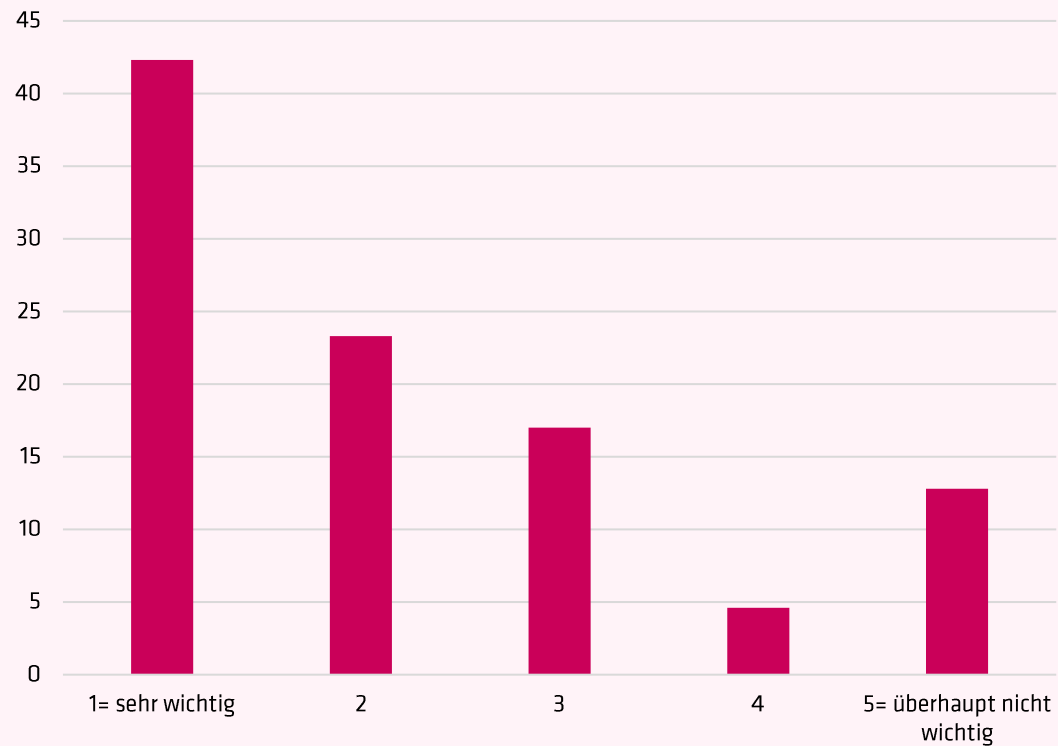
Ist dies in Deinem Betrieb vorhanden?



n= 1186

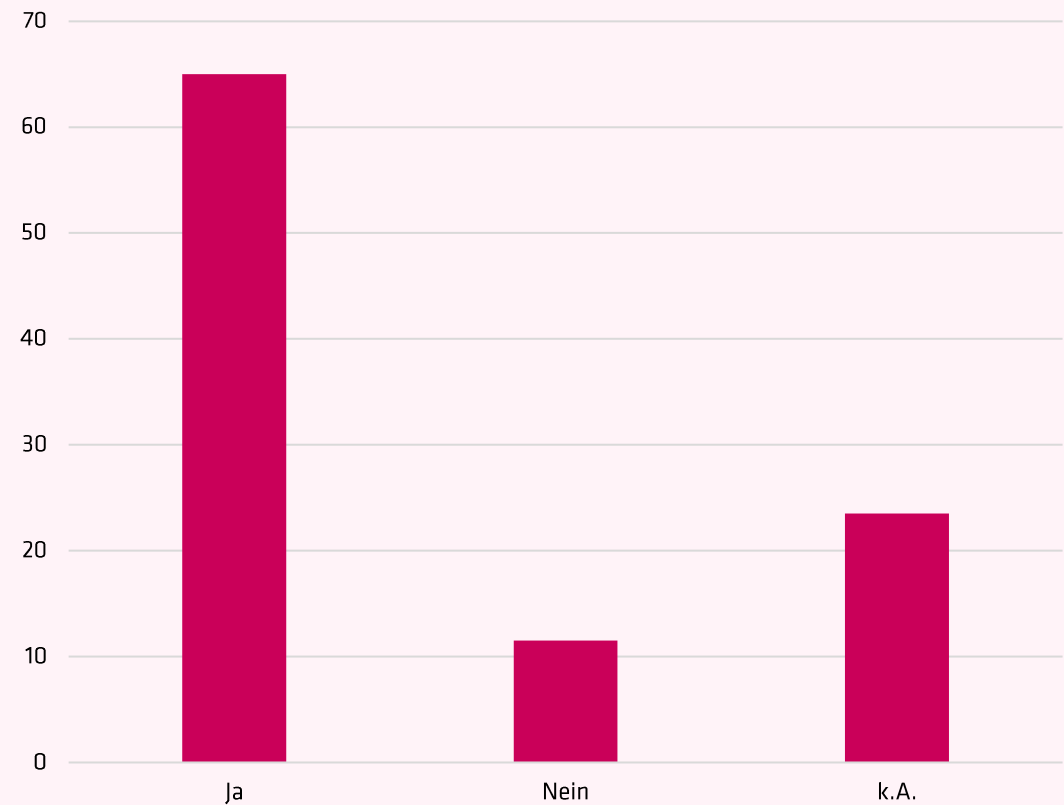
ABSCHLUSSPRÜFUNG

Freistellung zum Lernen von einer Abschlussprüfung



n= 1144

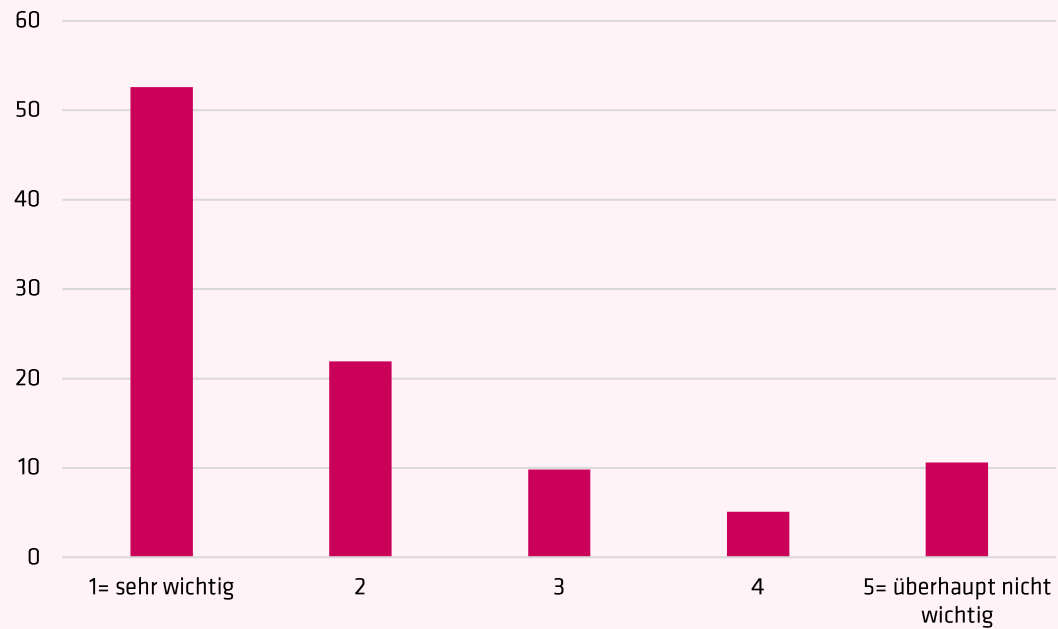
Ist dies in Deinem Betrieb vorhanden?



n= 1172

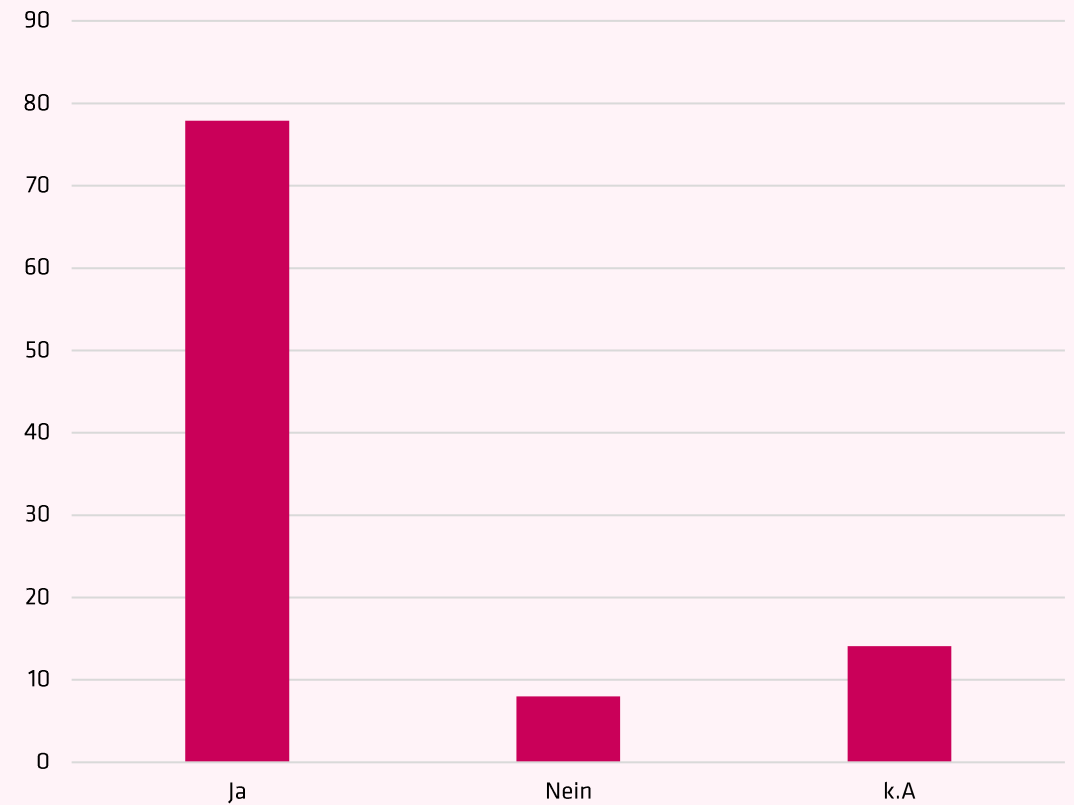
AUSBILDUNGSRAHMENPLAN

**Einhaltung des
Ausbildungsrahmenplans/Kennenlernen
aller zentralen Ausbildungsabteilungen/
inhalte**



n= 1145

Ist dies in Deinem Betrieb vorhanden?



n= 1168



FAZIT

SIE ALS UNTERNEHMERIN MÜSSEN SELBST AKTIV WERDEN 😊

- **Corporate Benefits** sind zunehmend Hygiene-Faktoren
- **Soft-Faktoren** sind Schlüsselfaktoren & Kosten als Investment „Zeit“
- **Entscheidend sind:**
 - Entwicklungsperspektive (Weiterbildung)
 - Marke / Image
 - Wertschätzung / Sichtbarkeit
 - Erwartungsmanagement & Bedürfnisbefriedigung (Onboarding, Work-Life-Balance)
 - Wohlfühlbetrieb / Arbeitsklima (Sicherheit, Gesundheit)
 - Innovation & Nachhaltigkeit

BEST PRACTICES: BUSCHE-STUDIE – DIE STUDIE ZUR ERMITTLUNG DER ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT

INTERALPEN-HOTEL TYROL
★★★★★S

TROFANA **R**OYAL
★★★★★
SUPERIOR
GOURMET- & RELAXHOTEL

 B E R G
L A N D
DESIGN- UND WELLNESSHOTEL SÖLDEN

ADA
COSMETICS





TOP-ARBEITGEBER 2024 —
wir gehen dies gemeinsam an 😊

· WANTED ·

TOP
ARBEITGEBER

DEINE MEINUNG ZÄHLT!

APPLE WATCH ZU GEWINNEN!

WIR WOLLEN DIE BESTEN ARBEITGEBER IM GASTGEWERBE FINDEN UND FREUEN UNS AUF DEINE TEILNAHME.

MACH MIT!
BIS ZUM 15.03.2024

UMFASSENDE INFOS UNTER WWW.BUSCHE-STUDIE.DE

PARTNER
Schlummer Atlas

WISSENSPARTNER
Hochschule für
Wirtschaft und Recht Berlin
The Berlin School of Economics & Law

SIE WOLLEN AUCH ZU DEN
TOP-ARBEITGEBERN 2024
ZÄHLEN?

Dann motivieren Sie Ihre
Mitarbeitende zur Teilnahme!

ERGEBNISSE DER ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT 2024

PRÄSENTATION DER BUSCHE-STUDIE

13.05.2024: OBERURSEL / FRANKFURT (DORINT HOTEL)



Sie wollen Ihre Arbeitgebermarke wirksam entwickeln und für das Personalrecruiting und -marketing nutzen?

Die Busche-Studie 2023 ist mit allen Ergebnissen sowie einführenden Kapiteln zur Arbeitgeberattraktivität und der Erwartungshaltung der unterschiedlichen Generationen als PDF auf der Website der www.busche-studie.de erhältlich.

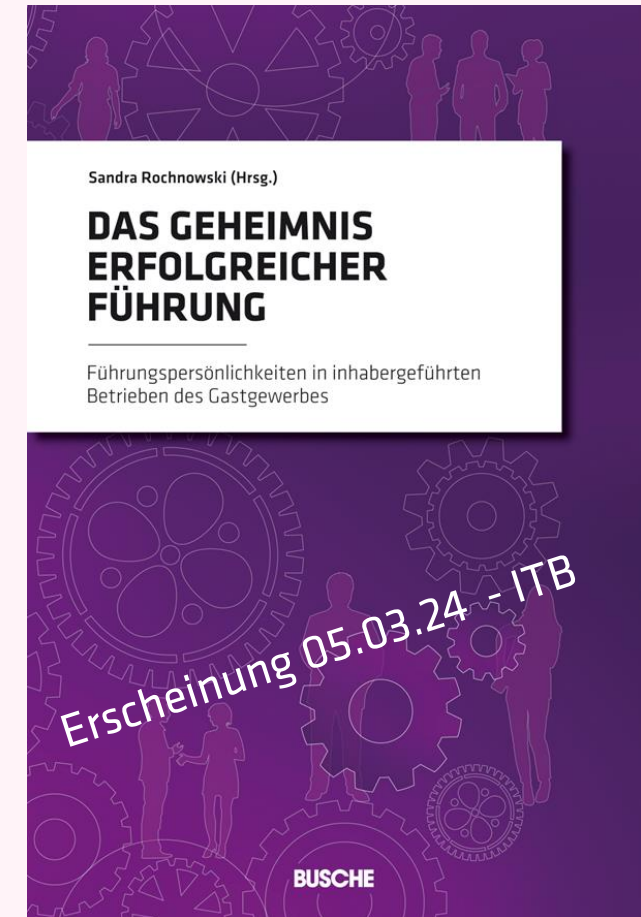
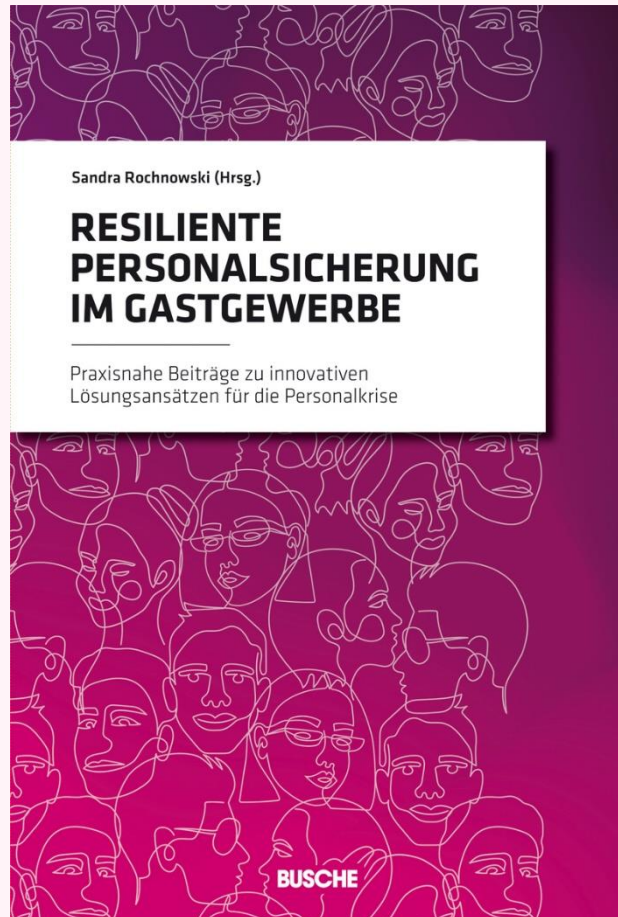
Was wünschen sich Mitarbeitende von gastgewerblichen Betrieben?

ERGEBNISSE DER BUSCHE-STUDIE 2023



BUSCHE

VERÖFFENTLICHUNGEN



HERZLICHEN DANK

Für Fragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

WERDEN SIE DUALER AUSBILDUNGSPARTNER AN DER HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT UND RECHT BERLIN.

Weitere Informationen unter:

<https://www.hwr-berlin.de/studium/studiengaenge/detail/39-bwltourismus/>

