

Unterschiedliche Gästegruppen in gesundheitstouristischen Betrieben: Chancen und Herausforderungen

Lisa Fickel, Roland Lymann, Anna Wallebohr

Abstract

Touristische Betriebe weisen durch ihre unterschiedlichen Geschäftsfelder eine **heterogene Gästestruktur** vor (z.B. Familien, DINKS, MICE). Ein **breites Zielpublikum** eröffnet den Unternehmen und Destinationen die Möglichkeit die **wirtschaftliche Rentabilität** des Unternehmens **sicherzustellen**. Darüber hinaus sehen Hoteliers, Destinationsmanager und Unternehmer in der Heterogenität der Gäste eine **Arbeitsbereicherung für die Mitarbeitenden** und damit eine Chance für Unternehmen, sich als **attraktiver Arbeitgeber am Markt** zu positionieren und **Mitarbeiter langfristig** an das Unternehmen zu **binden**.

Auch gesundheitstouristische Betriebe wie z.B. Wellnesshotels oder Kurhäuser haben aufgrund ihrer verschiedenen Geschäftsfelder eine heterogene Gäste. Ergänzend dazu reisen Gäste mit **unterschiedlichen Motiven** in ein Wellnesshotel oder Kurhaus (z.B. gesund werden, gesund bleiben).

Der Beitrag vermittelt Erkenntnisse zu den **Chancen und Herausforderungen von heterogenen Gästegruppen** in gesundheitstouristischen Betrieben und zeigt auf, welche **Auswirkungen** diese auf den **Arbeitsalltag** und die **Zufriedenheit der Mitarbeiter** haben.

Keywords: Gesundheitstourismus, Wellness-tourismus, heterogene Gästegruppen, Zielgruppen, Mitarbeiterzufriedenheit

1 Ausgangslage

Mit der zunehmenden Globalisierung wird der **Markt für gesundheitstouristische Betriebe immer internationaler**. Gleichzeitig findet ein Wertewandel in der Gesellschaft statt, der die individuellen Bedürfnisse und Erwartungen der Gäste in den Vordergrund rückt. Dabei spielt auch die demographische Entwicklung eine Rolle, durch die es auch die **Bedürfnisse und Erwartungen** der alternden Gesellschaft zu berücksichtigen gilt (Berg, 2008; The Economist, 2017 & Wija, De Groot, & Haveman-Nies, 2003).

Neben dem demografischen Wandel lässt der gesellschaftliche Trend hin zum Bedürfnis nach einem präventiven, ganzheitlichen, nachhaltigen und bewussten Umgang mit der eigenen Gesundheit die **Nachfrage im Gesundheits- und Wellness-tourismus wachsen** und erweitert die Gästesegmente. Gleichzeitig steigt mit dem **erhöhten Gesundheitsbewusstsein** und dem höheren Wissen rundum Gesundheit sowie den wachsenden Erfahrungen mit Wellnessangeboten auch der Qualitätsanspruch der Gäste (Berg, 2008; Bundesamt für Gesundheit, 2013; Lanz-Kaufmann & Stettler, 2009; S. 277, Sigrist & GDI, 2006; The Economist, 2017).

Gesundheitstouristische Betriebe weisen vielfach verschiedene Geschäftsfelder auf um eine ganzjährige Auslastung zu generieren. Weiterhin werden aufgrund des erhöhten Gesundheitsbewusstseins der Bevölkerung **ganzheitliche, authentische und naturnahe gesundheitstouristische Angebote von unterschiedlichen Gästegruppen nachgefragt**. Dazu gehören zum Beispiel junge Paare und Best Ager (Bäderverband Mecklenburg-Vorpommern e.V., o.A.) sowie Gästegruppen, die sich nicht nur in ihren demographischen Merkmalen, sondern auch in ihren **Urlaubsmotiven** (Aufenthaltsdauer, Freizeitaktivitäten etc.) voneinander unterscheiden (Globales Wellness-Institut, 2015; Heise & Axt-Gadermann, 2018). Darüber hinaus können die Gästegruppen von Wellnesshotels, Kurorten oder Thermen auch nach ihrem **Gesundheitszustand** unterschieden werden (Landesverband für Gesundheit Niedersachsen e.V., 2006). Gleichzeitig können aber auch unterschiedliche Vorstellungen und **Verhaltenspräferenzen** (dominant, ruhig, tiefen-entspannt, neugierig, ordentlich, unordentlich, unsicher, flexibel, strukturiert, etc.) sowie **kulturelle Unterschiede** zu Konflikten führen.

Um die Zufriedenheit aller Gästegruppen zu gewährleisten, ist ein problemloses Zusammenleben der Gäste untereinander notwendig (Egger & Herdin, 2010). Die Heterogenität der Gästegruppen in gesundheitstouristischen Betrieben fordert eine **differenzierte und personalisierte Dienstleistungserbringung** (Brandi Tanner, Lehmann Friedli & Künzi, 2018, S. 13).

Der Beitrag zeigt die Erkenntnisse zu den **Chancen und Herausforderungen** von heterogenen Gästegruppen in gesundheitstouristischen Betrieben sowie die **Auswirkungen**, welche diese auf den Arbeitsalltag und die Zufriedenheit der **Mitarbeiter** haben, auf.

2 Theoretische Grundlagen und aktueller Forschungsstand

Heterogene Gästegruppen und verschiedene Geschäftsfelder sind aus **betriebswirtschaftlicher Perspektive** lohnenswert. Eine 2012 publizierte Studie der Österreichischen Hoteliereinigung kommt zum Schluss, dass Hotels mit heterogenen Gästegruppen erfolgreicher sind. Dabei bezieht sich die Studie hauptsächlich auf Gäste aus verschiedenen Herkunftsländern. Zudem erhöhen die internationalen Gäste die Wertschöpfung nachhaltig, da sie aufgrund der weiten Anreise eine relativ lange Aufenthaltsdauer aufweisen (OGZ, online).

Neben den Gästen aus verschiedenen Kulturen stellen jedoch auch soziodemographisch unterschiedliche Gästegruppen interessante Quellmärkte dar. Bis 2030 wird in Fachkreisen eine Zunahme an älteren, chronisch kranken Personen erwartet, was ein **Potenzial für den Gesundheitstourismus** darstellt. Zudem dürfte die präventive Nutzung gesundheitstouristischer Angebote durch die sogenannten «jüngeren Älteren» zwischen 35 und 50 Jahren zunehmen (Adamer-König, Illing & Amort, in Axt-Gadermann 2018, S. 33).

Neben betriebswirtschaftlichen Erfolgspotenzialen heterogener Gästegruppen im Gesundheitstourismus leiten sich jedoch auch Herausforderungen ab. Die spürbare Wertschätzung des Arbeitnehmers durch Führungspersonen, respektvolle Kommunikation sowie die Schaffung eines positiven Betriebsklimas schafft eine positive Atmosphäre, die für die heterogenen Gästegruppen spürbar wird und so zu mehr Wertschöpfung führt (INTERREG, ohne Datum, S. 8 - 9). Die meisten dieser Aspekte sind auch beim direkten Kontakt zwischen Mitarbeitenden und Gästen zu berücksichtigen. Zudem sollten die Mitarbeitenden für einen optimalen Umgang mit heterogenen Gästegruppen einen hohen Grad an Selbst- und Sozialkompetenz aufweisen (Hermann, 2016, S. 170), um die unterschiedlichen Bedürfnisse auffangen zu können.

Zu den Herausforderungen für die **Mitarbeitenden** durch heterogene Gästegruppen liegen bereits Erkenntnisse aus der Forschung vor. Zu beachten gilt es, dass jeder Gast eine individuelle Persönlichkeit mit eigenen Werten, Motiven und Charaktereigenschaften ist. Durch die subjektive Wahrnehmung der Mitarbeitenden kann es zu einer Fehleinschätzung kommen. Auch die jeweilige Sympathie bzw. Antipathie zwischen Gast und Dienstleistenden beeinflussen den Umgang miteinander (Hermann, 2016, S.79-82). Deshalb ist es wichtig, bereits bei der Personalauswahl gewisse Kompetenzen und Persönlichkeitsdimensionen wie das Leistungs- und Sozialverhalten zu berücksichtigen (S. 167-168). Diese Aspekte sind zu beachten, um einen reibungslosen Umgang mit heterogenen Gästegruppen zu gewährleisten. Wenn diese charakterlichen Voraussetzungen gegeben sind, können Mitarbeitende **heterogene Gästegruppen** auch als **attraktives Arbeitgebermerkmal** wahrnehmen. So beschreibt zum Beispiel das Vierstern Superior Hotel Burg in Oberlech am Arlberg ihren «attraktiven Gästemix» als Mitarbeiter Benefit eines idealen Arbeitgebers für Fachkräfte (Rollingpin, online).

Zum **Umgang der Gäste untereinander** lassen sich ebenfalls Chancen und Herausforderungen ableiten. So sind einige aus dem Destinationsmanagement bekannte Polaritätsfelder auch auf den Gesundheitstourismus anwendbar. Eines davon ergibt sich aus den unterschiedlichen Bedürfnissen der Anspruchsgruppen. Je nach Motiv können Gäste eher Ruhe oder Erlebnisse suchen, wodurch Konflikt entstehen. Ob Konflikte entstehen, ist dabei abhängig von den Kompetenzen der jeweiligen Akteure. Heterogene Gästegruppen können aufeinander auch bereichernd wirken. Ein Beispiel dafür liefert die interkulturelle Kompetenz. Je nach individuellem Verhalten, Wissen und Motivation der Gäste ist die Bereitschaft zur Interaktion mit anderen Gästen aus unterschiedlichen Kulturkreisen höher oder tiefer (Scherhag & Menn in Egger & Herdin, 2010, S. 14 -18).

Zusammenfassend lassen sich anhand der bestehenden Literatur verschiedene Chancen und Herausforderungen im Umgang mit heterogenen Gästegruppen identifizieren. Diese sind sowohl für Management, Mitarbeitende als auch Gästegruppen untereinander identifizierbar.

3 Methodisches Vorgehen

Um die Komplexität eines Themas zu veranschaulichen, wurden **Case-Studies** als gültiges methodisches Werkzeug in der Tourismusforschung verwendet (Beeton, 2016). Für diesen Beitrag wurden zwei erfolgreiche Hotels (Hotel Hofweissbad und Deltapark Vitalresort) mit mehreren Geschäftsfeldern im Gesundheits- und Wellnesstourismus ausgewählt, die eine heterogene Gästestruktur (MICE, DINKS, Best Ager, Familien) mit unterschiedlichen Motiven aufweisen.

Zur Auswahl der geeigneten Betriebe (**Gesundheitshotels**) im Bereich Gesundheitstourismus wurden die folgenden Kriterien herangezogen:

- Heterogene Gästegruppen (Anzahl und Vielfalt)
- Erfolg im Bereich der Mitarbeiterbindung und des Mitarbeiterengagements (gemessen an Mitarbeiterfluktuation und -zufriedenheit)
- Hohe Gästezufriedenheit (gemessen an den Bewertungen) des Hotels selbst
- Wirtschaftlich rentabel (gemessen an wirtschaftlichen Indikatoren)
- Hohe Bedeutung der Gesundheits- und Wellnesstourismusangebote

Neben einer **strukturierten Literaturrecherche** wurde die qualitative Sozialforschung eingesetzt. Um erste Hinweise zu möglichen Chancen und Herausforderungen zu erhalten, wurde ein kurzer **Online-Fragebogen** an die Mitarbeitenden des Deltapark Vitalresort und des Hotel Hof Weissbad verschickt.

Basierend auf den Antworten der Online-Befragung der Mitarbeitenden wurde ein

Interview-Leitfaden entwickelt, um vertiefte Informationen zu den Chancen und Herausforderungen mit heterogenen Gästegruppen zu erhalten.

Im Fokus der Online-Umfrage und der qualitativen Interviews standen folgende Forschungsfragen:

- Welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich aus heterogenen Gästegruppen für gesundheitstouristische Betriebe im Gesundheitstourismus?
- Welche positiven und negativen Einflüsse haben heterogene Gästegruppen auf die tägliche Arbeit der Mitarbeiter und die Mitarbeiterzufriedenheit?

Die Mitarbeitenden haben zunächst eine allgemeine Einschätzung auf einer Skala von 1 (sehr negativ / problematisch) bis 7 (sehr positiv / bereichernd) zum Umgang mit den verschiedenen Gästegruppen abgegeben. In einem zweiten Schritt konnten sie ihre Auswahl begründen, indem sie positive und negative Aspekte nannten. Insgesamt haben **54** Personen der beiden Betriebe an der Umfrage teilgenommen.

Mithilfe des gering standardisierten und halboffenen Leitfadens wurden die Aussagen der Mitarbeitenden-Befragung in Experteninterviews mit **zehn Fachpersonen innerhalb des Deltapark Vitalresort** vertieft. In Folge des Corona-Virus konnten Interviews nur mit dem Deltapark Vitalresort durchgeführt werden. Die Befragten sind in den folgenden Bereichen tätig: Direktion, Human Resources, Marketing, Service, Küche, Rezeption, Seminare, Spa, Massage und Bewegung.

Die Auswertung der Mitarbeitenden-Befragung sowie die Interviews wurden von Studierenden der Fachrichtung Tourismus & Mobilität an der Hochschule Luzern – Wirtschaft durchgeführt und transkribiert. Um die Qualität sicherzustellen, wurde dieser Prozess vom Institut für Tourismuswirtschaft der Hochschule Luzern – Wirtschaft begleitet (Einführungsveranstaltung sowie mehrere Coaching-Sessions mit den Studierenden). Die Ergebnisse werden gemäss den Einschätzungen der befragten Mitarbeitenden dargestellt.

4 Vorstellung der gewählten Cases

Die zwei ausgewählten Cases werden nachfolgend kurz vorgestellt.

4.1 Hotel Deltapark Vitalresort

Das 2016 erneuerte Deltapark Vitalresort ist ein 4-Sterne Spa & Wellnessresort am Ufer des Thunersees im Berner Oberland. Das Resort wirbt mit einer 2000 m² grossen Wellnesslandschaft, vier Restaurants, einer Gymnastikzone und Seminarräumlichkeiten und bietet 106 Zimmer in verschiedenen Gebäuden an. Damit werden Hotelgäste in verschiedenen Preisklassen angesprochen, denn sie verfügen über 3 und 4-Sterne Unterkünfte (Deltapark (a), online).

Der Deltapark wurde als ganzheitliches Wellnesshotel konzipiert und hat schon früh den Fokus auf ganzheitliche Präventionsangebote gesetzt, da man nicht im kurativen Bereich tätig sein wollte. Das Hotel möchte Gäste mit guter Gesundheit ansprechen, welche daran interessiert sind, diese zu bewahren oder gar zu verbessern. Seit kurzem versucht der Deltapark auch Gäste mit gesundheitliche Problemen anzusprechen wie z.B. chronische Krankheiten oder Übergewicht. Um neue Segmente anzusprechen. Wichtig ist es jedoch, den präventiven Gedanken zu wahren, da der Deltapark nicht mit Rehabilitation assoziiert werden möchte.

Die heterogenen Gästegruppen und Segmente sind, abhängig von der Saison und Jahreszeit, unterschiedlich stark im Hotel vertreten und treffen teilweise während ihres Aufenthalts aufeinander.

Ausgehend vom Angebot und der Positionierung können folgende Geschäftsfelder respektive Produkt / Markteinheit identifiziert werden:

Tabelle 1: Geschäftsfelder Deltapark Vitalresort

Gästegruppe Geschäftsfeld	Singles / Einzelpersonen	DINKS	Familien	Best Agers	MICE	Gruppen
Gesund bleiben:						
Gesundheitsaufenthalt / Prävention	x	x		x		x
Day-Spa / Wellness	x	x		x		x
Restauration	x	x		x		x
Seminar					x	
Weitere Geschäftsfelder						

4.2 Hotel Hof Weissbad

Das von einem Gastgeberehepaar geführte Hotel Hof Weissbad 4-Sterne Superior liegt in Weissbad im Kanton Appenzell Innerrhoden. Seit 1994 wird hier Gastfreundschaft und Erholung grossgeschrieben. Schon seit der Eröffnung ist das Hof Weissbad ein äusserst erfolgreiches Hotel mit herausragender Gästezufriedenheit. Bereits seit Beginn wurde der Fokus auf Angebote im Gesundheits- und Wellnessbereich gesetzt. Auch heute noch verfolgt das Hotel Hof Weissbad dieses Konzept und bleibt so seiner ursprünglichen Strategie treu (Hof Weissbad (o.J.) (b), online).

Das Hof Weissbad positioniert sich als Ort der Gesundheit und der Authentizität. Diese Werte werden gelebt und in der Angebotsgestaltung umgesetzt. Als von Hotellerie Suisse akkreditiertes Vierstern Superior Hotel positioniert sich das Hotel in der gehobenen Preisklasse (HotellerieSuisse, 2019, online).

Die Angebotsgestaltung lässt sich grob in vier strategische Geschäftsfelder (SGF's) einteilen: Gastronomie, Wellness und Prävention, Seminarangebote und die Rehabilitationsklinik und Kurangebote. Zudem sind sie auch auf der Spitalliste (Rehabilitation) aufgeführt (Hof Weissbad (o.J.). (a), online).

Ausgehend vom Angebot und der Positionierung können folgende Geschäftsfelder identifiziert werden:

Tabelle 2: Geschäftsfelder Hotel Hof Weissbad

Gästegruppe / Geschäftsfeld	Singles / Einzelpersonen	DINKS	Familien	Best Agers	MICE	Gruppen
Gesund werden:						
Rehabilitation / Kur	x	x		x		
Gesund bleiben:						
Gesundheitsaufenthalt / Prävention		x		x		
Day-Spa / Wellness		x	x	x		
Restauration		x		x		
Seminar					x	
Weitere Geschäftsfelder						

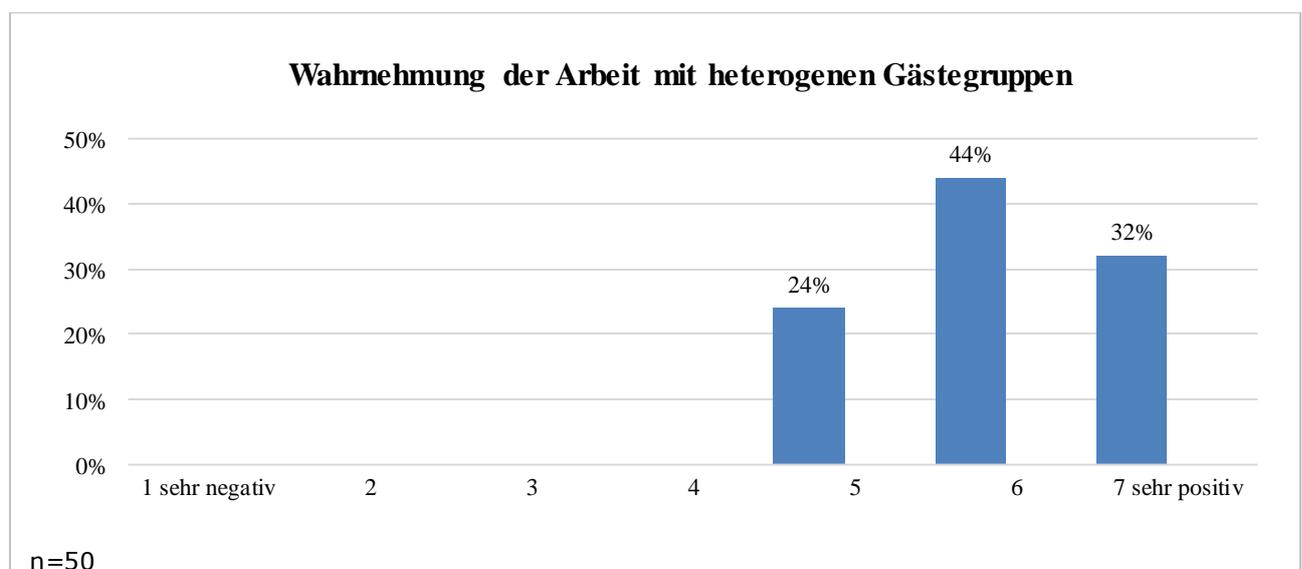
5 Ergebnisse

Im vorliegenden Kapitel werden die verschiedenen Aussagen und Ergebnisse aus der Mitarbeitenden-Befragung und den im Deltapark Vitalresort durchgeführten Interviews zusammengetragen und vorgestellt.

5.1 Arbeit mit heterogenen Gästegruppen

Die Resultate aus der Mitarbeitenden-Befragung zeigen, dass sowohl die Mitarbeitenden vom Hof Weissbad wie auch vom Deltapark die Arbeit mit heterogenen Gästegruppe allgemein als positiv (68%) bis sehr **positiv** (32%) **einschätzen**. Keiner der Befragten gab an, die Arbeit mit verschiedenartigen Gästen als negativ bis sehr negativ zu empfinden. Lediglich zwei Mitarbeitende vom Deltapark machten zu dieser Frage keine Angaben (Abbildung 1).

Abbildung 1: Wahrnehmung der Arbeit mit heterogenen Gästegruppen



5.1.1 Bereichernde Aspekte, persönliche Gewinne und Arbeitsatmosphäre

Die Mitarbeitenden beider Hotels nannten viele **positive Aspekte**, welche die Arbeit mit heterogenen Gästegruppen und Kulturen mit sich bringen. Besonders geschätzt werden:

- Abwechslung im Arbeitsalltag
- Gebrauch von Fremdsprachen
- Anwenden und Erweitern von Wissen und Know-how,
- gesteigerte soziale Kompetenzen wie Empathie, Geduld und Offenheit,
- individuelle Betreuung der Gästegruppen aufgrund der unterschiedlichen Bedürfnisse
- persönlicher Umgang und Austausch, welcher für Mitarbeitende häufig eine Herzensangelegenheit ist
- gegenseitiges Befruchten und Bereichern der heterogenen Gästegruppen.

Gemäss den Aussagen der Mitarbeitenden beider Hotels, zeigen **anspruchsvolle Gästegruppen** eine höhere Wertschätzung für das Personal, was im Arbeitsalltag als Sinnstiftend empfunden wird. Weiterhin bringt der Mix der Gäste den Mitarbeitenden viel Befriedigung an der Arbeit, was durch homogene Gästegruppen reduziert wäre.

Der Einfluss der heterogenen Gästegruppen auf die Teams und die **Arbeitsatmosphäre** wird allgemein als positiv beschrieben, wobei aber auch darauf hingewiesen wird, dass dafür vielleicht nicht die Gäste, sondern vielmehr der Betrieb und die Zusammensetzung der Arbeits-Teams entscheidend sind.

Die heterogenen Gästegruppen werden aber auch als Ursache für zusätzliche **Komplexität** identifiziert, welche bei der Fokussierung auf eine einzelne Zielgruppe reduziert werden könnte. Das wird aber vorwiegend positiv eingeschätzt.

Aus **betriebswirtschaftlicher Perspektive** tragen heterogene Gästegruppen dazu bei, dass das Hotel das ganze Jahr ausgelastet ist und so die Abhängigkeit von einem einzelnen Segment reduziert und die Einkünfte stabiler werden. Dies führt auch zu gesicherten Arbeitsplätzen.

5.1.2 Herausfordernde Aspekte und mögliche Konflikte

Da sich im Hotel Hof Weissbad zusätzlich eine Rehaklinik befindet, sind die Gästesegmente und Bedürfnisse sehr unterschiedlich. Zum Beispiel benötigen Kur- oder Reha Gäste oft **mehr Aufmerksamkeit** und haben **Spezialwünsche**, was für die Mitarbeitenden eine Herausforderung darstellt bezüglich des Zeitdrucks, der nötigen ständigen Hilfsbereitschaft und auch damit, ein Gespür für das Gegenüber zu finden.

Des Weiteren wird von den Front-Mitarbeitenden im Hotel Hof Weissbad **grössere Flexibilität, mehr Fachwissen, Einfühlsamkeit, Verständnis und Geduld** erwartet im Vergleich zu Betrieben mit homogenen Gästegruppen.

Die **Atmosphäre** im Betrieb wird von den Mitarbeitenden als **positiv** beurteilt, jedoch wirkt es aufgrund von älteren und kranken Gästen für einige auch wie ein Krankenhaus oder Altersheim. Gemäss den Mitarbeitenden kann dies durch weitere Gästegruppen aber ausgeglichen werden.

Nachfolgend werden die Ergebnisse aus den vertieften Interviews im Deltapark dargestellt und zusammengefasst:

a) Allgemein

Allgemein kommen Konflikte zwischen Gästen und Mitarbeitenden nur selten und punktuell vor. Die Mitarbeitenden werden entsprechend vom Management sensibilisiert und geschult, indem die Mitarbeitenden in Schulungen auf die speziellen Bedürfnisse und kulturellen Unterschiede der wichtigsten heterogenen Gästegruppen hingewiesen werden.

Im Hotel Deltapark wurden Aspekte wie eine **zu grosse Anzahl an Segmenten** und ein breites Angebot als herausfordernd beschrieben, was auch bei den Mitarbeitenden zu Unklarheiten führen und das Marketing deutlich erschweren kann. Weitere **herausfordernde Aspekte** sind

- ungeduldige, unfreundliche und fordernde Gäste,
- die Direktheit mancher Kulturen, was als unfreundlich und grob empfunden werden kann
- anspruchsvolleren Gästen alles recht zu machen (unterschiedlichen Allergien, Essgewohnheiten der Gäste und weitere Ansprüche wie z.B. immer am gleichen Tisch zu essen). Dies führt zu Hektik und Stress, da die Gäste ungeduldig werden und nicht alle Wünsche mit Sorgfalt erfüllt werden können

b) An der Rezeption und im Seminar- und Gastronomiebereich

Die grösste Herausforderung für die Mitarbeitenden an der Rezeption und des Seminarbereiches ist das **mangelnde Verständnis der Gäste** in verschiedenen Situationen. Aber generell kann gesagt werden, dass es unter den Mitarbeitenden in Bezug auf den Umgang mit den Gästen **kaum Konflikte** gibt. Lediglich an der Rezeption gibt es gelegentlich Fehler im Zusammenhang mit den Buchungen oder Preisauskünften, welche sich aber jeweils schnell klären lassen.

Im Gastronomiebereich kann das Budget, respektive das Verständnis der heterogenen Gäste für die **Preisgestaltung eine grosse Herausforderung** in der Planung von Anlässen in einem der Restaurants sein. Herausfordernd ist es zudem immer auf den neuesten Stand zu sein und die Ernährungstrends der heutigen Zeit und die unterschiedlichen Lebensmittelunverträglichkeiten zu kennen.

c) In den Bereichen Spa, Massage und Fitness

Die Interviewpartnerinnen aus den Bereichen Spa, Massage und Fitness nennen alle verschiedene Herausforderungen im Zusammenhang mit ausländischen Gästen, anderen Kulturen und unterschiedlichen Gästebedürfnissen und Erwartungen:

- So erschweren beispielsweise mangelnde Fremdsprachenkenntnisse aber auch unterschiedliche Verständnisse von «normalem» Umgang zwischen Männern und Frauen die Kommunikation, den Umgang und auch die Behandlungen.
- Auch das Thema Kinder im Spa und im Bad ist immer wieder ein Streitpunkt, da diese ein mangelndes Verständnis dafür haben, dass Kinder im Deltapark generell erst ab 12 Jahren den Spa-Bereich betreten dürfen.
- Herausfordernd sind im Bereich Fitness auch die unterschiedlichen Gästebedürfnisse (z.B. intensive Betreuung vs. eigenständiges Training etc.): Hier sind die Mitarbeitenden stets bemüht, die Wünsche aufzunehmen, die Hausregeln verständlich zu erklären und für die Gäste die bestmögliche Lösung zu suchen.
- Ein weiterer, aber eher seltener Konfliktpunkt sind die Behandlungen und die dafür verwendeten Produkte. Denn es kann vorkommen, dass Gäste diesbezüglich starre und abweichende Vorstellungen und Erwartungen mitbringen, welche dann nicht erfüllt werden können.

d) Umgang mit Konflikten

Ein Hotel, welches mit verschiedenen Kulturen in Kontakt tritt, sollte eine dementsprechend **geschulte Belegschaft** haben. In der Mission des Deltaparks werden diverse Grundsätze explizit festgehalten. Die persönliche Einstellung der Mitarbeitenden sollte in allen Bereichen tolerant sein, wobei auch ein respektvoller Umgang miteinander gefordert wird. Die Mitarbeitenden sollen die Arbeit der anderen schätzen.

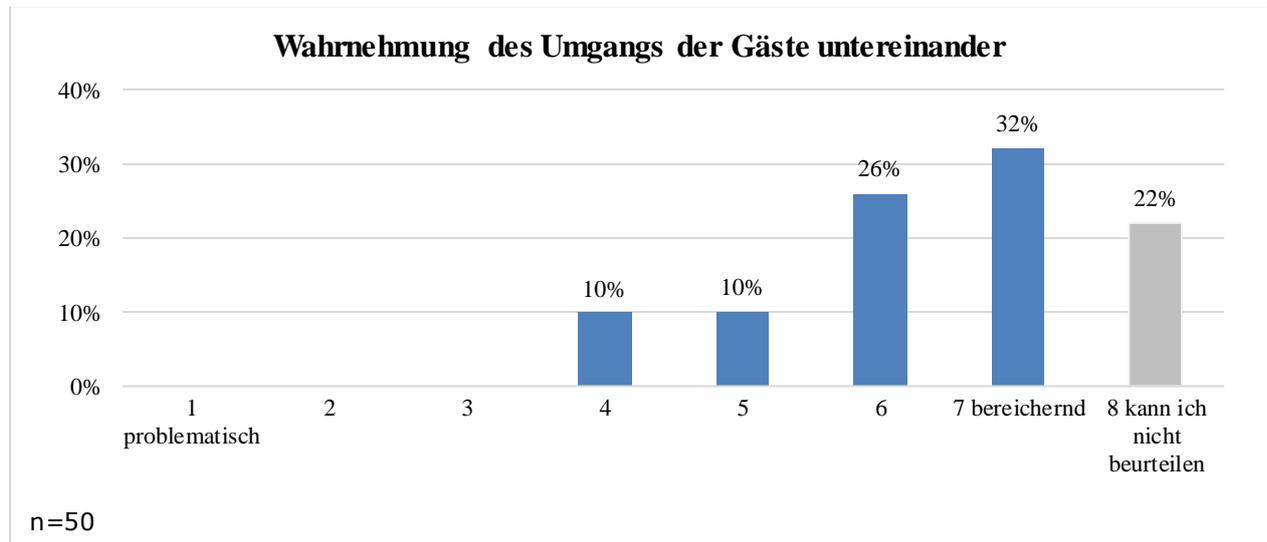
An der Rezeption und im Seminarbereich wird daraufgesetzt, geduldig zu argumentieren und Punkte, die zu Unstimmigkeiten führen, den Gästen aus Sicht des Hotels zu erklären und so **Verständnis zu schaffen**. Während auch im Fitness-Bereich direkt und offen kommuniziert wird, versucht man im Spa, in Streitpunkten ein Konsens zu finden und den Gästen so weit als möglich entgegen zu kommen. Gibt es Konflikte im Spa, welche unter anderem von der unterschiedlichen Stellung von Frauen in verschiedenen Kulturen herrühren, behilft man sich damit, einen männlichen Angestellten zu Hilfe zu rufen. Wie im Spa wird auch im Service auf **Kulanz** und einen gewissen **Handlungsspielraum der Mitarbeitenden** gesetzt, um mögliche Probleme und negative Erlebnisse der Gäste so schnell als möglich aus der Welt zu schaffen.

5.2 Umgang der Gäste untereinander

In der zweiten Frage der Mitarbeitenden-Befragung sollten die Mitarbeitende den Umgang der Gäste untereinander einschätzen. Insgesamt machten vier Personen dazu keine Angabe und 22% gaben an, dies nicht beurteilen zu können (vgl. Abbildung 2).

Die Mehrheit der übrigen Mitarbeitenden schätzen den **Umgang der Gäste** untereinander als **positiv** (46%) oder **bereichernd** (32%) ein. Auffällig war hier, dass vor allem die Mitarbeitenden des Hotels Hof Weissbad den Umgang der Gäste untereinander als sehr positiv einschätzen. 32% der Befragten beurteilten die Wahrnehmung sogar als sehr bereichernd.

Abbildung 2: Wahrnehmung des Umgangs der Gäste untereinander



Die offenen Fragen der Mitarbeitenden-Befragung sowie der Interviews ergaben, dass sich im Deltapark die Gäste wenig untereinander vermischen, wobei Gruppen eher noch Kontakt untereinander haben als Einzelgäste. Beim Hof Weissbad hingegen gaben mehrere an, dass unter den Gästen immer wieder Freundschaften entstehen, hauptsächlich unter den älteren Gästen. Auch Gleichgesinnte würden sich schnell finden (z.B. am Knie operierte) und sich eher untereinander vermischen als mit unterschiedlichen Gästetypen. Der **Mix aus gesunden und kranken** Menschen wird mehrmals als **bereichernd** beschrieben. So würden die Gesunden, ihre Gesundheit mehr schätzen und die Kranken hätten täglich ein Ziel vor den Augen. Es käme jedoch vor, dass gesunde Menschen in einem Wellnesshotel nicht mit Krankheiten konfrontiert werden möchten. Zudem fehle manchmal das Verständnis für andere Gästegruppen.

Das Verhältnis und der Umgang zwischen den diversen Gästen und Gästegruppen ist sehr unterschiedlich und hängt stark von den jeweiligen Individuen, ihren Einstellungen aber auch ihren Tagesprogrammen ab. Auch im Deltapark können Konflikte zwischen Gästen sowie Reklamationen über andere Gäste durchaus vorkommen. Diese Spannungen können durch fehlendes Verständnis für andere Kulturen (Tischmanieren, Kindererziehung, Freizügigkeit, etc.), das nicht Einhalten von Hygiene oder allgemeine Regeln wie z.B. Handyverbot, Nackt-Duschen in der Textilzone oder auch das Belegen von Liegestühlen mit Handtüchern entstehen. Doch nicht immer müssen Mitarbeitende die Situation klären, häufig geschieht das auch durch Gespräche unter den Gästen selber.

Im Bereich der Seminare und Events werden potenzielle Konflikte von den Mitarbeitenden bestmöglich umgangen, indem beispielsweise vermieden wird, dass zwei grosse Pharma-Unternehmen zeitgleich Veranstaltungen im Deltapark durchführen oder dass ein ausgelassenes Hochzeitsfest die Hotelgäste in ihrer Nachtruhe stört.

Um möglichst wenige solcher Konflikte und Reklamationen zu provozieren, wird bei der Belegung des Hotels bereits darauf geachtet, dass die **Gästegruppen eine gute und ausgeglichene Mischung ergeben** und keine viel stärker vertreten ist als andere. Kommt es dann trotzdem zu Unstimmigkeiten zwischen den Gästen, wird vom Deltapark auch hier auf Kommunikation und eine gewisse gegenseitige Toleranz gesetzt.

Im Allgemeinen begegnen sich heterogene Gästegruppen kaum, da das Hotel zum einen viel Platz bietet und zum andern die individuellen Tagesprogramme teilweise ein Aufeinandertreffen fast verunmöglichen. Insgesamt lässt

sich jedoch aus den Antworten schlussfolgern, dass der Umgang unter verschiedenen Gästegruppen gut funktioniert. Da die meisten Gäste zum Geniessen da sind, seien sie gut gelaunt und das wirke sich sehr positiv auf die Stimmung aus. Zudem werden die Hotels durch unterschiedliche Gästegruppen belebt und die verschiedenen Generationen können sich auf Augenhöhe begegnen und voneinander profitieren.

6 Fazit und Ausblick

Heterogene Gästegruppen fordern eine **differenzierte und personalisierte Dienstleistungserbringung**. Dies kann zu diversen Herausforderungen und Chancen für die Betriebe und deren Mitarbeitenden im Gesundheits- und Wellnesstourismus führen.

Die **Herausforderung** die sich durch heterogene Gästegruppen für Betriebe ergibt ist die Sorge, die **Positionierung** des Betriebes **aus den Augen zu verlieren**. Dieser zunehmend unpräzise Fokus erschwert die Aufgaben des Marketings und kann bei Mitarbeitenden zu Unklarheiten führen.

Durch heterogene Gästegruppen sind **Mitarbeitende** in Gesundheits- und Wellnesshotels bezüglich der unterschiedlichen Bedürfnisse und Erwartungen der Gäste **sehr gefordert**. Beispielsweise benötigen Gäste, welche mit dem Motiv gesund werden anreisen, **mehr Aufmerksamkeit** und haben **Spezialwünsche**, welche zu **Zeitdruck**, ständiger **Hilfsbereitschaft** und mit einem **Gespür für das Gegenüber** einhergehen. Des Weiteren wird von Mitarbeitenden im Allgemein eine **grössere Flexibilität, mehr Fachwissen, Einfühlsamkeit, Verständnis und Geduld** erwartet **im Vergleich zu Betrieben mit homogenen Gästegruppen**.

Mitarbeitende sind im **Umgang mit heterogenen Gästegruppen** gefordert **spezifische Kompetenzen** und **Persönlichkeitsdimensionen** wie positives Leistungs- und Sozialverhalten und eine starke Selbst- und Sozialkompetenz zu besitzen und damit die Aufrechterhaltung eines positiven Betriebsklimas und respektvolle Kommunikation untereinander und mit den Gästen zu gewährleisten. Folglich werden heterogene Gästegruppen von den Mitarbeitenden der befragten Betriebe auch als **attraktives Arbeitgebermerkmal** wahrgenommen. Das Management sollte die Mitarbeitenden im Umgang mit heterogenen Gästegruppen **entsprechend schulen** und für die Bedürfnisse und kulturellen **Unterschiede der Gästegruppen sensibilisieren**.

Eine klare **Chance** für Betriebe ist die **ganzjährige Auslastung**, welche durch die heterogenen Gästegruppen, diverse Geschäftsfelder und Geschäftseinheiten sichergestellt werden kann. So kann die Abhängigkeit von einem einzelnen Segment minimiert und eine **wirtschaftliche Rentabilität** und **Arbeitsplätze** gesichert werden. Darüber hinaus sind heterogene Gästegruppen eine **Arbeitsbereicherung für die Mitarbeitenden** und damit eine Chance für Unternehmen, sich als **attraktiver Arbeitgeber am Markt** zu positionieren und **Mitarbeiter langfristig** an das Unternehmen zu **binden**.

Der Einfluss der heterogenen Gästegruppen auf die Mitarbeitenden der befragten Hotels und die **Arbeitsatmosphäre** wird allgemein als **positiv beschrieben**. Gemäss den Aussagen der Mitarbeitenden beider Hotels, zeigen **anspruchsvolle Gästegruppen** zudem eine höhere Wertschätzung für das Personal, was im Arbeitsalltag als Sinnstiftend empfunden wird. Weiterhin bringt der Mix der Gäste den Mitarbeitenden viel Spass und **Abwechslung im Arbeitsalltag**, was durch homogene Gästegruppen reduziert wäre.

Schlussfolgernd ist eine klare Kommunikation intern wie auch extern besonders mit heterogenen Gästegruppen unabdingbar und sollte stark im Fokus bleiben. Am essentiellsten ist jedoch die **Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden** beizubehalten und sie, wenn immer möglich, zu unterstützen, zu fördern und entsprechend zu schulen.

Die **Gastfreundschaft der Mitarbeitenden** ist eines der **Mittel zum Erfolg**, denn damit bleibt der Betrieb bei allen Gästegruppen in guter Erinnerung. Die Ergebnisse zeigen auf das heterogene Gästegruppen in Gesundheits- und Wellnesshotels ein **Wettbewerbsvorteil** am Markt sind und durch die Mitarbeitenden eine **optimierte Gästebetreuung** bieten können.

7 Literaturverzeichnis

- Adamer-König, E., Illing, K., und Amort, F. (2018). Demographie und Epidemiologie als Determinanten des Gesundheitstourismus 2030 In M. Axt-Gadermann & P. Heise (Hrsg.). *Sport- und Gesundheitstourismus 2030 Wie die „Generation plus“ den Markt verändert* (S. 33- 50). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bäderverband Mecklenburg-Vorpommern e.V., (o.A.). *Zukunftsorientierte Investitionen in den 2. Gesundheitsmarkt durch Nutzung der ortsgebundenen Heilmittel: Datenerhebung und Analyse*
- Beeton, S. (2016). The case study in tourism research: a multi-method case study approach. In B. W. Ritchie, P. Burns, & C. Palmer (Eds.), *Tourism research methods: Integrating theory with practice* (pp. 37–48). Wallingford: CABI Publishing. <https://doi.org/10.1079/9780851999968.0037>
- Berg, W. (2008). *Gesundheitstourismus und Wellness-tourismus*. Oldenbourg. Wissenschaftsverlag GmbH, München.
- Brandi Tanner, M., Lehmann Friedli, T., Künzi, A. (2018). Herausforderungen für den Schweizer Tourismus. Synthese-/Inputpapier zur Weiterentwicklung der Tourismuspolitik. Universität Bern Zentrum für Regionalentwicklung Forschungsstelle Tourismus (CRED-T): Bern.
- Bundesamt für Gesundheit. (2013). *Die gesundheitspolitischen Prioritäten des Bundesrates. Gesundheit 2020*. Abgerufen am 28.07.2018, von <https://www.bag.admin.ch/bag/de/home/themen/strategienpolitik/gesundheit-2020/eine-umfassende-strategie-fuer-das-gesundheitswesen.html>
- Deltapark (o.J.). *Umgebung*. Abgerufen am 08.04.2020 von <https://deltapark.ch/de/Erlebnisse--Geschichten/Bildergalerie?cid=14>
- Egger, R., & Herdin, T. (2010). *Tourismus im Spannungsfeld von Polaritäten*. Wien: Wissenschaftliche Publikationsreihe der FHS Research Association, Hrsg. (2).
- Global Wellness Institute (2015). *The Global Wellness Tourism Economy: 2013 & 2014*. INCLUDES 2014 DATA FROM THE GLOBAL SPA & WELLNESS ECONOMY MONITOR.
- Heise, P., & Axt-Gadermann, M. (Eds.). (2018). *Sport- und Gesundheitstourismus 2030: Wie die „Generation plus“ den Markt verändert*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-16076-0> <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16076-0>
- Herrmann, H.-P. (2016). *Tourismuspsychologie*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Hof Weissbad (o.J.) (a). *Wir*. Abgerufen am 11.04.2020 von <https://www.hofweissbad.ch/wir/>
- Hof Weissbad. (o.J.) (b). *Medien*. Abgerufen am 11.04.2020 von <https://www.hofweissbad.ch/service/medien/>
- HotellerieSuisse (2019). *Hotel Hof Weissbad*. Abgerufen am 11.04.2020 von <https://hotels.swisshoteldata.ch/?language=de&module=hotel&submodule=detail&id=10041>
- INTERREG (ohne Datum). *Grundsätze für Attraktivität und Imagebildung im Tourismus (GAIT)*. Abgerufen am 28.04.2020 von <https://www.wko.at/service/t/bezirksstellen/Grundsaeetze-zur-Strategieentwicklung-zur-Zukunft-der-Tourism.pdf>
- Landesverband für Gesundheit Niedersachsen e.V. (Ed.) (2006): *impulse. Wellness, Bodymodification, Kommerzialisierung*. [Special issue]. *Impulse* 51 (2).
- Lanz Kaufmann, E. & Stettler, J. (2009). *Bedeutung und Entwicklungsperspektiven des Gesundheits- und Wellness-tourismus in der Schweiz*. ITW Institut für Tourismuswirtschaft Luzern.
- OGZ (2012). *Bunter Gästemix zahlt sich aus*. ÖHV. Abgerufen am 28.04.2020 von <https://www.gast.at/gast/bunter-gaestemix-zahlt-sich-aus-91202>
- Rollingpin (2017). *Hotel Burg: Arbeiten, wo andere Urlaub machen*. Abgerufen am 28.04.2020 von <https://www.rollingpin.de/arbeitgeber-im-check/hotel-burg-arbeiten-wo-andere-urlaub-machen>
- Scherhag, K. and Menn, A., 2010. Polaritäten im Überblick. Polaritätsfelder im Destinationsmanagement. In: Egger, R. and Herdin, T. eds 2010. *Tourismus im Spannungsfeld von Polaritäten*. Münster: LIT Verlag, pp.11-24.

- Sigrist, S. & Gottlieb Duttweiler Institut (GDI). (2006). Kostenfaktor und Wachstumschance: Zukunftsperspektiven des Gesundheitsmarkts. im Auftrag des Eidgenössischen Departements des Innern (EDI), Bern. Abgerufen am 20.07.2018, von https://www.collegium.ethz.ch/fileadmin/user_upload/ch_pdfs/06_edi_sigrist.pdf
- The Economist. (2017). *Gesund sein ist der neue Luxus*. Abgerufen am 28.07.2018, von <http://rethinkinglongevity.eu.com/good-health-is-the-new-luxury/>
- Wija, A. V., De Groot, L. C., & Haveman-Nies, A. (2003). Dietary quality, lifestyle factors and healthy ageing in Europe: the SENECA study. (B. G. Society, Ed.). *Age and Ageing*, 32(4), pp. 427–434. Retrieved from https://watermark.silverchair.com/320427.pdf?token=AQEC-AHi208BE49Ooan9kkhW_Ercy7Dm3ZL_9Cf3qfKAc485ysgAAAacwwggHIBgkqh-kiG9w0BBwagggG5MIIBtOIBADCCAa4GCSqGSIb3DQEHA-TAeBglghkgBZQMEAS4wEQOMVFc2ApsRI6FK-7PGAgEQgIIBfxNWEZBUDNv6fFhI-jhaKc6bo7VMtXDWB86R6b64_IFcH9hby.

8 Autorenverzeichnis

Lisa **Fickel**, MA
Hochschule Luzern – Wirtschaft
Institut für Tourismuswirtschaft (ITW)
Rösslimatte 48
6002 Luzern
lisa.fickel@hslu.ch

Lic. oec. Roland **Lymann**
Hochschule Luzern – Wirtschaft
Institut für Tourismuswirtschaft (ITW)
Rösslimatte 48
6002 Luzern
roland.lymann@hslu.ch

Dr. Anna **Wallebohr**
Hochschule Luzern – Wirtschaft
Institut für Tourismuswirtschaft (ITW)
Rösslimatte 48
6002 Luzern
anna.wallebohr@hslu.ch