

# Kurzbericht: Aktuelle Entwicklungen im touristischen Arbeitsmarkt

## *Schlussbericht*

Auftraggeber      Staatssekretariat für Wirtschaft  
Direktion Standortförderung  
Holzikofenweg 36  
3003 Bern

Auftragnehmerin      Universität Bern  
Zentrum für Regionalentwicklung  
Forschungsstelle Tourismus (CRED-T)  
Schanzeneckstrasse 1 / Postfach  
3001 Bern

Projektleitung      Marcus Roller, Dr. rer. pol.  
Sachbearbeitung      Manuel Steiner, B Sc BA

Bern, 13. Dezember 2021

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Ausgangslage und Problemstellung .....	1
1.2	Zielsetzungen .....	2
1.3	Methodisches Vorgehen.....	3
<b>2</b>	<b>Kennzahlen zur touristischen Arbeitsmarktentwicklung während der Pandemie</b> .....	<b>4</b>
2.1	Beschäftigungsentwicklung .....	4
2.2	Arbeitslosenquote .....	5
2.3	Kurzarbeitsentschädigungen .....	9
2.4	Schlussfolgerungen .....	14
<b>3</b>	<b>Entwicklungstrends im touristischen Arbeitsmarkt</b> .....	<b>15</b>
3.1	Trends im touristischen Bildungsmarkt.....	15
3.1.1	Vielseitiger und flexibler Bildungsmarkt .....	15
3.1.2	Mangel an Lernenden.....	17
3.1.3	Anzahl tertiärer Abschlüsse steigend .....	20
3.2	Generelle Trends auf dem touristischen Arbeitsmarkt.....	21
3.2.1	Geringes Ausbildungsniveau / viele Branchenfremde.....	21
3.2.2	Fachkräftemangel.....	23
3.2.3	Unattraktive Arbeitsbedingungen .....	25
3.2.4	Geringe Mobilität zwischen den Regionen .....	28
3.2.5	Rekrutierung von Fachkräften auf dem internationalen Arbeitsmarkt .....	29
3.3	Digitalisierung auf dem touristischen Arbeitsmarkt .....	30
3.3.1	Fehlende digitale Kompetenzen .....	30
3.3.2	Geringe Substituierbarkeit durch digitale Lösungen .....	32
<b>4</b>	<b>Einfluss von Corona auf die Treiber der Trends</b> .....	<b>35</b>
<b>5</b>	<b>Synthese</b> .....	<b>37</b>
	<b>Quellenverzeichnis</b> .....	<b>39</b>

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Die Direktion für Standortförderung des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) hat die Forschungsstelle Tourismus der Universität Bern (CRED-T) beauftragt, einen Kurzbericht zu kurz- und längerfristigen Trends auf dem touristischen Arbeitsmarkt und möglichen Lösungsansätzen für zukünftige Herausforderungen zu schreiben. Der Bericht soll als Diskussionsgrundlage dienen und Denkanstösse bieten.

Infolge der gegenwärtigen Pandemie haben sich für touristische Unternehmen neue Herausforderungen ergeben und die vor der Krise bestehende negative Trends haben sich währenddessen teilweise verschärft. Durch Corona und dem damit einhergehenden regulatorischen Umfeld wurden sowohl Gäste als auch Anbieter einem Grossteil ihrer touristischen Entscheidungsmacht beraubt. Dies resultiert in einer mangelnden Planbarkeit, einem hohen Anteil inländischer Touristen sowie einem leidenden Städtetourismus (Bieger & Lässer, 2020, S. 4). Es muss von einer längeren Übergangsfrist zwischen dem heutigen Status und dem Zustand vor der Krise ausgegangen werden, die Volatilität heutiger Entscheidungen wird noch eine Zeit lang bestehen bleiben (Bieger et al., 2021, S. 8). Vor diesem Hintergrund scheint es umso relevanter, Trends auf dem touristischen Arbeitsmarkt zu identifizieren, die unterschiedliche Betroffenheit verschiedener touristischer Akteure herauszuarbeiten und bereits bestehende mögliche Lösungsansätze zu präsentieren.

Während der wirtschaftlichen Krise infolge der Covid-19 Pandemie haben insbesondere auch touristische Betriebe von staatlichen Instrumenten wie der Kurzarbeit oder Härtefallregelungen profitiert. Unter anderem dank dieser Hilfen zeigte sich kein starker Anstieg der Arbeitslosigkeit und die Betriebe behielten eine gewisse Flexibilität, wenn die Nachfrage infolge von Lockerungsschritten in einigen Regionen wieder anstieg (Bandi Tanner & Roller, 2020). Längerfristig dürfen diese Unterstützungsmassnahmen jedoch nicht als Allheilmittel angesehen werden: Gerade der Tourismus und die Gastronomie in den Städten ist infolge der vermehrten Verlagerung der Arbeit ins Home-Office, digitalen Veranstaltungsformaten und dem Wandel im Geschäfts- und MICE-Tourismus langfristig betroffen (Bandi Tanner & Roller, 2020). Im alpinen Raum, der vom Freizeittourismus dominiert wird, ist hingegen eine Rückkehr zu einer, wenn auch vielleicht anderen, „Wachstumsnormalität“ zu erwarten (Bieger et al., 2021).

Bei einem Auslaufen der Kurzarbeit droht ausserdem eine Abwanderung von Arbeitnehmenden in andere Sektoren. Dies betrifft insbesondere Fachkräfte in neuen Berufsbildern mit IT-Bezug, die auch für andere Sektoren attraktiv sind und deren Gewinnung für den Tourismus aufgrund der schwachen Produktivität bereits vor der Pandemie eine grosse Herausforderung darstellte (Bieger et al., 2021). Der touristische Arbeitsmarkt ist aufgrund der kleinteiligen Struktur und teils hierarchischen Führungsprinzipien ausserdem zusätzlich gefordert. Durch die generelle und durch die Pandemie beschleunigte Entwicklung im Arbeitsmarkt hin zu modernen Organisationsprinzipien und einer innovativen Unternehmenskultur, stehen touristische Betriebe vor der Herausforderung, sich rasch weiterzuentwickeln, um für Fachkräfte attraktiv zu bleiben (Bandi Tanner & Roller, 2020).

Auch negative Entwicklungen bei jungen Arbeitnehmenden haben sich durch die gegenwärtige Situation eher noch akzentuiert. Zum einen „flüchten“ sich junge Menschen in die Ausbildung, statt in den Beruf oder ein Praktikum einzusteigen. Dies zeigt sich unter anderem in der hohen Nachfrage nach universitären Lehrgängen (Bandi Tanner

& Roller, 2020). Zum anderen kann die Unsicherheit der zukünftigen Entwicklung Arbeitskräfte davon abhalten, eine Ausbildung im Tourismussektor zu machen oder neu in ein touristisches Unternehmen einzusteigen. Auch in dieser Hinsicht droht demzufolge ein „Brain Drain“ (Bieger et al., 2021).

Die aufgezeigten Trends deuten darauf hin, dass es relevant ist, auf die Heterogenität verschiedener Regionen und Branchen des Schweizer Tourismus einzugehen, da hier schon vor der Pandemie Unterschiede bestanden (vgl. Bandi et al., 2021; Brügger et al., 2021). Einheitliche Lösungen für den gesamten touristischen Arbeitsmarkt sind daher womöglich nicht zielführend.

Für diese alten und neuen Herausforderungen existieren im Tourismus bereits mögliche Lösungsansätze. So haben Branchenverbände wie HotellerieSuisse und GastroSuisse aufgrund der Pandemie verschiedene Initiativen gestartet, unter anderem mit dem Ziel, mehr Lernende für eine touristische Ausbildung zu gewinnen. Aber auch private Akteure und der Bund haben verschiedene Projekte gestartet, um die Tourismuswirtschaft zu unterstützen. Die touristischen Arbeitsmärkte in den Nachbarländern Deutschland und Österreich stehen vor ähnlichen Herausforderungen wie im Inland, Projekte aus diesen Ländern könnten sich daher auch für den Schweizer Tourismus eignen. Hinzu kommen Initiativen, die bereits vor der Pandemie bestanden, aufgrund der gegenwärtigen Entwicklung jedoch umso wichtiger scheinen.

## 1.2 Zielsetzungen

Das übergeordnete Ziel ist die Erarbeitung eines Kurzberichtes zu den relevanten Trends in der gegenwärtigen Situation auf dem touristischen Arbeitsmarkt und das Aufzeigen möglicher Lösungsansätze als Reaktion auf diese. Die Entwicklungen und die gesammelten Strategien, Projekte und Massnahmen sollen im Kurzbericht zusammengeführt werden und als Diskussionsgrundlage dienen. Konkret stehen folgende Zielsetzungen und dazugehörige Fragestellungen im Zentrum:

- 1) Relevante Trends auf dem touristischen Arbeitsmarkt der Schweiz identifizieren
  - a) Wie wird die Entwicklung bereits vor der Krise bestehender Trends und Thematiken durch die Forschung, die öffentliche Hand, Verbände und Private wahrgenommen?
  - b) Welche neuen Tendenzen und Thematiken entwickeln sich durch die Pandemie in der Wahrnehmung der Forschung, der öffentlichen Hand, der Branchenverbände und Privaten?
  - c) Wie zeigt sich die heterogene Betroffenheit durch die Trends in den verschiedenen Regionen und touristischen Unternehmen?
- 2) Entwicklungen hinsichtlich Strategien, Projekten, konkreten Massnahmen, Förderung und Unterstützung durch die öffentliche Hand, Branchen und Private auf dem touristischen Arbeitsmarkt identifizieren, um daraus eine Auswahl möglicher Ideen und Lösungsansätzen bilden zu können.
  - a) Welche Strategien, Projekte und Massnahmen zur Förderung und Unterstützung werden durch die öffentliche Hand wahrgenommen respektive verfolgt?
  - b) Welche Strategien, Projekte und Massnahmen zur Förderung und Unterstützung werden durch Verbände und Private wahrgenommen respektive verfolgt?

Im Folgenden werden die konzeptionellen Grundlagen, die Methodik sowie das konkrete Vorgehen beschrieben, um aufzuzeigen, wie zur Beantwortung dieser Zielsetzungen vorgegangen wurde.

### 1.3 Methodisches Vorgehen

Zur Beantwortung der unter *Zielsetzungen* gestellten Fragen und Unterfragen wurde ein Methoden Mix aus Desk Research, Primär- und Sekundärdatenanalyse sowie Interviews angewendet (für eine Übersicht siehe *Tabelle 1*). Im Folgenden wird im Detail auf die angedachte Methodik eingegangen.

**Tabelle 1: Anwendung und Verbindung der Methoden zur Erreichung der drei Ziele**

Methoden	Desk Research	Primärdaten	Interviews
<b>Ziel 1:</b> Relevante Trends auf dem touristischen Arbeitsmarkt der Schweiz identifizieren	X	X	
<b>Ziel 2:</b> Entwicklungen hinsichtlich Strategien, Projekten, konkreten Massnahmen, Förderung und Unterstützung durch die öffentliche Hand, Branchen und Private auf dem touristischen Arbeitsmarkt identifizieren, um daraus eine Auswahl möglicher Ideen und Lösungsansätzen bilden zu können.	X		X

Dieser Kurzbericht gliedert sich in zwei Hauptteile. Der erste Teil ist hauptsächlich quantitativer Natur und befasst sich mit der Entwicklung von Kennzahlen zur touristischen Arbeitsmarktentwicklung während der Pandemie. Es wurden Strukturhebungsdaten zur Beschäftigungsentwicklung, Arbeitslosenquote und Kurzarbeitsentschädigungen jeweils gesondert nach Branchen und Regionen ausgewertet.

Der zweite Teil ist überwiegend qualitativer Natur und basiert grösstenteils auf Experteninterviews mit Akteuren des touristischen Arbeitsmarktes in der Schweiz und einer umfangreichen Desk Research. Die Experten wurden zu ihren Einschätzungen zu den vergangenen und zukünftigen Trends und Entwicklungen auf dem touristischen Arbeitsmarkt befragt und mit den Erkenntnissen der Desk Research konfrontiert. Zusätzlich wurden konkrete Projekte, Massnahmen und Lösungsvorschläge zu zukünftigen Herausforderungen aufgenommen und zu einem Ideenpool zusammengefügt. Die Interviews basierten dabei auf einem vorgängig entwickelten Konzept und wurden semi-strukturiert (d.h. vorgeplante Fragen in Verbindung mit spontanen Fragen) (Gläser & Laudel, 2010). Bei der Auswahl der Interviewpartner (siehe *Tabelle 2*) wurde darauf geachtet, Exponenten mit unterschiedlichen Hintergründen und Funktionen aus den verschiedenen touristischen Regionen der Schweiz miteinzubeziehen. Dies ermöglicht ein differenziertes Bild der Trends in unterschiedlichen Bereichen des Arbeitsmarktes sowie die Herausarbeitung heterogener Betroffenheit in den Regionen durch die Pandemie.

Tabelle 2: Interviewpartner

Interviewpartner	Funktion des Interviewpartners
Christoph Rohn	Direktor Hotelfachschule Thun
Claude Meier	Direktor HotellerieSuisse
Daniel Borner	Direktor GastroSuisse
Martin Tritten	Fachexperte Tourismus, Standortförderung Kanton Bern
Yves Simon	Leiter des Regionalen Arbeitsvermittlungszentrums (RAV), Kanton Basel-Stadt

Die Analyse der aktuellen Daten zu den Kennzahlen des Arbeitsmarktes im ersten Teil und die Experteninterviews zur derzeitigen volatilen Lage im zweiten Hauptteil erlauben es, Einschätzungen, Wahrnehmungen und Lösungsansätze zu den dringendsten Fragestellungen und Herausforderungen aufzunehmen, die in wissenschaftlichen Publikationen zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht abgebildet sind.

## 2 Kennzahlen zur touristischen Arbeitsmarktentwicklung während der Pandemie

In diesem ersten Teil des Berichts werden Kennzahlen zur touristischen Arbeitsmarktentwicklung während der Pandemie ausgewertet. Zu diesem Zweck werden Strukturhebungdaten zur Beschäftigungsentwicklung, Arbeitslosenquote und Kurzarbeitsentschädigungen gesondert nach verschiedenen Branchen und Regionen analysiert. Das Ziel ist, die Identifikation des Ausmasses der Betroffenheit touristischer Branchen und Regionen durch die Pandemie. Die Analyse konzentriert sich auf die Bereiche Gastronomie und Beherbergung, da diese zu den touristischen Kernbranchen gehören, auch wenn insbesondere die Gastronomie auch nichttouristische Frequenzen generiert. Die klare Abgrenzung muss für die Gastronomie jedoch abgeschwächt sein, diese ist noch eher als die Hotellerie auch nicht-touristisch. Um die unterschiedliche regionale Betroffenheit durch die Krise empirisch zu überprüfen, wurde die Entwicklung der Kennzahlen jeweils gesondert für ländliche Gebiete und Agglomerationen (= städtisch geprägte Gebiete) ausgewertet.

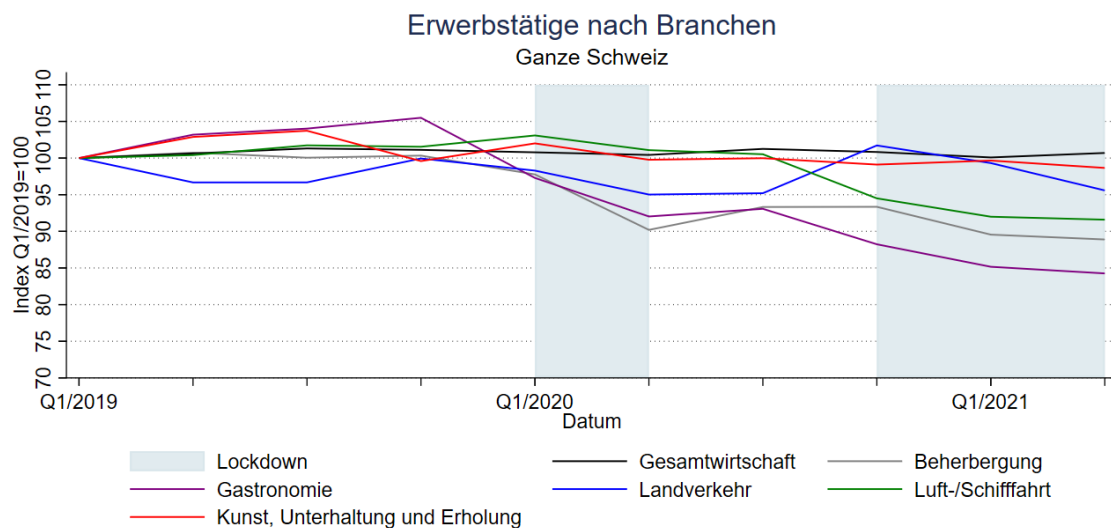
### 2.1 Beschäftigungsentwicklung

Während die Anzahl der Erwerbstätigen zwischen dem Beginn des Jahres 2019 und dem Ende des ersten Quartals 2021 gesamtwirtschaftlich auf hohem Niveau konstant geblieben ist, hat sie in den untersuchten touristischen Branchen abgenommen. Bei diesen Entwicklungen ist der Einfluss der zwei Lockdowns in diesem Zeitraum, also die Schliessung von Geschäften und Gastronomiebetrieben, deutlich erkennbar. Dies ist trotz dem Instrument der Kurzarbeitsentschädigung der Fall, welches in touristischen Branchen überdurchschnittlich häufig eingesetzt wurde (siehe Abbildung 6). Nur ein geringer Rückgang an Beschäftigung war in der Branche Kunst, Unterhaltung und Erholung zu verzeichnen. Eine deutliche Abnahme an Erwerbstätigen im untersuchten Zeitraum ist hingegen in den Branchen Luft- und Schifffverkehr, Beherbergung und Gastronomie zu beobachten, wobei der Rückgang in der Gastronomie mit über 15% am stärksten

ten ausfällt. Über die Gründe für die unterschiedlichen Entwicklungen in den verschiedenen touristischen Branchen kann nur spekuliert werden: In der Gastronomie und der Beherbergung waren die Einschränkungen während der Lockdowns aber auch danach (Abstandsregeln, Kapazitätsbeschränkungen, Maskenpflicht) am stärksten, die Mobilität war zudem stark eingeschränkt, was die Luft- und Schifffahrt negativ betroffen hat. In der Branche Kunst, Unterhaltung und Erholung blieben Betriebe wie Museen und andere Kulturstätten während des zweiten Lockdowns offen und werden ausserdem teilweise staatlich betrieben. Die Entwicklung der Erwerbstätigen nach Branchen seit 2019 ist in

Abbildung 1 ersichtlich.

Abbildung 1: Erwerbstätige nach Branchen



Datenquelle: Bundesamt für Statistik, Beschäftigungsstatistik (BESTA)

### Schlussfolgerungen

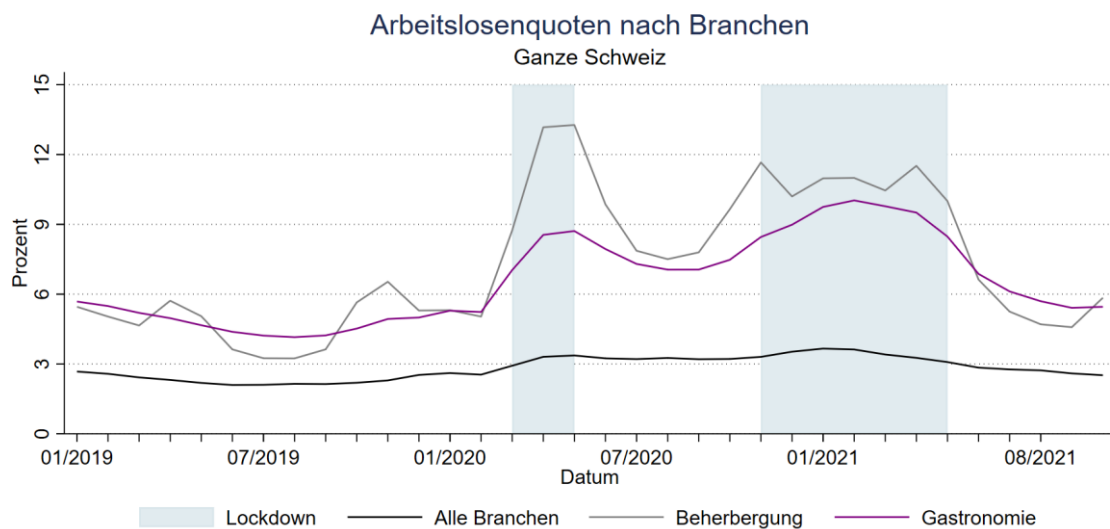
- Kunst, Unterhaltung und Erholung und Landverkehr: Nur geringer Rückgang an Beschäftigung
- Luft- und Schifffahrt, Beherbergung und Gastronomie: Starker Rückgang der Beschäftigung trotz Kurzarbeitsentschädigung

## 2.2 Arbeitslosenquote

Im ersten Lockdown ab Ende März 2020 stieg die Arbeitslosenquote sowohl in der Beherbergung als auch in der Gastronomie deutlich stärker an als in der Gesamtwirtschaft. Dieser Anstieg erfolgte auf Basis einer auch schon vor der Pandemie überdurchschnittlichen Arbeitslosigkeit in diesen beiden Branchen. Es fällt auf, dass in der Beherbergung vor allem zu Beginn der Krise viele Menschen arbeitslos wurden, die Quote stieg zeitweise auf über 13%. Der Anstieg in der Gastronomie fiel zu Beginn moderater aus. Am

Ende des untersuchten Zeitraums im August 2021 lag die Arbeitslosenquote in dieser Branche aber sogar leicht höher als in der Beherbergung, während das Ausgangsniveau im Januar 2020 identisch war. Diese unterschiedliche Entwicklung lässt sich wahrscheinlich teilweise auf die Diskrepanz in den Massnahmen zurückführen: Waren Restaurants im zweiten Lockdown im Winter 2021 geschlossen, konnten Hotels offenbleiben, wenn auch mit Einschränkungen. Über beide untersuchten Branchen hinweg lässt sich festhalten, dass die Entwicklung der Arbeitslosigkeit stark durch die Massnahmen der Pandemiebekämpfung beeinflusst wurden: Nach der Beendigung eines Lockdowns sank die Quote jeweils wieder und näherte sich dem Vorkrisenniveau an. Zum Stand vom August 2021 hat sich die Arbeitslosigkeit in beiden Branchen wieder deutlich erholt und ist auf ähnlichem Niveau wie vor der Pandemie. Dies, trotz weiterhin bestehenden Massnahmen wie der Zertifikatspflicht. Die Entwicklung der Arbeitslosenquote nach Branchen ist in Abbildung 2 dargestellt.

**Abbildung 2: Arbeitslosenquote nach Branchen**

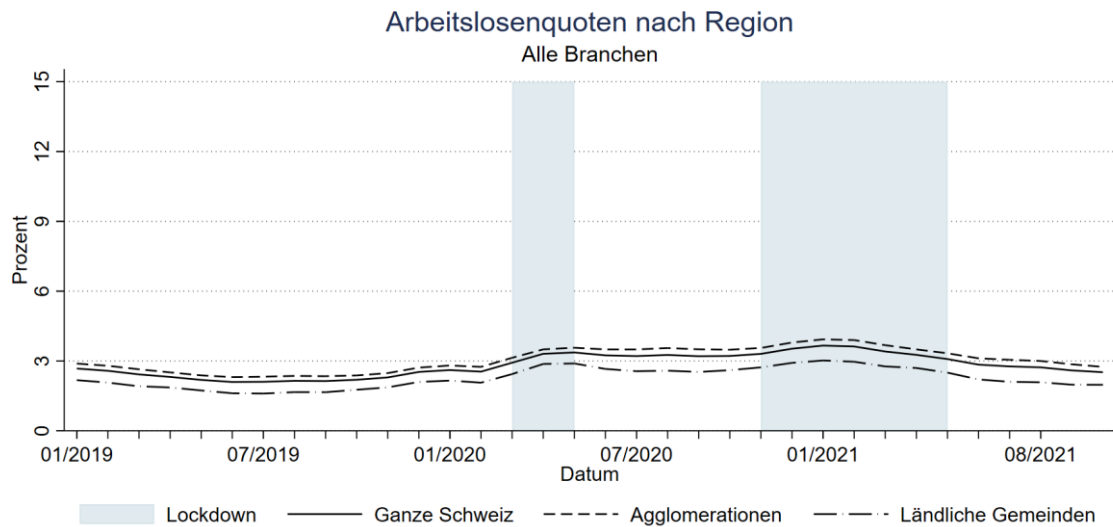


Datenquelle: SECO

Wird die Arbeitslosenquote nicht nach Branchen, sondern nach Region gesamtwirtschaftlich analysiert, zeigen sich zwischen ländlichen Gemeinden sowie städtisch geprägten Gegenden keine grossen Diskrepanzen (Abbildung 3). In beiden Lockdowns stieg die Arbeitslosenquote jeweils leicht an, erholte sich nach Aufhebung der einschneidendsten Massnahmen jedoch wieder. Die Veränderungen fanden jedoch im Promillebereich statt, sind also nicht vergleichbar mit den Verwerfungen in den touristischen Branchen. Sowohl vor als auch während der Pandemie ist die Arbeitslosenquote in den ländlichen Gemeinden leicht tiefer. Der generell zyklische Verlauf im ländlichen Raum, der 2019 ersichtlich ist, ist deutlich geringer als während der Pandemie. Im städtischen Raum ist die Saisonalität geringer ausgeprägt. Diese Entwicklungen sind in Abbildung 3 ersichtlich.



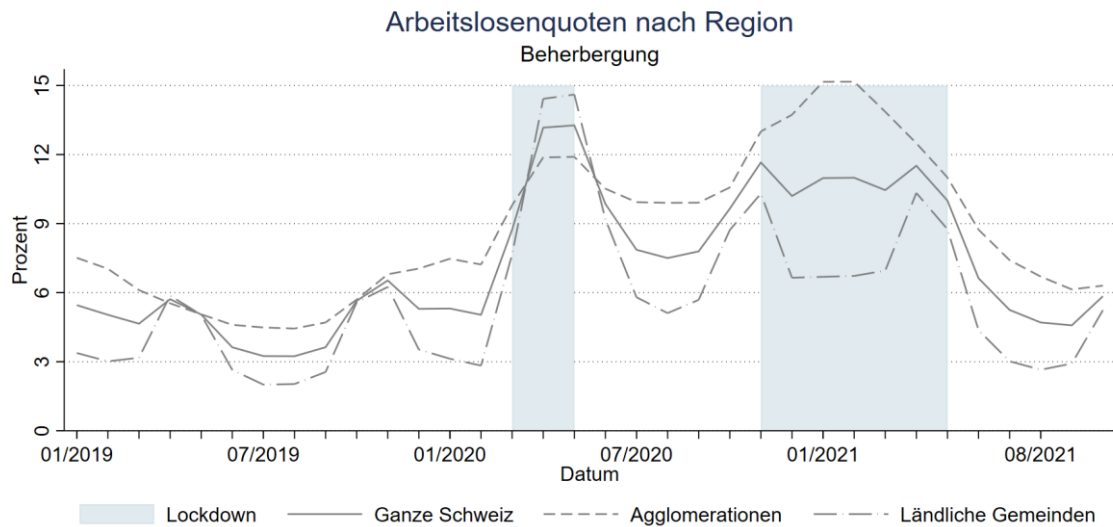
Abbildung 3: Arbeitslosenquote nach Region



Datenquelle: SECO

Ein anderes Bild zeigt sich, wenn die Arbeitslosigkeit in der Beherbergung gesondert nach Region betrachtet wird. Es zeigt sich, dass der bereits erwähnte Anstieg auf über 13% im ersten Lockdown stärker durch die höhere Arbeitslosigkeit in den ländlichen Gemeinden getrieben war, in den Agglomerationen waren die Veränderungen kleiner. Im ländlichen Tourismus wurde demzufolge öfters mit Entlassungen auf die Einschränkungen ab Ende März 2020 reagiert. Mit dem Beginn des Sommertourismus folgte in diesen Regionen jedoch ein starker Rückgang der Arbeitslosigkeit. Dies ist auf die gute Auslastung der Hotels im alpinen Raum zurückzuführen, die in diesem Zeitraum viele Binnentouristen beherbergten. In der Folge ist der Anstieg der Arbeitslosenquote in diesem Raum im zweiten Lockdown geringer als in den Agglomerationen. Im städtischen Raum machte sich der zweite Lockdown hingegen deutlicher bemerkbar als der erste, dies ging mit einem Anstieg der Arbeitslosenquote auf bis zu 15% zu Beginn des Jahres 2021 einher. Die Differenz während des zweiten Lockdowns ist höchstwahrscheinlich auf geöffnete Skigebiete zurückzuführen, was zur starken Abhängigkeit von direkten Massnahmen für Branchen auch eine starke Abhängigkeit von Massnahme für Branchen aufzeigt, die wichtige Komplementärgüter bereitstellen. In beiden untersuchten Regionen sank die Arbeitslosigkeit nach Beendigung des Lockdowns aber wiederum deutlich, wie vorgängig erwähnt ist sie gesamtschweizerisch nun mit dem Vorkrisenniveau vergleichbar. Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass sich die Arbeitslosigkeit in der Beherbergung im ländlichen Raum im ersten Lockdown stärker bemerkbar machte, während sich dies im zweiten Lockdown ins Gegenteil umkehrte. Grafisch dargestellt ist diese unterschiedliche Betroffenheit in den beiden Zeiträumen in Abbildung 4.

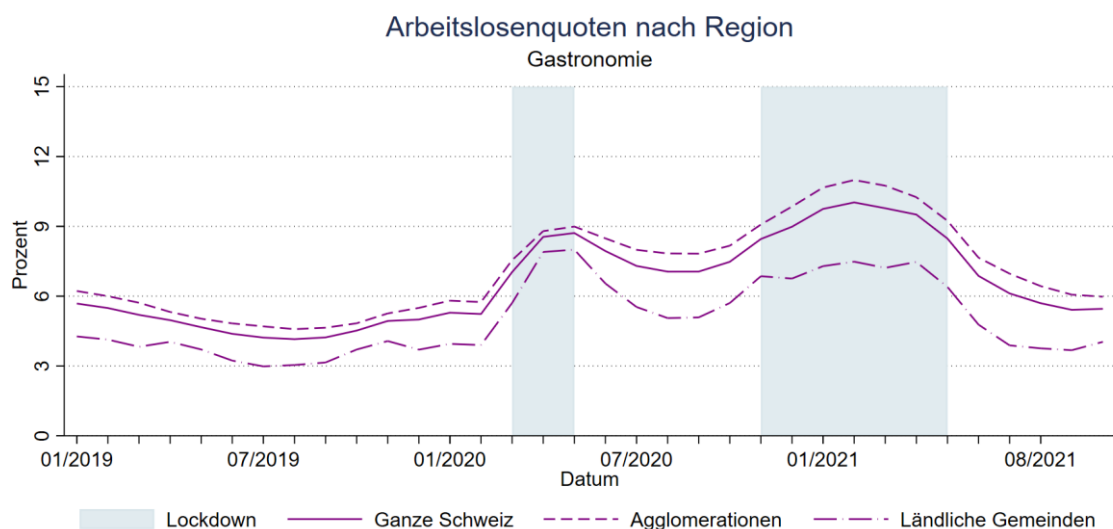
Abbildung 4: Arbeitslosenquote Beherbergung nach Region



Datenquelle: SECO

In der Gastronomie ist die Arbeitslosigkeit auf dem Land sowohl vor als auch während der Krise ebenfalls geringer als im städtischen Raum. Die Entwicklung ist im Vergleich zur Beherbergung jedoch viel ähnlicher in den beiden Regionen. Der Einfluss auf die Arbeitslosigkeit der Pandemiebekämpfungsmassnahmen verläuft hier demnach viel synchroner. Da die Gastronomie bis auf die Ausnahme der zu bewirtenden Hotelgäste geschlossen war, ist dieser ähnlichere Verlauf zu erwarten. Im Sommer 2020 erholten sich Gastronomiebetriebe in beiden Regionen und konnten von Lockerungen profitieren. Die Entwicklung der Arbeitslosenquote in der Gastronomie nach Region ist in Abbildung 5 dargestellt.

Abbildung 5: Arbeitslosenquote Gastronomie nach Region



Datenquelle: SECO

### Schlussfolgerungen

- Arbeitslosenquote steigt in Beherbergung und Gastronomie deutlich stärker als in der Gesamtwirtschaft
- Stark durch Pandemiebekämpfungsmassnahmen getrieben: Arbeitslosenquote sinkt nach Beendigung der Massnahmen wieder
- Beherbergung in erstem Lockdown in ländlichen Gemeinden stärker betroffen, im zweiten deutlich weniger
- Gastronomie mit geringerer Arbeitslosenquote auf dem Land aber ähnlichem Zyklus wie in der Stadt
- Unterschiedliche Ergebnisse für Gastronomie und Beherbergung während des zweiten Lockdowns wahrscheinlich auf Massnahmen (geschlossene Gastronomie, geöffnete Hotellerie) zurückzuführen

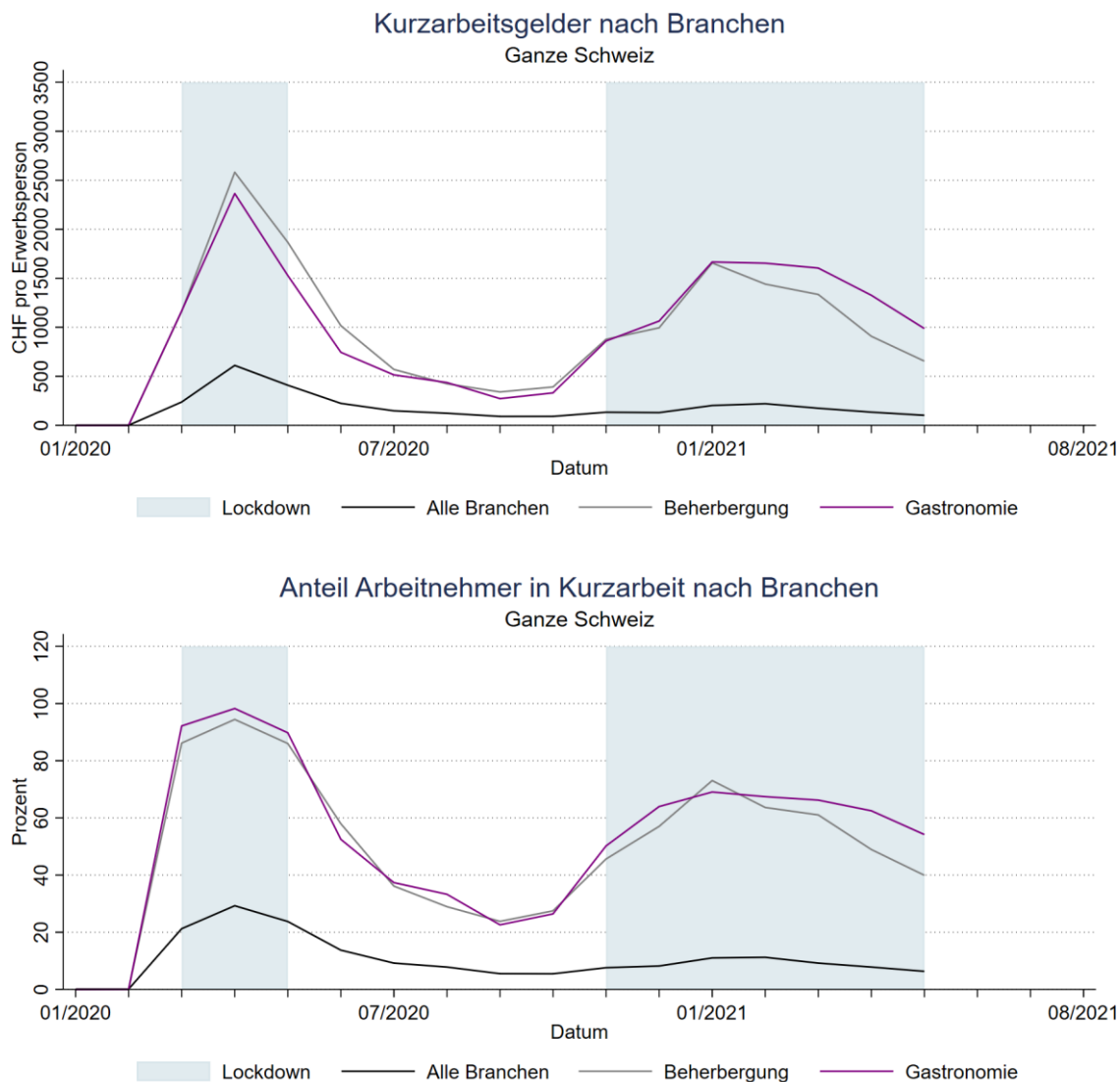
### 2.3 Kurzarbeitsentschädigungen

Bei der Analyse der Kurzarbeitsentschädigungen in den verschiedenen Branchen und Regionen ist zu beachten, dass die Zeitreihe im Mai endet, da für den nachfolgenden Zeitraum noch nicht alle Kurzarbeitsentschädigungen erfasst sind. Auch bei Betrachtung der Kurzarbeitsentschädigungen pro Erwerbsperson zeigt sich jedoch bereits heute die deutlich stärkere Betroffenheit der Beherbergungs- und Gastronomiebranche im Vergleich zur schweizerischen Gesamtwirtschaft. In allen Branchen war der Anstieg im ersten Lockdown am grössten. Während über alle Branchen hinweg die Kurzarbeitsentschädigung nie über einen Durchschnitt von 500 Franken pro Person (April 2020) stieg, verzeichnete die Gastronomie und die Beherbergung im gleichen Zeitraum Entschädigungen von durchschnittlich über 2000 Franken pro Arbeitnehmenden. Dies zeigt sich auch darin, dass fast alle Arbeitnehmer in der Beherbergung und Gastronomie auf Kurzarbeit waren, während der Anteil gesamtwirtschaftlich nur bei 30% lag.<sup>1</sup> Im Sommer gingen die Entschädigungen wieder zurück, blieben jedoch in den beiden touristischen Branchen während der gesamten Pandemiezeit deutlich über dem gesamtwirtschaftlichen Schnitt und erhöhten sich im zweiten Lockdown in beiden untersuchten touristischen Branchen wieder auf über 1500 Franken pro Erwerbsperson. Auch bei der Kurzarbeit zeigen sich also die Effekte der Massnahmen klar. Im Vergleich zu der Entwicklung der Arbeitslosenquote während der Krise ist auffällig, dass die Entwicklung bei der Kurzarbeitsentschädigung in den beiden untersuchten Branchen gleichförmiger verläuft und sich keine bemerkenswerten Unterschiede zwischen Beherbergung und Gastronomie zeigen. Die Auszahlung der Entschädigungen nach Branche ist in Abbildung 6 dargestellt.

---

<sup>1</sup> Die Zahl der Erwerbstätigen ist eine Schätzung, sie beruht auf den gepoolten Daten der Strukturhebung des BFS (2015 bis 2017). Die Angaben zur KAE sind aktuell, beruhen aber auf einer Beschäftigungsperspektive (Erwerbstätige versus Beschäftigte). Zudem werden die Erwerbstätigen gemäss dem Wohnort auf die Gemeinden verteilt, die Arbeitnehmenden mit KAE gemäss der Gemeinde der Betriebsabteilung. Dies kann dazu führen, dass der Anteil teilweise sogar über 100% beträgt.

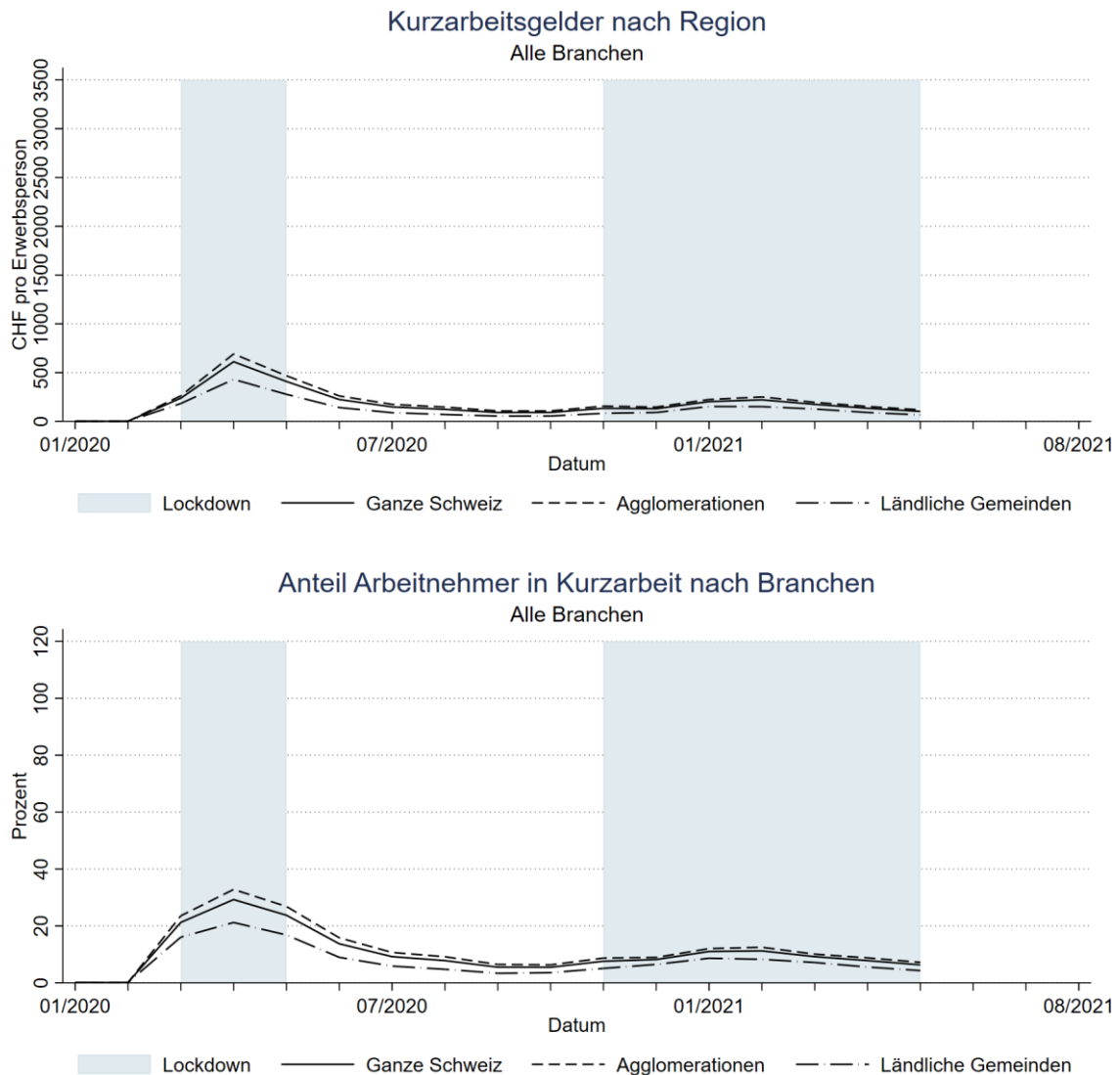
Abbildung 6: Kurzarbeitsentschädigungen nach Branchen



Datenquelle: SECO

Bei der gesamtwirtschaftlichen Betrachtung der Kurzarbeitsentschädigungen nach Regionen zeigt sich, dass die Auszahlungen pro Erwerbperson in den Agglomerationen tiefer waren als in den ländlichen Gemeinden. Der Verlauf ist in beiden Regionen jedoch ähnlich, wie in Abbildung 7 ersichtlich ist.

Abbildung 7: Kurzarbeitsentschädigungen nach Regionen

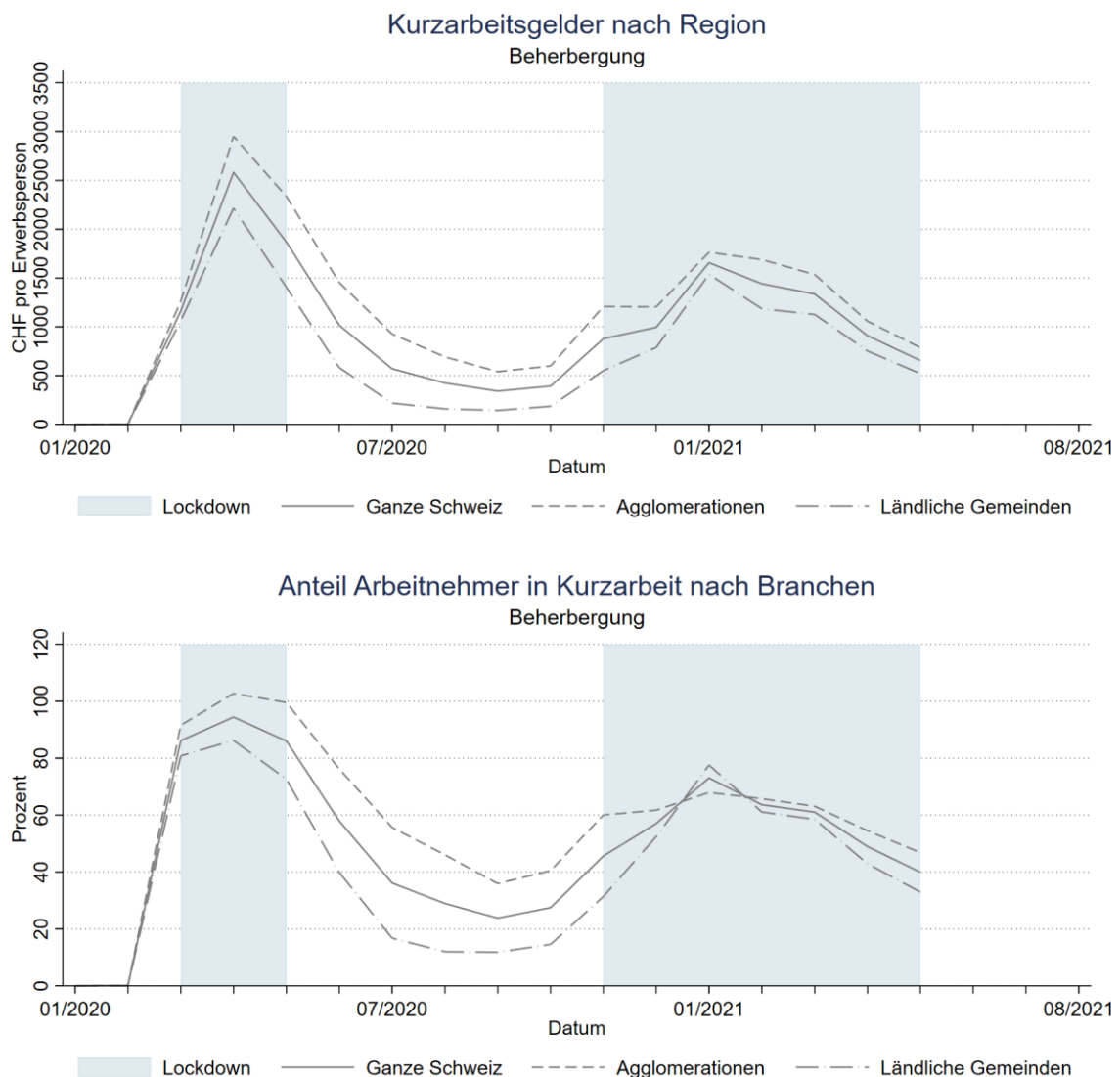


Datenquelle: SECO

Ein ähnlicher Verlauf der Kurzarbeitsentschädigungen in den beiden Regionen zeigt sich ebenfalls, wenn die Auszahlungen in den Branchen Beherbergung und Gastronomie betrachtet werden. In der Beherbergung fehlt bei der Kurzarbeit demnach die unterschiedliche Betroffenheit durch die beiden Lockdowns, die bei der Arbeitslosenquote in den beiden Regionen zu beobachten war: Die Beherbergungsbranche in ländlichen Gemeinden war im ersten Lockdown stärker von Arbeitslosigkeit betroffen als diejenige in den Agglomerationen, während sich dies im zweiten Lockdown umkehrte. (siehe Abbildung 4). Bei den Kurzarbeitsentschädigungen fehlt diese Diskrepanz und die Verläufe in beiden Regionen verlaufen ähnlich. Beim Anteil der Arbeitnehmenden in der Beherbergung in Kurzarbeit liegt der ländliche Raum im zweiten Lockdown sogar über dem des städtischen Raums. Dies könnte daher kommen, dass über das Instrument der Kurzarbeit eher Stammkräfte behalten wurden, während Saisoniers und befristete Angestellte in die Arbeitslosigkeit entlassen wurden. Die Löhne dieser Stammkräfte schei-

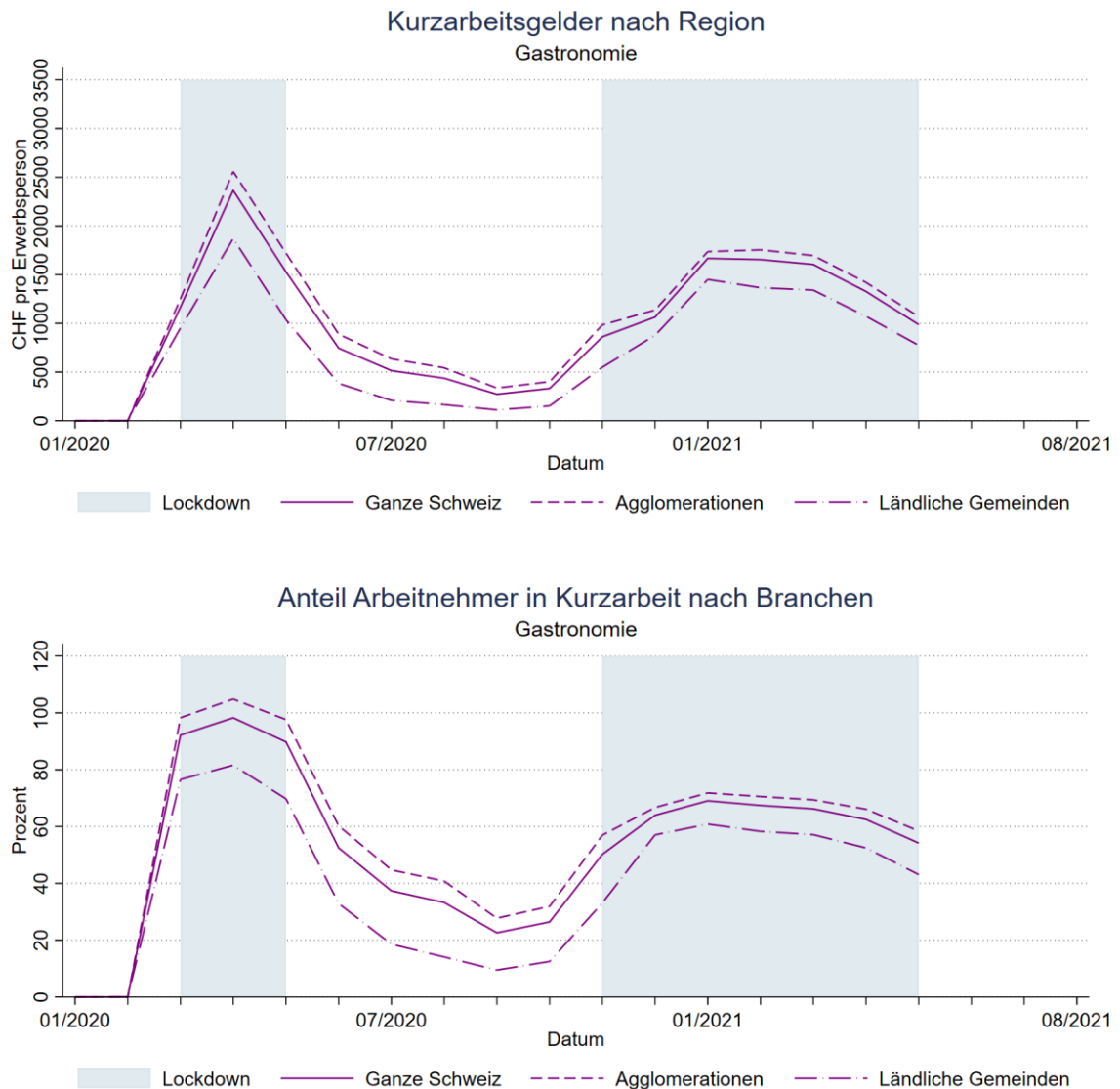
nen zudem im ländlichen Raum niedriger. Auch die heterogene Betroffenheit im ländlichen Raum spiegelt sich hier wider und ist wohl hauptverantwortlich für die überhaupt recht hohen Zahlen während des zweiten Lockdowns im ländlichen Raum. Wie in der gesamten Wirtschaft sind die Entschädigungen pro Arbeitnehmer in den Agglomerationen höher und stark durch die Betriebsschliessungen im Rahmen der beiden Lockdowns gekennzeichnet. Diese Entwicklungen sind in den Abbildung 8 und Abbildung 9 dargestellt.

**Abbildung 8: Kurzarbeitsentschädigungen Beherbergung nach Regionen**



Datenquelle: SECO

Abbildung 9: Kurzarbeitsentschädigungen Gastronomie nach Regionen



Datenquelle: SECO

### Schlussfolgerungen

- Kurzarbeitsentschädigung steigt in Beherbergung und Gastronomie deutlich stärker als in der Gesamtwirtschaft
- Stark durch Pandemiebekämpfungsmassnahmen getrieben: Kurzarbeitsentschädigungen sinken nach Beendigung der Massnahmen wieder
- Beherbergung in ländlichen Gemeinden und in Agglomerationen mit ähnlichem Verlauf
- Gastronomie in ländlichen Gemeinden und in Agglomerationen mit ähnlichem Verlauf

Der Rückgang der Beschäftigung in der Beherbergung und der Gastronomie ist nur teilweise bedingt durch Arbeitslosigkeit. Inwiefern der restliche Rückgang allerdings durch Ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt oder einen temporären oder dauerhaften Branchenwechsel verursacht wurde, lässt sich auf Basis der vorliegenden Daten nicht beantworten.

## 2.4 Schlussfolgerungen

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich die besondere Betroffenheit der Beherbergung und der Gastronomie durch die Pandemie sich vor allem während der beiden Lockdowns in den Arbeitslosenquoten niederschlugen. Dies, trotz deutlich überdurchschnittlichen Kurzarbeitsentschädigungen pro Erwerbsperson in diesen beiden Branchen. Besonders bei der Arbeitslosenquote ist zudem ein unterschiedlicher Verlauf in ländlichen und städtischen Gebieten während der Krisenzeit zu beobachten. Die Betroffenheit des touristischen Arbeitsmarktes durch Covid-19 lässt sich auch an der Abnahme von über 10% der Erwerbstätigen in der Beherbergung und der Gastronomie erkennen.

Die Resultate der Kennzahlen des touristischen Arbeitsmarktes lassen sich vermutlich durch zwei Gruppen von Angestellten erklären: Festangestellte und Saisoniers. Saisoniers erhalten in einer derart einschneidenden Krise keinen neuen Vertrag. Sie treiben also entweder die Arbeitslosenquote in die Höhe oder verlassen die Schweiz und tragen so zur Abnahme der Erwerbstätigen im Tourismus bei. Die Festangestellten wiederum bezogen grossmehrheitlich Kurzarbeit, dies zeigt sich in den hohen Auszahlungen pro Erwerbsperson. Auch denkbar ist, dass einige Festangestellte trotz Kurzarbeit den Tourismus verlassen haben und die Zahl der Erwerbstätigen unter anderem deshalb abgenommen hat. Auch fehlende Neuanstellungen können ein Treiber der rückläufigen Anzahl Erwerbstätiger sein.

### Schlussfolgerungen

- Beherbergung und Gastronomie besonders betroffen durch Massnahmen, was sich trotz Kurzarbeitsentschädigung auch in Arbeitslosenquote niederschlägt
- Besonders bei der Arbeitslosenquote unterschiedlicher Verlauf nach Regionen
- Resultate lassen sich vermutlich durch zwei Gruppen von Angestellten erklären: Festangestellte und Saisoniers
  - Saisoniers erhalten keinen Vertrag und schlagen sich in den Arbeitslosenquoten nieder
  - Festangestellte sind auf Kurzarbeit



### 3 Entwicklungstrends im touristischen Arbeitsmarkt

Neben der eher vergangenheitsbezogenen quantitativen Auswertung von Kennzahlen zur touristischen Arbeitsmarktentwicklung während der Pandemie im vorherigen Teil geht es in diesem Kapitel um zukünftige Entwicklungstrends im touristischen Arbeits- und Bildungsmarkt. Mittels einer Desk Research wurden die relevanten Trends identifiziert und jeweils eine erste Einschätzung zum Stand des Trends vor der Pandemie sowie zur kurz- und langfristigen zukünftigen Entwicklung vorgenommen. Diese Einschätzungen wurden in Experteninterviews überprüft und wenn nötig angepasst. Dies resultiert in qualitativen Urteilen zu den Veränderungen eines Trends sowie in einer Wertung, ob die Entwicklung eines Trends eher positiv, neutral oder negativ einzuschätzen ist (siehe untenstehende Legende). Zusätzlich werden mögliche Lösungsansätze zu den zukünftigen Herausforderungen eines Entwicklungstrends präsentiert, um Denkanstösse für ein weiteres Vorgehen zu liefern. Diese Ansätze stammen teilweise ebenfalls aus der Desk Research, ein Grossteil ist allerdings auf Inputs der Experten zurückzuführen. Die zu diesen Themen und Trends befragten Interviewpartner stammen aus unterschiedlichen Bereichen des Arbeits- und Bildungsmarkt, um die Querschnittsbranche Tourismus möglichst breit abzubilden (für die Auflistung der Interviewpartner siehe Tabelle 2 im Kapitel 1.3). Konkret wurden Direktoren wichtiger touristischer Verbände, ein Direktor einer Tourismusfachschule, ein Experte für den städtischen Tourismus und ein kantonaler Vertreter der öffentlichen Hand zu ihren Einschätzungen und Vorschlägen befragt. Die identifizierten Trends wurden einem der drei Bereiche Bildungsmarkt, generelle Trends auf dem touristischen Bildungsmarkt und Digitalisierung auf dem Arbeitsmarkt zugeordnet, um eine übersichtliche Struktur zu gewährleisten.

#### 3.1 Trends im touristischen Bildungsmarkt

##### 3.1.1 Vielseitiger und flexibler Bildungsmarkt

+ : Trend entwickelt sich positiv

0 : Es ist keine eindeutige Richtung bei der Entwicklung des Trends identifizierbar

- : negativer Trend

Trend	Entwicklung vor der Pandemie	Kurzfristige Entwicklung	Langfristige Entwicklung
Vielseitiger und flexibler Bildungsmarkt	+	+	0

*Entwicklung vor der Pandemie:* Der Bildungsmarkt war bereits vor der Pandemie breit aufgestellt, es bestehen vielfältige Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für den Querschnittssektor Tourismus. Dies trifft auf alle Bildungsstufen zu, das Angebot reicht von kurzen Weiterbildungslehrgängen über diverse Möglichkeiten in der beruflichen Grundbildung bis zur Möglichkeit von tertiären Abschlüssen an höheren Fachschulen oder Fachhochschulen. Der Bildungsmarkt reagiert dabei recht flexibel auf sich verändernde Branchenbedürfnisse, entwickelt neue Angebote und verändert sich daher laufend (Lehmann Friedli & Bandi Tanner, 2016). Positiv zu erwähnen ist ausserdem die Offenheit touristischer Bildungslehrgänge: Man kann sich in diesen oft Kompetenzen aneignen, die auch in anderen Bereichen genutzt werden können. Dies macht die touristische Bildung attraktiv für Personen, die sich noch nicht zu früh zu stark spezialisieren möchten,

sondern breit einsetzbare Kompetenzen erwerben wollen. Diese Offenheit kann jedoch auch eine Gefahr für touristische Betriebe darstellen, da ein Branchenwechsel vereinfacht wird. Kritisiert wurde in den Interviews zudem teilweise, dass die Digitalisierung in der touristischen Bildung allgemein, speziell jedoch in der Grundbildung eine zu geringe Rolle spielte und Auszubildende auch nach der Lehre nicht die nötigen Kompetenzen in diesem Gebiet mitbrachten.

Generell lässt sich aber festhalten, dass die Herausforderung nicht darin liegt, noch mehr und vielfältigere Aus- und Weiterbildungen zu entwickeln, sondern touristische Betriebe und Arbeitnehmer dazu zu bringen, das bereits bestehende Angebot auch wahrzunehmen. "Das Bildungsangebot übersteigt die Nachfrage bei Weitem", wie es ein Interviewpartner formulierte. Das grösste Potenzial wird aufgrund des generell geringen Qualifikationsniveaus in niederschweligen Aus- und Weiterbildungen gesehen, die sich auch für Menschen ohne touristische Bildung eignen. Es braucht demzufolge nicht unbedingt viel mehr Bachelorabschlüsse, sondern es wäre schon ein grosser Fortschritt, die Qualifikation von bisher Ungelernten zu verbessern.

*Kurzfristige Entwicklung:* Es entstanden infolge der Pandemie neue Angebote in der Bildung, meist handelte es sich dabei um digitale Formate mit Blended Learning Inhalten. Aufgrund der prekären finanziellen Situation vieler Betriebe haben gerade Verbände wie GastroSuisse und HotellerieSuisse aber auch andere Institutionen niederschwellige Weiterbildungen kostenlos angeboten oder zumindest stark subventioniert (siehe z.B. htr, 2021). Diese kostenlosen Angebote wurden gerade von Arbeitnehmern in Kurzarbeit rege genutzt, die Teilnehmerzahlen stiegen deutlich an (bspw. Zunahme um 400% bei der Unternehmergehilfenbildung von GastroSuisse). Dies zeigt, dass Möglichkeiten zur Bildung durchaus genutzt werden, wenn die Zeit vorhanden ist und finanzielle Aspekte eine untergeordnete Rolle spielen. Kurzfristig gesehen ist in der touristischen Bildungslandschaft demzufolge eine positive Entwicklung aufgrund neuer Formate und kostenloser Angebote zu verzeichnen.

*Langfristige Entwicklung:* Ansätze wie digitalisierte Programme, hybride Formate oder Blended Learning werden sich in der touristischen Bildung aller Voraussicht nach langfristig durchsetzen. Dies, unter anderem aufgrund geänderter Anforderungen: Studierende an höheren Fachschulen oder Besucher von Weiterbildungslehrgängen haben laut verschiedenen Interviews nun auch die Erwartung, zumindest einen Teil des Angebots zeit- und ortsunabhängig nutzen zu können. Es ist jedoch trotzdem keine nennenswerte langfristige Verbesserung des Bildungsangebotes zu erwarten, das Ausgangsniveau ist aber bereits recht hoch.

*Unterschiedliche Entwicklungen im städtischen und ländlichen Tourismus:* Bei diesem Trend sind keine nennenswerten Unterschiede zwischen dem städtischen und ländlichen Tourismus zu verzeichnen. Wenn, dann wurde es aufgrund zunehmend ortsunabhängiger Möglichkeiten für Leute in ländlichen Regionen tendenziell einfacher, von gewissen Lehrgängen zu profitieren.

Mögliche Lösungsansätze:

Ansatz	Quelle	Mögliche Akteure
Besondere Förderung durch die öffentliche Hand von niederschweligen Angeboten (wie bspw. Progresso oder Typsy), um diese Ausbildungen auch langfristig günstig zu halten, wodurch die Qualifikation von Ungelernten erhöht werden kann.	mein-progresso.ch typsy.com	Bildungsinstitutionen, Verbände
Sensibilisierung von touristischen Betrieben, um sie auf die vielfältigen Angebote aufmerksam zu machen (bspw. über Gefässe wie das TFS oder das Coaching Programm von HotellerieSuisse)	Interviews	Verbände, Tourismusorganisationen, öffentliche Hand (Kantone & Bund)
Weitere Stärkung digitaler und hybrider Angebote in der touristischen Aus- und Weiterbildung – laut Interviews gibt es nach wie vor Potenzial	Interviews / eigene Überlegungen	Bildungsinstitutionen
Die Offenheit touristischer Bildungslehrgänge als Chance begreifen, um sich auf dem Markt attraktiv positionieren zu können.	Input SECO	Bildungsinstitutionen, Verbände

3.1.2 Mangel an Lernenden

Trend	Entwicklung vor der Pandemie	Kurzfristige Entwicklung	Langfristige Entwicklung
Mangel an Lernenden im Tourismussektor	0 / -	-	-

*Entwicklung vor der Pandemie:* Bereits vor Covid-19 war es für touristische Betriebe wie Hotels oder Restaurants laut Interviewpartnern schwierig, geeignete Lernende zu finden. Dies trifft demzufolge für kleinere Betriebe in eher abgelegenen Gegenden zu. Die Zahlen des BFS stützen diese Angaben, die Eintritte in Lehrverhältnisse in touristischen Branchen haben in der Tendenz abgenommen. So begannen im Jahr 2010 noch 786 eine Lehre zum Restaurationsfachmann / -frau EFZ, im Jahr 2019 waren es nur noch 459 (Zahl von 2019: inkl. neuem Profil Restaurantfachmann / -frau), was einem Rückgang von 41% entspricht. Auch bei den Köchen ist der Rückgang an Lehrstelleneintritten mit 21% beträchtlich (BFS, 2021). An mangelndem Bedarf kann dies kaum liegen:

Heute fehlen Restaurationsfachleute und Köche in den Betrieben laut Branchenumfragen besonders häufig (HotellerieSuisse, 2021a). Ausserdem hat eine weitere Analyse des BFS (2021b) gezeigt, dass im Gastgewerbe die Lehrvertragsauflösungsquote über dem gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt liegt.

*Kurzfristige Entwicklung:* Die Ausbildung von Lernenden hat kurzfristig stark gelitten. Die wichtigen Schnupperlehrstellen waren teils aufgrund der Situation nicht möglich, oder wurden gestrichen, da die Ausbildung nicht erste Priorität genoss. Laut einer Umfrage von HotellerieSuisse bilden 2021 31% der Betriebe in der Branche weniger Lernende aus als vor der Krise. Der Unterschied zwischen den Regionen ist dabei eher gering, der Anteil ist in städtischen Betrieben jedoch am höchsten (HotellerieSuisse, 2021a). Ausserdem nehmen 39% aller Betriebe an, dass das Interesse der Jugendlichen an einer Ausbildung im Gastgewerbe durch die Krise gesunken ist, auch hier waren die Betriebe in der Stadthotellerie im Februar 2021 am pessimistischsten (HotellerieSuisse, 2021b). Allerdings ist in diesem Kontext zu bemerken, dass die Zahlen des BFS diese negative Entwicklung (noch) nicht widerspiegeln: Demnach haben die Lehrstelleneintritte im Jahr 2020 in touristischen Betrieben nicht massgeblich abgenommen (BFS, 2021). Hier ist jedoch zu beachten, dass Lehrverträge oft bereits im Jahr zuvor unterzeichnet werden, die negative Entwicklung könnte sich daher auch erst in den Zahlen von 2021 niederschlagen. Diese Zahlen sind zum jetzigen Stand nicht verfügbar.

*Langfristige Entwicklung:* In den Interviews wurde mehrfach darauf eingegangen, dass die grosse Unsicherheit in touristischen Branchen während der Krise sich negativ auswirken wird und es mittel- und langfristig eher weniger Berufslehren in der Hotellerie und Gastronomie geben wird. Die negative Medienpräsenz dürfte es zusätzlich schwieriger machen, passende Lernende zu finden. Zusätzlich ist es eine Schwierigkeit, einmal Ausgebildete in der Branche zu halten: Die Hälfte der Lehrabgänger haben die Gastronomie und Hotellerie vier Jahre nach dem Abschluss bereits wieder den Rücken gekehrt. Die repräsentative Befragung von Hotel & Gastro Union zeigt die auf, was passieren müsste, damit sich dies ändert: Die Arbeit müsste stärker wertgeschätzt werden, die Planbarkeit sich verbessern und die Löhne steigen (Gsell, 2020).

*Unterschiedliche Entwicklungen im städtischen und ländlichen Tourismus:* Städtische Tourismusbetriebe waren von der Pandemie insgesamt stärker betroffen als diejenigen in alpinen Gebieten. Dies zeigt sich auch im vorgängig beschriebenen stärkeren Rückgang an Lehrstellen in der Hotellerie während der Krise. Ausserdem ist die Konkurrenz anderer Branchen und Bildungswegen in den Agglomerationen aufgrund des Angebots tendenziell grösser. In den Interviews wurde jedoch erwähnt, dass es umso schwieriger ist, passende Lernende zu finden, je ländlicher und dünner besiedelter ein Gebiet ist. Wie sich diese Faktoren insgesamt auf die Entwicklungen der Lehrstellen in den verschiedenen Gebieten auswirken werden, ist im Gesamteffekt daher schwierig zu prognostizieren.

*Mögliche Lösungsansätze:*

Ansatz	Quelle	Mögliche Akteure
Berufserkundungs- und Schnupperstage innerhalb des Projekts «rockyournfuture» auch nach der Pandemie unterstützen und weiterführen	Interviews <a href="https://www.rockyournfuture.ch/">https://www.rockyournfuture.ch/</a>	Verbände
GastroGraubünden hat eine Nachwuchskampagne gestartet, bei der	<a href="https://www.htr.ch/story/neue-ausgabe-der-gastro-">https://www.htr.ch/story/neue-ausgabe-der-gastro-</a>	Verbände, Tourismusorganisationen

<p>eine junge Reporterin Betriebe besucht und dies auf Social Media dokumentiert. Eine solche Kampagne wäre auch auf nationaler Ebene denkbar (bereits heute besteht eine Zusammenarbeit mit GastroSuisse und HotellerieSuisse).</p>	<p>story-gestartet-32002.html</p>	
<p>Talentförderung Plus ist eine Sensibilisierungskampagne des Kantons Zürich, die sich dafür einsetzt, die Identifikation und Förderung begabter Lernender zu verbessern. Die Hotel &amp; Gastro Formation Schweiz engagiert sich hier bereits, auch auf nationaler Ebene wäre eine solche Kampagne denkbar.</p>	<p>Interviews / <a href="https://www.talentfoerderungplus.ch/talentpractices/hotelgastro-formation-schweiz">https://www.talentfoerderungplus.ch/talentpractices/hotelgastro-formation-schweiz</a></p>	<p>Kantone, Bund</p>
<p>Entwicklung neuer Profile: Dies wurde kürzlich mit dem Beruf des Hotelkommunikators gemacht und war bisher eine Erfolgsgeschichte (Wachstum auf tiefem Niveau). Die EFZ-Lehre bereitet darauf vor, an der Réception / in der Gästebetreuung zu arbeiten und im Backoffice Marketing- und Kommunikationsaufgaben zu übernehmen. In der Grundbildung erhalten Lernende auch eine Ausbildung in der Küche und der Hauswirtschaft, um danach vielseitig einsetzbar zu sein.</p>	<p>Interviews <a href="https://www.berufsberatung.ch/dyn/show/1900?id=10353">https://www.berufsberatung.ch/dyn/show/1900?id=10353</a></p>	<p>Bildungsinstitutionen in Zusammenarbeit mit den Verbänden / Privaten</p>
<p>In Österreich wird politisch diskutiert, Kombinationsausbildungen anzubieten: Bspw. Koch in Kombination mit Fooddesigner oder Kellner mit Einzelhandelskaufmann. Das würde das flexiblere Wechseln innerhalb verschiedener Branchen erleichtern und es ermöglichen, Menschen, bei denen die Lebensumstände ändern, trotzdem zu halten.</p>	<p><a href="https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20210927_OTS0143/welttourismustag-2021-spoe-erasimfordert-neue-kombinierte-ausbildungskonzepte">https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20210927_OTS0143/welttourismustag-2021-spoe-erasimfordert-neue-kombinierte-ausbildungskonzepte</a></p>	<p>Bildungsinstitutionen in Zusammenarbeit Verbänden / Privaten (was macht Sinn?) und dem Bund</p>

### 3.1.3 Anzahl tertiärer Abschlüsse steigend

Trend	Entwicklung vor der Pandemie	Kurzfristige Entwicklung	Langfristige Entwicklung
Anzahl tertiärer Abschlüsse steigend	0	0	0

*Entwicklung vor der Pandemie:* Zu den tertiären Tourismuslehrgängen werden sowohl Ausbildungen an höheren Fachschulen (Tertiär B Abschlüsse), als auch solche an Fachhochschulen (Tertiär A) gezählt. In der jüngeren Vergangenheit sind die Studierendenzahlen in touristischen Fachhochschullehrgängen gestiegen, dabei kam es erst zu einer Verdrängung in der höheren Berufsbildung (HF-Abschlüsse). Diese Zahlen stabilisierten sich aber auch aufgrund geänderter Rahmenbedingungen in der Folge wieder (Lehmann Friedli & Bandi Tanner, 2016). In den Jahren vor der Krise war bei den tertiären Abschlüssen und insbesondere Abschlüssen bei höheren Fachschulen laut Interviewpartnern eine Stagnation erkennbar, was nicht mit allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklungen wie einer höheren Akademisierung oder gestiegenen Bevölkerungszahlen korreliert. Trotzdem sind aus einer längerfristigen Perspektive über das letzte Jahrzehnt die tertiären Abschlüsse im Tourismus auch aufgrund neuer Lehrgänge (z.B. an Fachhochschulen) und neuen berufsbegleitenden Lehrgängen (z.B. Hotelfachschulen) tendenziell steigend (Lehmann Friedli & Bandi Tanner, 2016).

*Kurzfristige Entwicklung:* Zu Beginn des ersten Lockdowns fielen gerade Praktikumsplätze als Bestandteil einiger tertiärer Ausbildungen in vielen Betrieben als erstes weg. Dies barg das Risiko mangelnder Perspektiven für angehende Tourismusfachleute (Otz, 2021). Ausserdem flüchteten sich junge Menschen am Anfang der Pandemie generell eher in theoretische Ausbildungen, den oft praxisorientierten tertiären Tourismuslehrgängen kam dies nicht entgegen (Bandi Tanner & Roller, 2020). Laut den Interviews hat sich dieses Problem jedoch bereits merklich entspannt, Studierende in berufsbegleitenden Lehrgängen haben keine Probleme mehr, eine Teilzeitanstellung zu finden. Die Tourismusschulen meldeten zudem bereits im Sommer 2020 Anmeldezahlen von Studierenden, die vergleichbar mit denjenigen der Vorkrisenjahre sind (Raemy, 2020).

*Langfristige Entwicklung:* Der Beginn einer tertiären Ausbildung an einer höheren Fachschule oder einer Fachhochschule setzt einen Lehrabschluss voraus. Werden aufgrund der Pandemie nun kurz- und mittelfristig weniger Lernende im Tourismus ausgebildet oder leidet das Image des Tourismus nachhaltig (siehe nachfolgender Trend) wirkt sich dies auf die tertiären Abschlüsse negativ aus. Demgegenüber steht jedoch die generell ansteigende Akademisierung bei jüngeren Generationen und der Ausbau des Angebots bei verschiedenen Bildungsinstitutionen (bspw. digitale und berufsbegleitende tertiäre Lehrgänge), welche den Zugang vereinfachen könnten. Der langfristige Gesamteffekt dieser Entwicklungen auf das Volumen höherer Abschlüsse im Tourismus ist aus heutiger Perspektive nur schwer abschätzbar.

*Unterschiedliche Entwicklungen im städtischen und ländlichen Tourismus:* Die Interviewpartner sahen keine unterschiedlichen Entwicklungen bei den tertiären Abschlüssen. Vorstellbar wäre gemäss unseren eigenen Überlegungen jedoch, dass in den städtischen Gebieten die Akademisierung eher stärker zunimmt als in den ländlichen. Dies

aufgrund der generell höheren Zahl von Absolventen höherer Ausbildungen in den Agglomerationen und der höheren Verbreitung grösserer touristischer Unternehmen, welche tendenziell mehr Wert auf tertiäre Ausbildungen legen.

*Mögliche Lösungsansätze:*

Ansatz	Quelle	Mögliche Akteure
Weitere Förderung von berufsbegleitenden Lehrgängen an höheren Fachschulen, um unter anderem Finanzierung für Studierende zu vereinfachen	Interviews	Bildungsinstitutionen, Bund, Kantone
Attraktive Aufstiegsmöglichkeiten in touristischen Branchen stärker bei potenziellen Studierenden verankern (bspw. bei Berufsmessen oder bei Kampagnen wie rockyourfuture)	Interviews / Eigene Überlegungen	Private, Verbände
Stärkere Verknüpfung von beruflicher Grundbildung und tertiären Ausbildungen (bspw. gemeinsame Kurse) um den Umstand zu nutzen, dass oft die gleichen Institutionen (z.B. Verbände) verantwortlich sind. Damit sind potenziell ausserdem Synergieeffekte verbunden.	Interviews	Bildungsinstitutionen, Verbände
Anerkennung von Titeln der höheren Fachschulen im Ausland, um die Attraktivität für Studierende zu erhöhen (es läuft hierzu eine Förderinitiative des Staatssekretariats für Bildung, letzte Signale sind aber nicht sehr ermutigend)	Interviews	Bund

### 3.2 Generelle Trends auf dem touristischen Arbeitsmarkt

Bei den Lösungsansätzen für Herausforderungen durch generelle Trends auf dem touristischen Arbeitsmarkt ist festzuhalten, dass Lösungsansätze häufig für mehrere Trends gleichzeitig angewandt werden können. Konkret: Implementiert man beispielsweise wirksame Massnahmen gegen ein geringes Ausbildungsniveau, hilft dies auch im Kampf gegen den Fachkräftemangel.

#### 3.2.1 Geringes Ausbildungsniveau / viele Branchenfremde

Trend	Entwicklung vor der Pandemie	Kurzfristige Entwicklung	Langfristige Entwicklung
Geringes Ausbildungsniveau / viele Branchenfremde	0	0 / +	0

*Entwicklung vor der Pandemie:* Bereits vor der Pandemie war das Ausbildungsniveau in touristischen Branchen deutlich tiefer als in der Gesamtwirtschaft. So besaßen beispielsweise im Gastgewerbe im Jahr 2018 22% einen tertiären Abschluss (HF Abschluss und höher,) über alle Branchen hinweg war dieser Anteil mit 44% doppelt so hoch (Nathani et al., 2021). Über touristische Betriebe insgesamt hinweg sind die Anteile laut Interviews und früheren Auswertungen ähnlich (vgl. Brügger et al., 2021). Zudem sind in touristischen Betrieben überdurchschnittlich viele Personen mit anderem Ausbildungshintergrund tätig (Degen et al., 2016).

*Kurzfristige Entwicklung:* Saisoniers und temporäre Angestellte ohne touristische Ausbildung haben den Tourismus als erstes verlassen und sich teilweise umorientiert oder Stellen im Herkunftsland angenommen (ORF, 2021). Da diese Arbeitnehmenden ein geringes Ausbildungsniveau aufweisen, kann kurzfristig sogar von einer Steigerung der durchschnittlichen Qualifikation der Arbeitnehmer ausgegangen werden. Dies ist aber nicht wirklich positiv: Momentan werden laut Interviewpartner unter anderem auch Erwerbstätige ohne hohe Qualifikationen gesucht. Hilfskräfte, die den Tourismus als erste verlassen haben, fehlen nun demzufolge bereits wieder.

*Langfristige Entwicklung:* Die Interviewpartner erwarten auch langfristig keine nennenswerte Verbesserung der Ausbildungsniveaus. Zudem wird man weiterhin auf Branchenfremde angewiesen sein, gerade auch angesichts der hohen Drop-Out Quote nach touristischen Ausbildungen. Diese Umstände hängen auch mit den Problemen in der touristischen Bildung zusammen, die vorgängig besprochen wurden.

*Unterschiedliche Entwicklungen im städtischen und ländlichen Tourismus:* Grundsätzlich ist der Tourismus über alle Regionen hinweg von einem geringen Ausbildungsniveau und vielen Branchenfremden betroffen. Die niedrigqualifizierten Erwerbstätigen sind jedoch andere: Im ländlichen Tourismus werden aufgrund der Saisonalität deutlich häufiger ausländische Saisoniers angestellt, im städtischen Tourismus eher Personen mit Wohnsitz in der Schweiz, die flexible Arbeitszeiten und einen Beruf ohne hohe Qualifikationsanforderungen suchen (bspw. Studierende) oder Grenzgänger aus dem nahen Ausland (vor allem in Städten wie Basel oder Genf). Bei Saisoniers könnte die Situation laut Interviews langfristig eher kritischer sein. Zum einen, weil sich diese Personen anderen Branchen zugewandt haben, zum anderen, weil es politisch schwieriger sein könnte, ausländische Arbeitskräfte temporär zu rekrutieren. Bei den Niedrigqualifizierten im städtischen Tourismus ist langfristig laut Einschätzungen hingegen eher mit einer Erholung zu rechnen, da der Pool an potenziellen Arbeitskräften grösser ist und gerade für Grenzgänger der Lohn nach wie vor attraktiv ist.



Mögliche Lösungsansätze:

Ansatz	Quelle	Mögliche Akteure
Neue Perspektiven und für Branchenfremde schaffen, indem Lehrgänge für Quereinsteiger angeboten werden.	<a href="https://www.moneycab.com/schweiz/bildungszentrum-interlaken-fachkraeftemangel-in-der-tourismusbranche-neue-perspektiven-fuer-quereinsteiger/">https://www.moneycab.com/schweiz/bildungszentrum-interlaken-fachkraeftemangel-in-der-tourismusbranche-neue-perspektiven-fuer-quereinsteiger/</a>	Bildungsinstitutionen
Niederschwellige Bildungsangebote für Niedrigqualifizierte fördern (bspw. mittels Kostenübernahmen wie während der Pandemie)	Interviews	Verbände, Bund, Kantone

3.2.2 Fachkräftemangel

Trend	Entwicklung vor der Pandemie	Kurzfristige Entwicklung	Langfristige Entwicklung
Fachkräftemangel	0	-	-

*Entwicklung vor der Pandemie:* In einer Studie haben Kägi et al. (2014) aufgezeigt, dass vor der der Pandemie für die Berufe des Gastgewerbes kein erhöhter Fachkräftebedarf im Vergleich mit der Gesamtwirtschaft bestand. Dafür ausschlaggebend war die überdurchschnittliche Arbeitslosigkeit, wenige offene Stellen und ein hoher Anteil an ungelernen Arbeitskräften. Dies trifft jedoch laut Interviews nur zu, wenn alle Erwerbstätigen miteinbezogen werden. Bei der Suche nach ausgebildeten Köchen oder Kellnern gab es bereits vor der Krise einen Fachkräftemangel. Dies ergab unter anderem die Auswertung von HotellerieSuisse auf Basis der Daten der Stellenmeldepflicht: Im Gastgewerbe ist über alle Berufe gesehen mehr als eine Stelle pro Arbeitslosen offen, während in der Gesamtwirtschaft im Durchschnitt drei Arbeitslose für eine besetzende Stelle zur Verfügung stehen (Schlenczek, 2019).

*Kurzfristige Entwicklung:* Laut verschiedenen Branchenvertretern in den Medien und den Interviews hat die Pandemie den bestehenden Fachkräftemangel verschärft (HGU, 2020; htr, 2021b). Dies, da gewisse Arbeitnehmende den Tourismus verlassen haben (siehe auch Kapitel 2.1: Beschäftigungsentwicklung) oder keine touristische Ausbildung begonnen haben. Laut einer Umfrage von HotellerieSuisse im September 2021 sind in dieser Branche drei von vier Betriebe vom Fachkräftemangel<sup>2</sup> betroffen, fast jeder fünfte Betrieb kann dabei 30% der offenen Stellen nicht besetzen. Am häufigsten fehlen dabei Restaurationsfachleuten und Köche (HotellerieSuisse, 2021a). Laut aktuellen Auswertungen (Stichtag 15. Oktober) ist die Gastronomie und die Hotellerie nach dem Gesundheitswesen und dem Detailhandel die Branche mit den drittmeisten offenen Stellen. Eine

---

<sup>2</sup> Vor der Krise gaben bereits ca. 2/3 der Betriebe an, Fachkräftemangel als Herausforderung zu sehen.

plausible Ursache für den ansteigenden Fachkräftemangel wäre laut Michael Siegenthaler (Arbeitsmarktökonom KOF) die Fachkräfte, die nach den Schliessungen nicht mehr in die touristischen Kernbranchen zurückgekehrt sind. Empirische Studien dazu fehlen allerdings bislang. Der Mangel an gelernten Arbeitskräften führt kurzfristig dazu, dass gerade in alpinen Regionen Tourismusunternehmen ihr Angebot herunterfahren müssen (Staehlin, 2021).

*Langfristige Entwicklung:* Die Krise hat voraussichtlich auch langfristig einen verstärkten Bedarf an ausgebildeten Arbeitskräften als Folge. So bezeichnete beispielsweise Claude Meier (Präsident HotellerieSuisse) in einem Zeitungsinterview den Fachkräftemangel als die zentrale Herausforderung der nächsten zehn Jahre (Lüthi, 2021). Auch die anderen Interviewpartner nehmen langfristig negative Auswirkungen an. Dies, gerade im Zusammenhang mit der Schwierigkeit passende Lernende zu finden: Werden nun einige Jahre weniger Leute ausgebildet, ist dies auch Jahre später noch bemerkbar. Die negative Medienpräsenz und die mangelnde Arbeitsplatzsicherheit könnte sich zudem langfristig in den Köpfen festsetzen und so Rekrutierungsschwierigkeiten intensivieren. Ausserdem könnte die alternde Gesellschaft langfristig für den Tourismus zum Problem werden: Die Schweiz tendiert hin zu einer älteren Gesellschaft. «Die Zahl der Seniorinnen und Senioren ab 80 Jahren wird sich zwischen 2020 und 2050 mehr als verdoppeln» (Sektion Demografie und Migration). Der Pool an verfügbaren einheimischen Arbeitskräften wird daher kleiner. Eine Möglichkeit, diesem Wandel entgegenzuwirken, besteht in der Zuwanderung (Wunsch, 2014). Heutige Arbeitnehmende im Tourismus sind überdurchschnittlich jung, der demografische Wandel stellt für den Sektor daher vor besondere Herausforderungen, denn der noch grössere Pool an älteren Arbeitnehmenden fehlt dem Tourismus im Vergleich zu anderen Sektoren, selbst wenn der Zufluss an jungen Arbeitnehmenden sich ähnlich entwickelt.

*Unterschiedliche Entwicklungen im städtischen und ländlichen Tourismus:* Gerade im Sommer 2020 war der Fachkräftemangel im ländlichen Tourismus stärker spürbar, da sich dieser sich schneller erholte und demnach auch schneller Arbeitskräfte benötigte. Laut Interviews und der Lageeinschätzung von HotellerieSuisse (2021a) ist der Fachkräftemangel im städtischen Tourismus aber mittlerweile auf einem ähnlichen Niveau. Langfristig ist daher zu erwarten, dass sich der Fachkräftemangel infolge der Pandemie gesamtschweizerisch verschärft.

Mögliche Lösungsansätze:

Ansatz	Quelle	Mögliche Akteure
Coachingprogramm von HotellerieSuisse um frühzeitig auf grosse Herausforderungen wie den Fachkräftemangel reagieren zu können.	Interviews	Verbände
Outsourcing für Tätigkeiten mit hohem Fachkräftemangel (bspw. IT-Dienstleistungen) stärker nutzen	Eigene Überlegungen	Private
Über Kampagnen und andere Instrumente schwerpunktmässig vermitteln, dass eine Ausbildung im Tourismus auch langfristig zu einem sicheren Arbeitsplatz führt (Bedarf an Fachkräften kommunizieren)	Interviews	Verbände
Institutionalisierte Berufsberatung von Arbeitnehmenden über bestehende Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, damit diese im Tourismus verbleiben.	Eigene Überlegungen	Tourismusorganisationen, Verbände

3.2.3 Unattraktive Arbeitsbedingungen

Trend	Entwicklung vor der Pandemie	Kurzfristige Entwicklung	Langfristige Entwicklung
Unattraktive Arbeitsbedingungen	0	-	-

*Entwicklung vor der Pandemie:* Gesamthaft betrachtet schneidet der Tourismus als Arbeitgeber sowohl bei den monetären Aspekten (Löhne) als auch bei den nichtmonetären Aspekten (Work-Life-Balance, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitszeiten) im Vergleich mit anderen Branchen unterdurchschnittlich ab. Insgesamt wird der Arbeitsmarkt als eher wenig attraktiv bewertet. Es scheint hier keine Evidenz für regionale Unterschiede zu geben. Arbeitgeber im Tourismus werden sowohl in alpinen wie auch in Agglomerations- und städtischen Gebieten als eher unattraktiv bewertet (Walker et al., 2016). Viele dieser Faktoren sind durch ein einzelnes Unternehmen nur schwierig zu beeinflussen, was es anspruchsvoll macht, sich auf dem Arbeitsmarkt attraktiv zu positionieren. Die Umstände äussern sich zudem in hohen Fluktuationsraten zwischen Unternehmen aber auch Branchen. In den Gesprächen wurde jedoch mehrfach darauf hingewiesen, dass Tourismusbetriebe attraktive Karrieremöglichkeiten und schnelle Aufstiegsmöglichkeiten bieten, insbesondere für Personen mit einem tertiären Abschluss. Es ist demzufolge eine Differenzierung zwischen den unattraktiven Arbeitsbedingungen und den Karrierechancen notwendig.

*Kurzfristige Entwicklung:* Kurzfristig wurde als Erstes deutlich, dass in touristischen Berufen Homeoffice überdurchschnittlich oft nicht möglich ist (Rutzer & Niggli, 2020). Dies erhöht den Druck auf touristische Unternehmen, da für Arbeitnehmende ersichtlich wurde, dass flexible Arbeitsmodelle in anderen Branchen leichter umsetzbar sind und auch nach den Lockdowns teilweise beibehalten wurden. Hinzu kommt, dass die Pandemiebekämpfungsmassnahmen den wirtschaftlichen Druck auf Tourismusbetriebe weiter erhöhten und so Lohnerhöhungen oder eine Reduktion der Arbeitszeiten noch schwieriger machen. Ein positiver Aspekt, der in den Interviews erwähnt wurde, war die Erholung: Durch die Zwangsschliessungen konnten gerade Inhaber von kleineren Betrieben einmal «durchatmen» und wurden trotzdem finanziell entschädigt. Ausserdem sind einige Unternehmen dazu übergegangen, nach Beendigung der Lockdowns an weniger Tagen oder weniger lange zu öffnen im Vergleich zu vor der Krise. Lange nicht hinterfragte Annahmen und Verhaltensmuster wurden also auf die Probe gestellt. Insgesamt ist der Druck auf die Arbeitsbedingungen kurzfristig jedoch gestiegen.

*Langfristige Entwicklung:* Auch langfristig wurde in den Interviews erwartet, dass der Druck auf die Arbeitsbedingungen im Tourismus ansteigt. Dies hängt eng mit dem erwarteten Fachkräftemangel zusammen: Wollen Unternehmen gut ausgebildete Arbeitnehmer anziehen, müssen auch die Arbeitsbedingungen dementsprechend ausgestaltet sein. Der zu erwartende Mangel macht es zusätzlich schwierig, Arbeitsbedingungen und -zeiten attraktiver zu gestalten: Fehlen Erwerbstätige, müssen die Verbliebenen umso stärker belastet werden, um das Arbeitspensum zu erledigen. Bezüglich der Löhne ist langfristig zu erwarten, dass der Druck auf Erhöhungen generell hoch bleibt, insbesondere bei branchenunabhängigen Tätigkeiten wie im Marketing, der IT oder dem HR (Waser, 2021). Hinzu kommt, dass die für den Tourismus besonders wichtige jüngere Generation laut Interviews und Tourismusunternehmern höhere Ansprüche an flexible Arbeitsmodelle und die Work-Life-Balance hat. Fehlt dies, ist dies auch durch höhere Löhne nur schwer kompensierbar (Stahlin, 2021). Ausserdem braucht es eine erhöhte Verlässlichkeit seitens der Arbeitgeber bei den Arbeitsplänen, gerade dies wird unter anderem von Lernenden als Grund genannt, die Branche zu verlassen (HGU, 2020). Kritisiert wurde in den Interviews zudem das nicht mehr zeitgemässe Führungsverständnis: Das Verständnis für allzu hierarchische Mitarbeiterführung werde zukünftig weiter sinken. Insgesamt kann langfristig also nicht von einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen durch die Pandemie ausgegangen werden, sehr wohl aber von einem erhöhten Druck auf die Unternehmen, die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Der grösste Pluspunkt gegenüber anderen Branchen besteht mutmasslich in den guten Karrierechancen für ausgebildete Fachkräfte.

*Unterschiedliche Entwicklungen im städtischen und ländlichen Tourismus:* In den durchschnittlich grösseren städtischen Tourismusunternehmen konnten Arbeitsformen wie Homeoffice eher noch umgesetzt werden. Wenn solche Arbeitsformen aber in einem Betrieb nicht flächendeckend möglich sind, stellt sich auch die Frage der Gerechtigkeit gegenüber Angestellten, die zu fixen Zeiten vor Ort sein müssen. In der Stadt ist zusätzlich ein höherer Konkurrenzkampf und Druck auf die Unternehmen zu erwarten, da für die Arbeitnehmenden der Wechsel in andere Branchen aufgrund einer grösseren Auswahl einfacher ist. In den Interviews wurde allerdings angemerkt, dass es in ländlichen Gebieten zum Teil zu wenig Freizeitmöglichkeiten für junge Leute gibt.

*Mögliche Lösungsansätze:*

Ansatz	Quelle	Mögliche Akteure
In der Krise haben sowohl grössere als auch kleinere Unternehmen ihre Öffnungszeiten kritisch auf die Profitabilität hinterfragt. Neu haben gewisse Betriebe z. B. nur noch an vier Tagen offen oder schliessen früher. So kann man sich auf dem Arbeitsmarkt erfolgreicher positionieren.	Interviews	Private
Die attraktiven Karrieremöglichkeiten und Aufstiegsmöglichkeiten stärker bei potenziellen Arbeitskräften verankern.	Interviews	Verbände, Private
In der touristischen Bildung gezielt für die Relevanz moderner Führungsstile, moderner Arbeitsformen und attraktiver Bedingungen sensibilisieren	Interviews	Bildungsinstitutionen
Eine Art First Level Support für Betriebe schaffen, um sie persönlich bzgl. verschiedenen Themen beraten zu können.	Interviews	Verbände
Your Gstaad: Es handelt sich um eine Online Community für (touristische) Arbeitskräfte im Gstaad. Man kann sich dort bewerben (mit einer Bewerbung können alle Betriebe erreicht werden), eine Wohnung suchen (Pinnwand) oder erhält Benefits wie Vergünstigungen. Allerdings muss man bei solchen Programmen laut Interviews aufpassen, Mitarbeitenden wirklich etwas spezielles zu bieten, ansonsten wird es als selbstverständlich angesehen.	Interviews / <a href="https://yourgstaad.ch/">https://yourgstaad.ch/</a>	Tourismusorganisationen
Hotelkooperation Fruttigland: Verschiedene Hotels arbeiten in unterschiedlichen Themenbereichen zusammen. Es geht unter anderem um Personalaustausch, um auch die Berufsbilder attraktiver zu machen durch Abwechslung.	<a href="https://www.swissalpinehotels.ch/">https://www.swissalpinehotels.ch/</a>	Private

### 3.2.4 Geringe Mobilität zwischen den Regionen

Trend	Entwicklung vor der Pandemie	Kurzfristige Entwicklung	Langfristige Entwicklung
Geringe Mobilität zwischen städtischem und ländlichem (alpinen) Tourismus	0	0	0

*Entwicklung vor der Pandemie:* Die geringe Mobilität zwischen den touristischen Regionen war vor der Krise noch kein grösseres Thema. Grundsätzlich kann aber festgehalten werden, dass die Urbanisierung zunimmt und sich die Arbeit gesamtwirtschaftlich gesehen eher in die Zentren verschiebt.

*Kurzfristige Entwicklung:* Durch die unterschiedliche Betroffenheit des städtischen und ländlichen Tourismus sind teils Stimmen laut geworden, die monierten, dass in den Städten Menschen in Kurzarbeit sind, die an anderer Stelle gebraucht würden. In Österreich ist daraus eine politische Diskussion entstanden. Der Wirtschaftssprecher der liberalen Partei NEOS Gerald Loacker forderte, die Kurzarbeit einzustellen. Die negativen Auswirkungen würden vor allem den Tourismus betreffen, indem Arbeitskräfte in der Stadthotellerie gebunden werden, während diese in den Bergregionen gefragt seien (Kurier, 2021). Auch in den Interviews wurde anekdotisch von diesem Problem der mangelnden Mobilität berichtet, eine grössere politische Diskussion darüber ist hierzulande jedoch nicht entbrannt. Es ist zudem anzumerken, dass die quantitativen Auswertungen (siehe Kapitel 2.3) auch kurzfristig nicht auf ein grösseres Problem mangelnder Mobilität der Arbeitnehmenden hindeuten: Die Verläufe der Kurzarbeitsentschädigungen über die Krisenzeit hinweg sind in den beiden Regionen ähnlich.

*Langfristige Entwicklung:* Langfristig wird die geringe Mobilität zwischen den Regionen nicht als grössere Herausforderung eingeschätzt. Dies ist kongruent mit der Tatsache, dass sowohl in den Städten als auch den ländlichen Gebieten ein verstärkter Fachkräftemangel erwartet wird.

*Mögliche Lösungsansätze:*

Ansatz	Quelle	Mögliche Akteure
Aktiv Programme schaffen, um frisch Ausgebildeten «Wanderjahre» nach dem Abschluss zu ermöglichen.	Interviews	Verbände, Tourismusorganisationen
Kooperationen: Partnerdestinationen mit unterschiedlicher Saisonalität, so dass Arbeitnehmende bspw. im Winter in den Bergen, im Sommer in einer Stadt arbeiten können.	Interviews	Tourismusorganisationen
Plattformen für Mitarbeiteraustausch schaffen (wie z. B. jobs2share)	Eigene Überlegungen	Private

### 3.2.5 Rekrutierung von Fachkräften auf dem internationalen Arbeitsmarkt

Trend	Entwicklung vor der Pandemie	Kurzfristige Entwicklung	Langfristige Entwicklung
Viele Fachkräfte werden auf dem internationalen Arbeitsmarkt rekrutiert	+	-	0

*Entwicklung vor der Pandemie:* Der touristische Arbeitsmarkt ist seit längerem von einem hohen Anteil zugewanderter Erwerbstätigen und Saisoniers geprägt. Der steigende Bedarf nach gelernten und ungelernten Arbeitskräften wurde vor der Krise zu einem grossen Teil im nahen Ausland gedeckt (u.a. Kägi et al., 2014; Nathani et al. 2021).

*Kurzfristige Entwicklung:* In der kurzen Frist ist der Markt für Arbeitskräfte eingebrochen, da die Grenzen geschlossen waren. Eher stärker davon betroffen waren ländliche Regionen, in denen Saisoniers eine grössere Rolle spielen, die Grenzgänger in den Städten konnten auch während den Lockdowns arbeiten. Internationale Arbeitskräfte, die nicht in den Schweizer Tourismus zurückgekehrt sind, könnten ein Erklärungsansatz für die Abnahme an Erwerbstätigen sein (siehe Kapitel 2.3). Die Interviewpartner gehen kurzfristig von einem erhöhten Bedarf an ausländischen Erwerbstätigen aus. Dies, da Arbeitnehmende den Sektor verlassen haben (z.B. aufgrund befristeter Saisonverträge) und bei weniger Lernenden auch diese Stellen teilweise von ausländischen Arbeitskräften gedeckt werden müssen. Der erhöhte Bedarf bezieht sich demzufolge auf gelernte und ungelernte Personen. Bei Kurzerwerbsaufenthalten (Saisoniers) stehen aber ungelernte Personen im Vordergrund, bei einem Fachkräftemangel werden langfristige Arbeitsverhältnisse angestrebt.

*Langfristige Entwicklung:* Auch langfristig wird von einem erhöhten Bedarf ausgegangen, gerade vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels und dem zunehmenden Druck auf die Arbeitsbedingungen (siehe Kapitel 3.2.2 und 3.2.3). Ebenfalls erwähnt wurde jedoch, dass es aus verschiedenen Gründen schwieriger werden könnte, diese Arbeitstätigen für den Schweizer Tourismus zu rekrutieren: Zum einen ist der Fachkräftebedarf gerade in grenznahen Auslandsregionen wie dem Tirol oder dem Südtirol ebenfalls sehr hoch. Dies könnte dazu führen, dass diese Arbeitskräfte nicht mehr unbedingt als Kurzerwerbsaufenthalter in die Schweiz kommen. Die Pandemie könnte also die Mobilität von ausländischen Saisonarbeitskräfte verringert haben (Staehlin, 2021). Zum anderen könnte insbesondere die Gewinnung von Personen aus Nicht-EU Staaten aus politischen Gründen schwieriger werden (z.B. bei einer Verschärfung der bestehenden Stellenmeldepflicht). Auf der anderen Seite ist die Schweiz mit ihren verschiedenen Sprachräumen und dem starken Franken auf dem internationalen Arbeitsmarkt sehr kompetitiv. Die Entwicklung wird zudem stark von der Migrationspolitik abhängen. Daher wurde die langfristige Entwicklung als neutral eingestuft.

*Unterschiedliche Entwicklungen im städtischen und ländlichen Tourismus:* Unter Druck geraten könnte insbesondere der Tourismus in den alpinen Gebieten, der stärker von Saisoniers abhängig ist. Bei solchen Arbeitskräften könnte die Rekrutierung aufgrund der Verfügbarkeit im Ausland und den politischen Rahmenbedingungen zukünftig erschwert sein. In Städten mit vielen Grenzgängern wie Basel oder Genf ist der höhere

Schweizer Lohn noch immer ein gutes Argument. Zudem können in den Städten aufgrund der verminderten Saisonalität Ganzjahresverträge statt temporärer Arbeitsverhältnisse geboten werden, was für Ausländer attraktiver ist.

*Mögliche Lösungsansätze:*

Ansatz	Quelle	Mögliche Akteure
Förderung von Erwerbskombinationen in Destinationen mit hoher Saisonalität (bspw. Bau und Tourismus)	<a href="https://www.nzz.ch/wirtschaft/unternehmen/saisonarbeit-im-tourismus-transalpines-mitarbeiter-sharing-ld.16643">https://www.nzz.ch/wirtschaft/unternehmen/saisonarbeit-im-tourismus-transalpines-mitarbeiter-sharing-ld.16643</a>	Tourismusorganisationen
Erleichterter Zugang zum touristischen Arbeitsmarkt für «Stamm-Kurzaufenthalter»	Interviews	Bund
Anerkennung gleichwertiger ausländischer Titel und Abschlüsse auf dem Schweizer Arbeitsmarkt	Eigene Überlegungen	Bund

### 3.3 Digitalisierung auf dem touristischen Arbeitsmarkt

#### 3.3.1 Fehlende digitale Kompetenzen

Trend	Entwicklung vor der Pandemie	Kurzfristige Entwicklung	Langfristige Entwicklung
Fehlende digitale Kompetenzen	0	+	0 / +

*Entwicklung vor der Pandemie:* Der Schweizer Tourismuswirtschaft schneidet im Vergleich mit der Gesamtwirtschaft eher schlecht ab in Bezug auf die digitale Transformation. Gründe dafür liegen in der Kleinstrukturiertheit der Unternehmen, dem generell tiefen Bildungsniveau und den häufig saisonal angestellten Mitarbeitenden. Unter diesen Voraussetzungen fiel es den Unternehmen vor der Krise schwer, digitale Talente anzuziehen und diesen wettbewerbsfähige Löhne zu zahlen. Die Betriebe kämpften darüber hinaus mit einer komplexen und teils veralteten IT-Systemlandschaft (Laesser et al., 2018). Diese Umstände lassen den Schluss zu, dass es in touristischen Unternehmen vor der Pandemie insgesamt an digitalen Kompetenzen fehlte.

*Kurzfristige Entwicklung:* Eine deutsche Studie hat den Einfluss der Corona-Pandemie auf die Digitalisierung im Tourismus untersucht. Demnach hat sich bei drei Vierteln der Unternehmen der Stand der Digitalisierung während der Pandemie verbessert. Über 70% der Unternehmen sind in diesem Bereich nun weiter als erwartet oder auf dem erwarteten Stand (idw, 2021). Laut den Interviews sind ähnlich positive Entwicklungen auch für die Schweiz zu erwarten: Der digitale Kompetenzaufbau hat sich demnach merklich beschleunigt, unter anderem war während den Schliessungen auch die Zeit vorhanden, sich um strategische Fragen in diesem Bereich zu kümmern. Unternehmer ziehen bei Herausforderungen oder angestrebten Effizienzverbesserungen zunehmend digitale Lösungen in die Überlegungen mit ein. Auch in der touristischen Bildung haben



sich digitale Angebote merklich durchgesetzt, dies auch aufgrund veränderter Erwartungen der Studierenden (vgl. Kapitel 3.1.1). Diese Fortschritte schätzen auch Laesser et al. (2021b) ähnlich ein. Die Pandemie wirkte demnach als Beschleuniger für sich bereits zuvor abzeichnende Entwicklungen.

*Langfristige Entwicklung:* Auch langfristig ist davon auszugehen, dass die Pandemie und die damit einhergehenden strategischen Weichenstellungen sich positiv auf digitale Kompetenzen im Tourismus auswirken. Allerdings ist zum heutigen Stand laut Interviewpartner schwierig abzuschätzen, welcher Anteil touristischer Unternehmen sich auch im hektischen Alltag eingehend Gedanken zum Einbezug digitaler Lösungen macht. Einen wichtigen Einfluss hat zudem das Ausmass des zukünftigen Fachkräftemangels: Nur wenn es gelingt, entsprechend ausgebildete Arbeitskräfte mit attraktiven Arbeitsbedingungen anzuziehen, kann sich die Digitalisierung in einem Betrieb nachhaltig verbessern. Da in branchenunabhängigen Funktionen wie der IT der Konkurrenzkampf um talentierte Fachkräfte gross ist, stellt diese Rekrutierung eine Herausforderung dar. Insgesamt lässt sich aber davon ausgehen, dass der Druck auf die Unternehmen, die Digitalisierung aufgrund von Kostenüberlegungen und Gästeanforderungen zu verbessern, steigen wird und digitale Kompetenzen sich darum auch längerfristig verbessern dürften.

*Unterschiedliche Entwicklungen im städtischen und ländlichen Tourismus:* Grundsätzlich ist laut den Gesprächen mit Tourismusexperten davon auszugehen, dass die grösseren Unternehmen und die Verbreitung von (internationalen) Firmengruppen im Städtetourismus zu einer erhöhten Affinität und Kompetenzaufbau in der Digitalisierung führt. Die Kleinstrukturiertheit, welche die Transformation im Tourismus insgesamt hemmt, ist in städtischen Gebieten weniger vorhanden. Das Problem, mit den geringen Löhnen IT-Fachleute zu finden, besteht jedoch auch dort.

*Mögliche Lösungsansätze:*

Ansatz	Quelle	Mögliche Akteure
Kompetenzzentren für Digitalisierung zur Bündelung von Kapazitäten auf der regionalen Ebene etablieren (in der Ostschweiz mit der TSO AG bereits vorhanden).	Interviews / <a href="https://tso.ch/de/">https://tso.ch/de/</a>	Kantone
Kooperationen auf privatwirtschaftlicher Ebene, um im digitalen Bereich effizient zusammenzuarbeiten	<a href="https://www.prixmontagne.ch/projekte/ig-hotels-gstaad-saanenland">https://www.prixmontagne.ch/projekte/ig-hotels-gstaad-saanenland</a>	Private
Laut den Interviews gibt es in der Bildung noch Potenzial, die Digitalisierung voranzutreiben	Interviews	Bildungsinstitutionen
Potenziale von Outsourcing gezielt nutzen, indem man den Unternehmen Best-Practice-Beispiele aufzeigt	Eigene Überlegungen	Tourismusorganisationen, Verbände

### 3.3.2 Geringe Substituierbarkeit durch digitale Lösungen

Trend	Entwicklung vor der Pandemie	Kurzfristige Entwicklung	Langfristige Entwicklung
Geringe Substituierbarkeit durch digitale Lösungen	0	0	0

*Entwicklung vor der Pandemie:* Die Substituierbarkeit touristischer Berufe durch digitale oder technische Lösungen respektive Automatisierung ist eher gering, der persönliche Kontakt ist für viele Gäste nach wie vor sehr relevant. Das Substituierbarkeitspotenzial steigt im Tourismus jedoch mit dem Anforderungsniveau einer Stelle an. Dies ist kontraintuitiv, da sich dies in den meisten anderen Berufsfeldern umgekehrt verhält. Die tendenziell geringere Substituierbarkeit im Vergleich zu anderen Branchen bot vor der Krise Chancen, da sie bis zu einem gewissen Grad auch mit der Arbeitsplatzsicherheit einhergeht (Dengler & Matthes, 2015).

*Kurzfristige Entwicklung:* Durch die Pandemiebekämpfungsmassnahmen gewannen in der Gastronomie Essenslieferdienste laut Interviews stark an Relevanz. Ist dieser Wandel nachhaltig und verändern sich die Marktanteile, könnten zukünftig mehr Fahrer (welche meist durch die grossen Anbieter wie eat.ch rekrutiert werden) und eher weniger Serviceangestellte benötigt werden. Genaue Prognosen diesbezüglich sind zum heutigen Stand jedoch schwierig. Durch den verstärkten Einsatz digitaler Lösungen (siehe Kapitel 3.3.1) durch die Pandemie ergaben sich laut Interviews kurzfristig auch gewisse Einsparungspotenziale (z.B. Digitalisierung von Reservations- oder Kassensystemen). Reduktionen bei den notwendigen Stellenprozenten ergaben sich in den Betrieben aber eher nicht. Vielmehr wurde die gewonnene Zeit für den Gast aufgewendet, der sich nach Beendigung der strengsten Massnahmen eher mehr statt weniger direkten Kontakt mit dem Personal wünschte. Insgesamt werden keine grossen Veränderungen erwartet: Das Substituierbarkeitspotenzial touristischer Berufe bleibt kurzfristig gering.

*Langfristige Entwicklung:* Laut Interviewpartnern sind grössere Unternehmensgruppen im Schweizer Tourismus zunehmend präsent und verdrängen teilweise kleinere Anbieter. Internationale Konzerne verlagern in der Folge teilweise zentrale Dienste (z.B. HR, Marketing, IT) ins Ausland. Die Digitalisierung erleichtert diese Verlagerung von Arbeitsstellen. Wie angetönt handelt es sich bei den verlagerten Stellen jedoch um branchenunabhängige Positionen, die im Schweizer Tourismus sowieso schwierig zu besetzen sind (siehe Kapitel 3.3.1). In den touristischen Kernberufen wird eine geringere Substitution durch digitale Lösungen respektive ausländische Arbeitskräfte erwartet. Dies liegt auch den Erwartungen der Gäste: Insbesondere im Leisure-Tourismus wird der persönliche Kontakt nach wie vor sehr geschätzt oder gar vorausgesetzt. Etwas anders könnte es sich laut Interviewpartnern im Geschäftstourismus verhalten: Dort sei die Akzeptanz für digitale Lösungen und für fehlenden Kundenkontakt tendenziell höher, die schnelle und effiziente Abwicklung steht eher im Vordergrund. Insgesamt lässt sich festhalten, dass das Substituierbarkeitspotenzial zwar tendenziell ansteigen wird, dass aber auch langfristig eine geringe Substituierbarkeit ganzer Stellenprofile durch die Digitalisierung erwartet wird.

*Unterschiedliche Entwicklungen im städtischen und ländlichen Tourismus:* Durch die höhere Relevanz des Geschäftstourismus in den Städten kann erwartet werden, dass die Akzeptanz der Gäste für digitale Lösungen und folglich auch das potenzielle Substituierbarkeitspotenzial von Dienstleistungen dort grundsätzlich höher ist. Allerdings

hängt dies auch von den zukünftigen Entwicklungen dieses während der Pandemie stark gebeutelten Wirtschaftszweiges ab. Wird in urbanen Gebieten der Leisure-Tourismus wichtiger, könnte dies bedeuten, dass auch die Gästeakzeptanz für digitalisierte Lösungen in den Regionen auf vergleichbarem Niveau bleibt. Die vereinfachte Verlagerung von nicht branchenabhängigen Funktionen ins Ausland ist laut Interviews zudem eher im weniger kleinstrukturierten Städtetourismus realistisch.

*Mögliche Lösungsansätze:*

Ansatz	Quelle	Mögliche Akteure
Miteinbezug touristischer Arbeitnehmer in Digitalisierungsprozesse, um klarzumachen, dass Digitalisierung vor allem Ressourcen freimacht, die zur Steigerung des Gästeerlebnisses genutzt werden können und nicht die Wegrationalisierung des Arbeitsplatzes das Ziel ist. Dies auch in der touristischen Bildung verankern.	Eigene Überlegungen	Private, Tourismusorganisationen, Bildungsinstitutionen
Gezieltes Monitoring um vermehrte Substitutionen im touristischen Arbeitsmarkt frühzeitig zu erkennen.	Eigene Überlegungen	Bund

## Schlussfolgerungen

- **Touristischer Bildungsmarkt:**
  - Die Nachfrage nach Bildung stellt die grösste Herausforderung dar. Das Angebot ist bereits heute vielfältig, hochwertig und anpassungsfähig.
  - Die Situation bei den Lernenden ist kurz- und langfristig herausfordernd: Aufgrund der Krise wurden laut Umfragen kurzfristig weniger Lernende ausgebildet, langfristig wird es schwierig werden, genügend und passende Lernende zu finden. Dies auch aufgrund des Imageverlusts des Tourismussektors während der Krise.
  
- **Arbeitsmarkt generell:**
  - Die Trends in diesem Bereich hängen eng zusammen und beeinflussen sich gegenseitig: So verstärken beispielsweise das tiefe Ausbildungsniveau und die unattraktiven Arbeitsbedingungen den Fachkräftemangel.
  - Der Mangel an qualifiziertem Personal wird kurz- und langfristig als eine der grössten Herausforderungen gesehen. Die offenbarte Arbeitsplatzunsicherheit während der Krise spielt dabei eine gewisse Rolle.
  - Das tiefe Ausbildungsniveau im Tourismus wird sich auch langfristige eher nicht massgeblich verbessern.
  - Die Arbeitsbedingungen im Tourismus haben sich während der Krise nicht verschlechtert, allerdings ist der Druck auf Unternehmen, Verbesserungen vorzunehmen, weiter gestiegen.
  - Der Bedarf an internationalen Arbeitskräften wird hoch bleiben, ob dieser jedoch langfristig noch im gleichen Umfang gedeckt werden kann, ist besonders in bestimmten Regionen fraglich.
  - Die Mobilität zwischen dem städtischen und dem ländlichen Tourismus erscheint nicht als grösseres Problem.
  
- **Digitalisierung auf dem Arbeitsmarkt:**
  - Digitale Kompetenzen haben sich durch die Pandemie im Tourismus verbessert. Es wird erwartet, dass sich dieser Trend langfristig fortsetzt, die Prognose in welchem Ausmass dies geschehen wird ist aufgrund struktureller Herausforderungen (kleine Betriebe, Bildungsniveau, Fachkräftemangel) jedoch schwierig.
  - Die Digitalisierung vereinfacht es, Dienste zu zentralisieren, dadurch könnte es bei grossen Unternehmen zu einer Verlagerung ins Ausland kommen. Dies jedoch vor allem bei branchenunabhängigen Funktionen.
  - Die Akzeptanz der Gäste für digitale Lösungen wird im Geschäftstourismus höher erwartet als im Freizeittourismus
  - Die Substituierbarkeit touristischer Dienstleistungen bleibt langfristig vergleichsweise gering.

## 4 Einfluss von Corona auf die Treiber der Trends

Nachdem die Trends auf dem Arbeitsmarkt identifiziert wurden, werden in diesem Kapitel die zugrunde liegenden Treiber aufgezeigt. Im Folgenden wird diskutiert, inwiefern die Covid-19 Pandemie einen langfristigen Einfluss auf diese Treiber hat, um aufzuzeigen, ob die Pandemie die Trends langfristig beeinflusst.

Tabelle 3: Treiber der Trends

Trend	Entwicklung vor der Pandemie	Kurzfristige Entwicklung	Langfristige Entwicklung	Langfristige Treiber
Vielseitiger und flexibler Bildungsmarkt	+	+	0	Akademisierung, Digitalisierung
Mangel an Lernenden im Tourismussektor	0 / -	-	-	Demographie, Erwartung an Arbeitsstelle, gesamtwirtschaftliche Entwicklung CH
Anzahl tertiärer Abschlüsse steigend	0	0	0	Akademisierung
Geringes Ausbildungsniveau / viele Branchenfremde	0	0 / +	0	
Fachkräftemangel	0	-	-	Demographie, gesamtwirtschaftliche Entwicklung CH, Migration
Unattraktive Arbeitsbedingungen	0	-	-	Erwartung an Arbeitsstelle
Geringe Mobilität zwischen städtischem und ländlichem (alpinen) Tourismus	0	0	0	Urbanisierung
Viele Fachkräfte werden auf dem internationalen Arbeitsmarkt rekrutiert	+	-	0	Migration
Fehlende digitale Kompetenzen	0	+	0 / +	Digitalisierung
Geringe Substituierbarkeit durch digitale Lösungen	0	0	0	Digitalisierung

Tabelle 3 zeigt die identifizierten Treiber je Trend. Insgesamt können 6 Treiber identifiziert werden, die im Folgenden einzeln diskutiert werden:

### *Digitalisierung*

Der Trend der Digitalisierung bestand schon deutlich vor Corona, wobei der Tourismus hier im Vergleich zu anderen Branchen eine langsamere Entwicklung nahm. Während der Krise konnte im Tourismus wie in der Gesamtwirtschaft ein Digitalisierungsschub beobachtet werden. Es ist aber davon auszugehen, dass dies Nachholeffekte waren

bzw. eine reine Beschleunigung eines Trends. Der langfristige Einfluss auf die Digitalisierung im Tourismus besteht sicherlich in neuen Angeboten im MICE-Bereich. Für den gesamten Tourismus ist allerdings der langfristige Einfluss als eher gering einzustufen.

#### *Demographie*

Der demographische Wandel wird den gesamten Arbeitsmarkt der Schweiz über die kommenden Jahrzehnte prägen. Ein langfristiger Einfluss der Covid-19 Pandemie ist hier nicht zu erwarten, auch wenn in manchen Ländern kurzfristige Geburtenrückgänge zu beobachten sind.

#### *Erwartungen an Arbeitsstelle*

Die Erwartungen an die Arbeitsstelle sind seit längerem gestiegen. Hierzu zählen neben flexiblen Arbeitszeiten auch Erwartungen an den Inhalt sowie die Sinnhaftigkeit der Arbeitsstelle. Kurzfristig hat die Pandemie hier vor allem bei Büroangestellten noch das Homeoffice hinzugefügt. Zudem hat die Pandemie das wahrgenommene Risiko einer Ausbildung oder Arbeitsstelle deutlich erhöht. Es ist schwer zu sagen, wie lange dieser Effekt anhält. Es ist daher insbesondere im Hinblick auf das assoziierte Risiko nicht abschliessend möglich den Einfluss der Pandemie abzuschätzen.

#### *Gesamtwirtschaftliche Entwicklung Schweiz*

Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung bestimmt massgeblich den Wettbewerb um Arbeitskräfte und damit den Fachkräftemangel in einzelnen Branchen. Die Schweizer Wirtschaft wurde als Ganzes zwar durch die Coronakrise getroffen, ein langfristiger Einfluss auf die generelle Wettbewerbsfähigkeit einzelner Branchen ist allerdings unwahrscheinlich.

#### *Akademisierung*

Wie in anderen Sektoren war im Tourismus schon vor der Krise ein Trend zur Akademisierung zu beobachten. Dieser Trend wird durch die Pandemie nicht beeinflusst.

#### *Migration*

Die Migration ist ein entscheidender Treiber auf dem gesamten Schweizer Arbeitsmarkt und wird dies auch bleiben. Die Pandemie hat die Migration kurzfristig erschwert. Auch wenn die Einschätzungen dahin gehen, dass einige Saisonarbeitskräfte in der Heimat alternative Beschäftigungen gefunden haben, ist nicht davon auszugehen, dass die generelle Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz auf dem internationalen Arbeitsmarkt durch die Pandemie stark beeinflusst wird. Hier wird über die nächsten Jahrzehnte die Migrationspolitik viel entscheidender sein.

Es zeigt sich, dass die Pandemie vermutlich bei keinem der sechs identifizierten Treiber einen grösseren langfristigen Einfluss haben wird. Daraus folgt auch, dass die Pandemie vermutlich keinen grossen langfristigen Einfluss auf den touristischen Arbeitsmarkt haben wird.

## 5 Synthese

Kurzfristig sind die Entwicklungen auf dem touristischen Arbeitsmarkt stark von den Pandemiebekämpfungsmassnahmen getrieben. Dies wird auch bei der quantitativen Analyse der Kennzahlenentwicklungen (siehe Kapitel 2) deutlich. Langfristig ist der Einfluss der Pandemie vermutlich eher gering, auch wenn in manchen Bereichen die Krise als Beschleuniger gewirkt hat. In der Synthese wird daher auf die erwarteten langfristigen Herausforderungen auf dem touristischen Arbeitsmarkt konzentriert.

Langfristig wird von den verschiedenen Branchenkennern der sich verschärfende Fachkräftemangel als eine der zentralen Schwierigkeiten des Tourismus gesehen. Bereits heute fehlen in vielen Unternehmen ausgebildete Arbeitskräfte, um den gewohnten Betrieb aufrechtzuerhalten. Aufgrund der Tatsache, dass die Nachfrage bei Beendigung der übriggebliebenen Massnahmen (z.B. Zertifikatspflicht) eher noch weiter zunimmt, ist dies alarmierend. Andere Trends, die sich zukünftig eher negativ entwickeln werden, hängen eng mit diesem Fachkräftemangel zusammen und akzentuieren ihn weiter: Die Lücke, die nun wegfallende Lernende im Tourismus hinterlassen, wird insbesondere in einigen Jahren spürbar sein, wenn diese Personen eigentlich ihre Festanstellung im Tourismus angetreten hätten. Die unattraktiven Arbeitsbedingungen erschweren es zudem, neue Leute in den Tourismus zu locken, während bestehende Arbeitskräfte den Sektor aufgrund der Schliessungen und ebendieser Bedingungen teils verlassen haben. Auch die demografische Entwicklung hin zu einer alternden Gesellschaft und die Ansprüche junger Personen an die Work-Life-Balance stellen den Tourismus mehr als andere Branchen vor Herausforderungen. Zukünftig dürfte es zudem anspruchsvoller werden, die sich abzeichnenden Lücken des einheimischen Arbeitskräfteangebots auf dem internationalen Arbeitsmarkt zu decken. Insbesondere bei Kurzerwerbsaufenthalten ist die Mobilität mutmasslich langfristig gesunken. Insgesamt führt der Fachkräftemangel dazu, dass aus dem bisherigen touristischen Arbeitgebermarkt eher ein Arbeitnehmermarkt wird, in dem sich ausgebildete Personen ihren Arbeitgeber zunehmend aussuchen können.

In den Interviews wurden die Gesprächspartner auch nach den grössten Einflüssen der Covid-19 Pandemie auf den touristischen Arbeitsmarkt gefragt. Genannt wurde dabei der Imageverlust, den der Tourismus aufgrund der Massnahmen und der negativen Medienpräsenz erlitten hat. Ein Arbeitsplatz im Tourismus wird aufgrund dieser Umstände und der zukünftigen Unsicherheiten als weniger sicher erachtet, vergleicht man es mit dem Zustand vor der Krise. Bleibt dieses negative Bild bestehen, wirkt sich dies auch langfristig aus, potenzielle Arbeitskräfte würden sich dann eher gegen eine touristische Ausbildung oder einen Branchenwechsel entscheiden. Ein weiterer negativer Einfluss der Pandemie besteht im zunehmenden Druck auf die eher unattraktiven Arbeitsbedingungen. Es wurde deutlich, dass flexible Anpassungen der Arbeitsmodelle in anderen Branchen einfacher sind und der Tourismus hier hinterherhinkt. Dies war bereits vor der Krise ein häufig diskutiertes Problem, hat sich in der gegenwärtigen Situation aber noch einmal akzentuiert. Wie bereits erwähnt, hat sich die Pandemie auch auf die Mobilität von Kurzerwerbsaufenthalten negativ ausgewirkt, insbesondere für alpine Destinationen dürfte dies ebenfalls eine zukünftige Herausforderung darstellen. Positiv ausgewirkt hat sich die Pandemie hingegen auf den Stand der digitalen Transformation in touristischen Unternehmen. Ob sich diese positive Entwicklung jedoch auch langfristig fortsetzt ist mit dem heutigen Wissensstand nur schwierig zu beurteilen.

In Tabelle 4 werden nun die Entwicklungstrends, bei denen langfristig eine negative Entwicklung erwartet wird, zusammen mit Lösungsansätzen und dafür möglicherweise zuständigen Akteuren in komprimierter Form dargestellt.

Tabelle 4: Langfristig negative Entwicklungstrends und mögliche Lösungsansätze

Trend	Mögliche Lösungsansätze	Mögliche Akteure
Mangel an Lernenden im Tourismussektor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufserkundungstage</li> <li>• Imagekampagnen</li> <li>• Entwicklung neuer Berufsprofile</li> <li>• Kombinationsausbildungen</li> </ul>	Verbände, Tourismusorganisationen, Bildungsinstitutionen, Kantone & Bund
Fachkräftemangel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coachingprogramme</li> <li>• Outsourcing von Tätigkeiten</li> <li>• Imagekampagnen</li> <li>• Institutionalisierte Berufsberatungen</li> </ul>	Verbände, Private, Tourismusorganisationen
Unattraktive Arbeitsbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kritisches Hinterfragen der Öffnungszeiten</li> <li>• Attraktive Karrieremöglichkeiten stärker verankern</li> <li>• Über die Bildung verstärkt für moderne Arbeitsbedingungen sensibilisieren</li> <li>• First Level Support</li> <li>• Online-Community auf privater Ebene</li> <li>• Hotelkooperationen</li> </ul>	Private, Verbände, Bildungsinstitutionen
Viele Fachkräfte werden auf dem internationalen Arbeitsmarkt rekrutiert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung von Erwerbskombinationen</li> <li>• Erleichterter Zugang für «Stamm-Kurzaufenthalter»</li> <li>• Anerkennung ausländischer Titel</li> </ul>	Tourismusorganisationen, Bund

Gewisse Lösungsansätze zur Lösung der Herausforderungen dieser Trends sind demnach bereits vorhanden und werden teilweise auf verschiedenen Ebenen auch bereits umgesetzt. Die öffentliche Hand ist bei den meisten Massnahmen nur unterstützend erwähnt. Die Rolle des SECO könnte daher folgende Punkte umfassen:

- Monitoring der Entwicklungen der Arbeitsmärkte der touristischen Branchen
- Informationsbereitstellung über Innotour, NRP und TFS
- Moderierende Rolle (bspw. Anerkennung Abschlüsse, ausl. Arbeitskräfte)



## Quellenverzeichnis

- Bandi Tanner, M. & Roller, M. (2020). *Strukturwandel im Schweizer Tourismus*. Thesenpapier als Ergebnis des Tourism Think Tank vom 10.11.2020
- Bandi Tanner, M., Ogi, R., Reutlinger, F., Roller, M., Troxler, P., Weber, R. (2021). *Strukturwandel bei touristischen Klein- und Familienbetrieben*. Bericht im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO, Bern: SECO.
- BFS. (2021). *Eintritte nach Beruf/Fachrichtung, Lehrbetriebskanton, Ausbildungstyp, Ausbildungsform, Geschlecht und Jahr—2010-2020*. Bundesamt für Statistik. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/tabellen.assetdetail.16724911.html>
- BFS. (2021b). *Lehrvertragsauflösung, Wiedereinstieg, Zertifikationsstatus*. Bundesamt für Statistik. <https://www.bfs.admin.ch/bfsstatic/dam/assets/18744509/master>
- Brügger, J. Pfammatter, A., Roller, M. Steiner, M. (2021). *Vergleichsstudie: Touristische Entwicklungstrends im Alpenraum zum Thema Brain / TourTech*. Bericht im Auftrag des Tourismusrats Graubünden, Chur: Tourismusrat Graubünden
- Degen, K., Ragni, T., Bieri, D., & Marti, S. (2016). *Fachkräftemangel in der Schweiz: Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage*. Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO). Bern: SECO.
- Dengler, K., & Matthes, B. (2015). *Folgen der Digitalisierung für die Drbeitswelt: Substituierbarkeitspotenziale von Berufen in Deutschland*. IAB-Forschungsbericht.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Ed.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gsell, M. (2020). Die Gastronomie ist wieder offen. Was fehlt, sind die Fachkräfte. *Hotellerie Gastronomie Zeitung*. <https://www.hotellerie-gastronomie.ch/de/artikel/die-gastronomie-ist-wieder-offen-was-fehlt-sind-die-fachkraefte>
- Heller, A. (2008). *Ökonomische Bedeutung der Tourismusbildung. Strukturelle, produktions- und konsumseitige Aspekte der Tourismusbildung in der Schweiz*. Dissertation am Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF). Bern.
- HGU (2020) *Lernendenbarometer*. Hotel & Gastro Union. <https://www.hotelgastrounion.ch/de/hgu/lernende/lernendenbarometer-2020>
- HotellerieSuisse. (2021a). *Auswertung Umfrage Lageeinschätzung September 2021*. HotellerieSuisse. <https://www.hotelleriesuisse.ch/de/branche-und-politik/kennzahlen/lageeinschaetzung/download-97AE769F-E941-49CD-8C88-DCEB50F2743B.secure>
- HotellerieSuisse. (2021b). *Auswertung Umfrage Lageeinschätzung Februar 2021*. HotellerieSuisse. <https://www.hotelleriesuisse.ch/de/branche-und-politik/kennzahlen/lageeinschaetzung/download-0FF3637E-A119-4BCE-B32D-14AA50E5D2D0.secure>
- htr. (2021, 01. März). L-GAV-Kurse im Gastgewerbe bis Ende Jahr kostenlos. *htr hotel revue*. <https://www.htr.ch/story/l-gav-kurse-im-gastgewerbe-bis-ende-jahr-kostenlos-30632.html>

- idw. (2021, 26. Mai). Der Einfluss der Corona-Pandemie auf die Digitalisierung im Tourismus. idw - Informationsdienst Wissenschaft e.V. <https://nachrichten.idw-online.de/2021/05/26/der-einfluss-der-corona-pandemie-auf-die-digitalisierung-im-tourismus/>
- Laesser, Ch.; Schegg, R.; Bandi Tanner, M.; Liebrich, A.; Lehmann Friedli, T.; Fux, M.; Stämpfli, A. (2018). *Digitalisierung im Schweizer Tourismus: Chancen, Herausforderungen, Implikationen*. Bericht im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO, Bern: SECO.
- Laesser, C. & Bieger, T. (2020). *Die Zukunft des Tourismus mit und nach SARS-CoV-2: Kontinuierliche kleine Schritte und Rückschläge auf dem Weg zu einer vorübergehenden neuen "Normalität"*. IMP-HSG
- Laesser, C., Bieger, T., Beritelli, P. (2021). *Die Zukunft des Tourismus mit und nach SARS-CoV-2: Lageeinschätzung und taktische sowie strategische Überlegungen*. IMP-HSG
- Laesser, Ch.; Schegg, R.; Bandi Tanner, M.; Liebrich, A.; Gasser, F.; Ogi, R.; Stuber-Berries, N.; Fux, M. (2021b). *Digitalisierung im Schweizer Tourismus: Progress Report*. Bericht im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO, Bern: SECO.
- Lüthi, S. (2021, 12. September). «An der Basis werden wir gebraucht». *htr hotel revue* <https://www.htr.ch/story/an-der-basis-werden-wir-gebraucht-32175.html>
- Lehmann Friedli, T., & Bandi, M. (2015). *Aus- und Weiterbildungslandschaft im Tourismus – Aktueller Überblick*. Bericht im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO), Bern: SECO
- Lehmann Friedli, T., & Bandi Tanner, M. (2016). Differenzen in den Bildungssystemen und Defizite zwischen Bildungs- und Arbeitsmarktentwicklungen. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 8(1), 49-72. <https://doi.org/10.1515/tw-2016-0004>
- Nathani, C., Brandes, J. Burri, B., Schwehr, T. (2021). *Volkswirtschaftliche Bedeutung des Gastgewerbes*. GastroSuisse. <https://www.gastrosuisse.ch/de/verband/zahlen-trends/volkswirtschaftliche-bedeutung-des-gastgewerbes/>
- ORF. (2021, 02. August). Kocher zu Gastro: Arbeitskräftemangel vorübergehend. *news.ORF.at*. <https://orf.at/stories/3223292/>
- Otz, S. (2021, 25. März). Es lebe der Tourismus – und sein Nachwuchs. *Jungfrau Zeitung*. <https://www.jungfrauzeitung.ch/artikel/189027/>
- Raemy, J. (2020, 01. Juli). Was kann die Reisebranche ihren Mitarbeitenden langfristig bieten? *Travelnews*. <https://www.travelnews.ch/reiseanbieter/16394-was-kann-die-reisebranche-ihren-mitarbeitenden-langfristig-bieten.html>
- Rutzer, C., & Niggli, M. (2020). *Corona-Lockdown und Homeoffice in der Schweiz*. [https://cieb.shinyapps.io/HomeOffice\\_CH/](https://cieb.shinyapps.io/HomeOffice_CH/)
- Schlenczek, G. (2019). Fachkräftemangel. *htr hotel revue*. <https://www.htr.ch/story/fachkraeftemangel-1640.html>
- Sektion Demografie und Migration. (2020). *Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz und der Kantone: 2020–2050* (978-3-303-01287-1). Bundesamt für Statistik.

- Stahlin, K. (2021, 04. November) Fachkräftemangel massiv verschärft – «Uns fehlt das Personal – es ist dramatisch». *Tages-Anzeiger*. von <https://www.tagesanzeiger.ch/uns-fehlt-das-personal-es-ist-dramatisch-116729687675>
- Walker, P., Walther, U., Marti, M., & Suter, S. (2016). *Facts and Figures zum Arbeitsmarkt im Tourismus*. Bericht im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO, Bern: SECO.
- Waser, G. (2021). Der Kampf um Talente verschärft sich. *Travelnews*. <https://www.travelnews.ch/karriere/19668-der-kampf-um-talente-verschaerft-sich.html>
- Wunsch, C., Buchmann, M., Wedel, S. (2014). *Arbeits- und Fachkräftebedarf der Schweiz bis 2060*. Abteilung Arbeitsmarktökonomie, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Universität Basel.