

Innovative Ansätze für den touristischen Arbeitsmarkt

Tiefe Löhne und unregelmässige Arbeitszeiten: Auf dem Arbeitsmarkt sind die Karten der Tourismusbetriebe relativ schlecht. Innovative Ansätze wie Mitarbeitersharing können den Unternehmen helfen, die passenden Leute zu finden. *Christoph Schlumpf*

Abstract Tourismusbetriebe haben oft Schwierigkeiten, qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Aufgrund der tiefen Produktivität sind die Löhne im Branchenvergleich unterdurchschnittlich, und zudem sind die Arbeitsbedingungen wie beispielsweise unregelmässige Arbeitszeiten häufig nicht attraktiv. Gleichzeitig sind die Qualifizierung, die Motivation und die Innovationskraft der Mitarbeitenden entscheidend für den Erfolg im Tourismus – nicht zuletzt, da im Tourismus der Mensch im Zentrum steht. Das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) hat aufbauend auf den existierenden Gegebenheiten und Herausforderungen Chancen und Möglichkeiten zur Attraktivitätssteigerung des touristischen Arbeitsmarktes untersucht. Lösungsansätze finden sich insbesondere bei Kooperationen im Mitarbeiterbereich, bei der Führungs- und Unternehmenskultur und im Bereich der Digitalisierung.

Der Tourismus ist schweizweit ein wichtiger Arbeitgeber. Rund 4,5 Prozent aller Beschäftigten arbeiten in dieser Branche – was rund 170 000 Vollzeitstellen entspricht. In touristischen Regionen liegt der prozentuale Anteil noch deutlich höher.

Angesichts des oftmals schwierigen wirtschaftlichen Umfelds der Branche haben viele Tourismusbetriebe Mühe, geeignete Arbeitskräfte zu finden und zu halten. Da die Qualifizierung der Mitarbeitenden, deren Motivation und Innovationskraft entscheidend für den Erfolg sind, fällt dies im Tourismus, wo der Mensch im Zentrum steht, besonders stark ins Gewicht. Zudem sind die Arbeitskräfte in der von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) geprägten Branche doppelt gefordert: Einerseits werden aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung IT-Kompetenzen immer wichtiger, gleichzeitig lebt der Tourismus von den «Soft Skills» der Mitarbeitenden. Beispielsweise von deren Freundlichkeit.

Wie kann der touristische Arbeitsmarkt für Arbeitnehmer attraktiver gemacht werden? Mit dieser Frage befassen sich verschiedene Grundlagenberichte im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco). Anlass war das Tourismus-Forum Schweiz, welches sich im November 2016 mit dem Thema «Innovation im touristischen Arbeitsmarkt» auseinandersetzte. Einerseits hat das Beratungs- und

Forschungsunternehmen Ecoplan die Studie «Facts and Figures zum Arbeitsmarkt im Tourismus» erstellt. Basierend darauf und aufgrund eines Expertenworkshops wurden vier Schwerpunkte zu möglichen Verbesserungen im Arbeitsmarkt identifiziert. Das Beratungsunternehmen Daniel Fischer & Partner erarbeitete die dazugehörigen Factsheets.¹

Uneinheitlicher Arbeitsmarkt

Je nach Region und Sektor unterscheiden sich die Gegebenheiten und die Herausforderungen. So haben alpine Tourismusregionen andere Arbeitsmarktverhältnisse als Städte. Zudem verfügen die Angestellten von Hotels über einen anderen beruflichen Hintergrund als die Mitarbeitenden von Reisebüros und Bergbahnen. Während beispielsweise in der Hotellerie, in der Gastronomie und in den Reisebüros überdurchschnittlich viele Frauen und junge Leute arbeiten, sind die Angestellten des Passagierverkehrs männerdominiert und vergleichsweise alt (siehe *Abbildungen 1* und *2*).

Eine Auswertung nach Regionen zeigt beispielsweise für die Beherbergung, dass der Frauenanteil in den alpinen Tourismusregionen (inklusive übriger Gebiete) mit 60 Prozent rund 10 Prozentpunkte höher

ist als in den Städten mit internationalen Flughäfen. Zudem zeigt sich, dass die Beschäftigten in den Städten deutlich jünger sind. Beide Argumente können zumindest teilweise damit erklärt werden, dass der Tourismus gerade in Städten für zahlreiche junge Personen – insbesondere Studierende – eine geeignete Nebenbeschäftigungsmöglichkeit darstellt. Dieser «Pool» an flexiblen Arbeitskräften ist in alpinen Tourismusregionen weniger vorhanden.

Betrachtet man die Herkunft der Tourismusarbeitskräfte, so fällt der grosse Anteil ausländischer Beschäftigter auf. Am meisten Ausländer arbeiten dabei in der Beherbergung – wo jeder zweite über einen ausländischen Pass verfügt (siehe *Abbildungen 3* und *4*). Ebenfalls hoch ist der Ausländeranteil in der Verpflegung. Im touristischen Passagierverkehr und in den Reisebüros ist der Anteil der ausländischen Beschäftigten derweil sogar tiefer als der Durchschnitt.

Eine Betrachtung über die Zeit verdeutlicht allerdings, dass der hohe Anteil ausländischer Beschäftigter kein neues Phänomen ist. In der Gastronomie wuchs er von 41 Prozent 2003 auf 53 Prozent im Jahr 2015, und in der Beherbergung blieb er in diesem Zeitraum auf hohem Niveau konstant.

Tiefe Löhne als Hindernis

Im Wesentlichen hat der Schweizer Tourismus ein Produktivitätsproblem. Gründe sind die hohe Personalintensität, welche weniger Automatisierung als in anderen Branchen zulässt, sowie die tiefe Kapazitätsauslastung. Diese entsteht vor allem aufgrund saisonaler Nachfrageschwankungen.

Die tiefe Produktivität hat Konsequenzen für den Arbeitsmarkt. So werden in der Beherbergung und in der Gastronomie auf allen Stufen tiefe Löhne bezahlt (siehe *Abbildung 5*). Zwar steigt auch hier der Lohn mit der Kaderstufe an, je-

¹ Dokumente zum Tourismus-Forum Schweiz 2016 unter Tourismusforumschweiz.ch

doch in geringerem Ausmass als in anderen Branchen. Einzig der Detailhandel und das Baugewerbe weisen vergleichbare Lohnspannen auf. Im Weiteren liegt der Medianlohn des mittleren bis obersten Kaders in der Beherbergung und der Verpflegung nur leicht über dem gesamtschweizerischen Medianlohn für Positionen ohne Kaderfunktion. Eine mögliche Erklärung für die geringe Lohnspanne zwischen Berufen mit und ohne Kaderfunktion dürfte sein, dass die Mindestlöhne im Gastgewerbe sozialpartnerschaftlich festgelegt sind, wogegen die Kaderlöhne vollständig dem Markt ausgesetzt sind.

Auch nicht monetäre Faktoren belasten den Arbeitsmarkt im Tourismus: Die starke Saisonalität führt gerade im Alpenraum zu einer unterdurchschnittlichen Arbeitsplatzsicherheit und einem hohen Anteil an befristeten Arbeitsverhältnissen. Hinzu kommen unregelmässige Arbeitszeiten. So leisten die Beschäftigten im Tourismussektor relativ häufig Wochenend- bzw. Abend- und Nachtarbeit, was die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erschwert. Im Weiteren führen kleingewerbliche Unternehmensstrukturen insbesondere im Bereich Gastronomie dazu, dass die Karrieremöglichkeiten eingeschränkt sind.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche Charakteristika zur Attraktivität des touristischen Arbeitsmarktes beitragen – denn dieser verfügt durchaus über positive Eigenschaften: Der Tourismus bietet weltweit einzigartige Arbeitsorte und ermöglicht es, dort zu arbeiten, wo andere Ferien machen. Daraus ergeben sich insbesondere für junge und flexible Arbeitskräfte spannende Möglichkeiten. Zudem stehen wie bei kaum einer anderen Branche Emotionalität, Genuss und der Kontakt zu den Menschen im Fokus.

Im Weiteren vermittelt der Tourismus Kompetenzen, welche auch in anderen Branchen gefragt sind. Entsprechend ergeben sich vielfältige berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, auch ausserhalb des Tourismus. Ein weiterer Vorteil der Branche ist, dass sie auch Arbeitsplätze für Personen mit geringer Qualifikation und zur Integration von Erwerbstätigen in den Arbeitsmarkt bietet.

Aus volkswirtschaftlicher Perspektive darf ein Aspekt nicht vergessen werden. Gerade im Alpenraum ist der Tourismus oftmals der wichtigste Arbeitgeber. Alternativen sind rar.

Abb. 1: Anteil Beschäftigte nach Geschlecht und Branchen (2009 – 2015, in %)

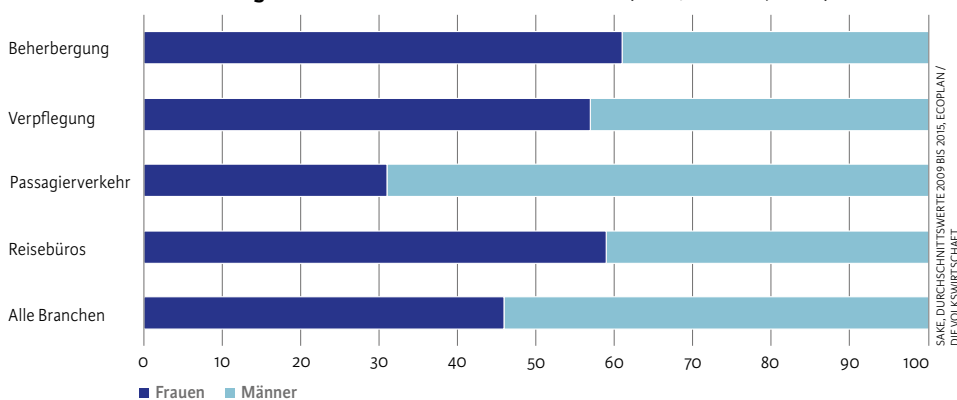


Abb. 2: Anteil Beschäftigte nach Alter und Branchen (2009 – 2015, in %)

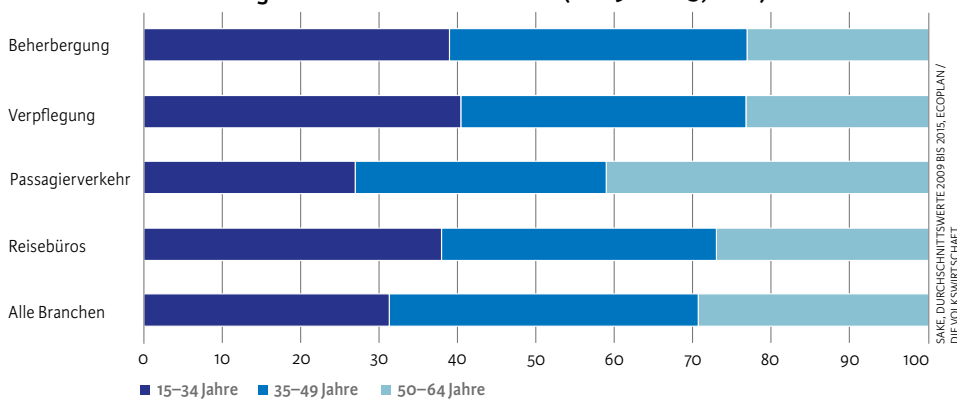


Abb. 3: Anteil Beschäftigte nach Herkunft und Branchen (2009 – 2015, in %)

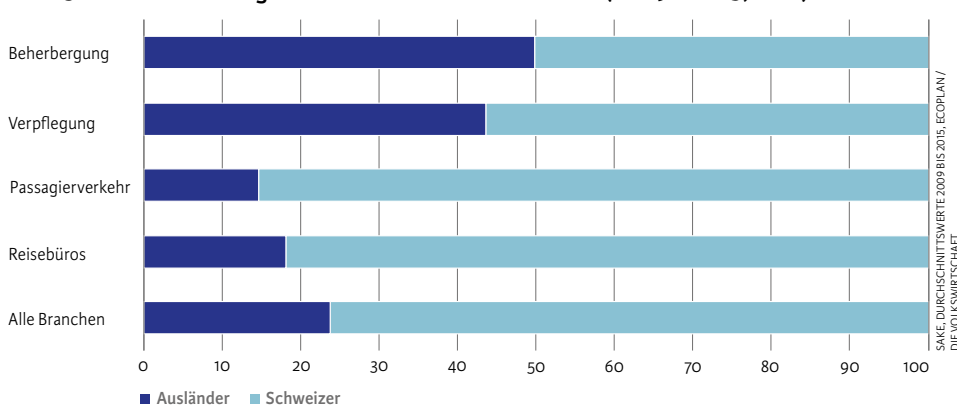
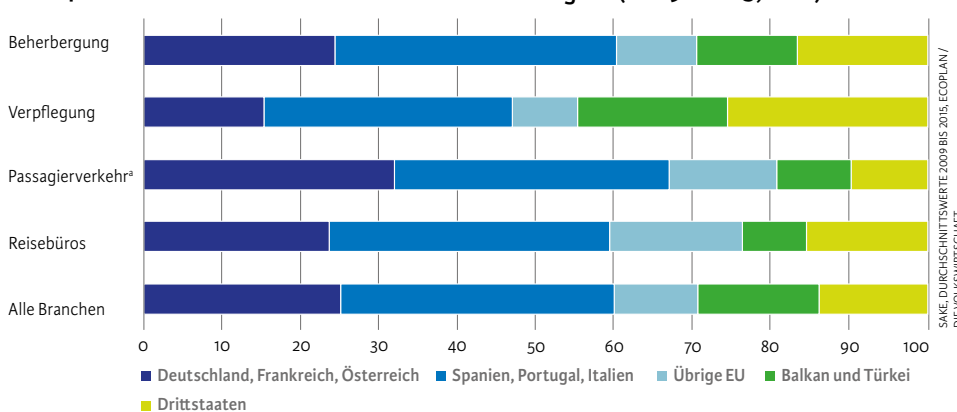


Abb. 4: Herkunftsländer der ausländischen Beschäftigten (2009 – 2015, in %)



^a Aufgrund der geringen Fallzahlen bei den Bergbahnen und bei der Binnenschifffahrt (je weniger als 50 Beobachtungen) sind die Ergebnisse mit Vorsicht zu interpretieren.

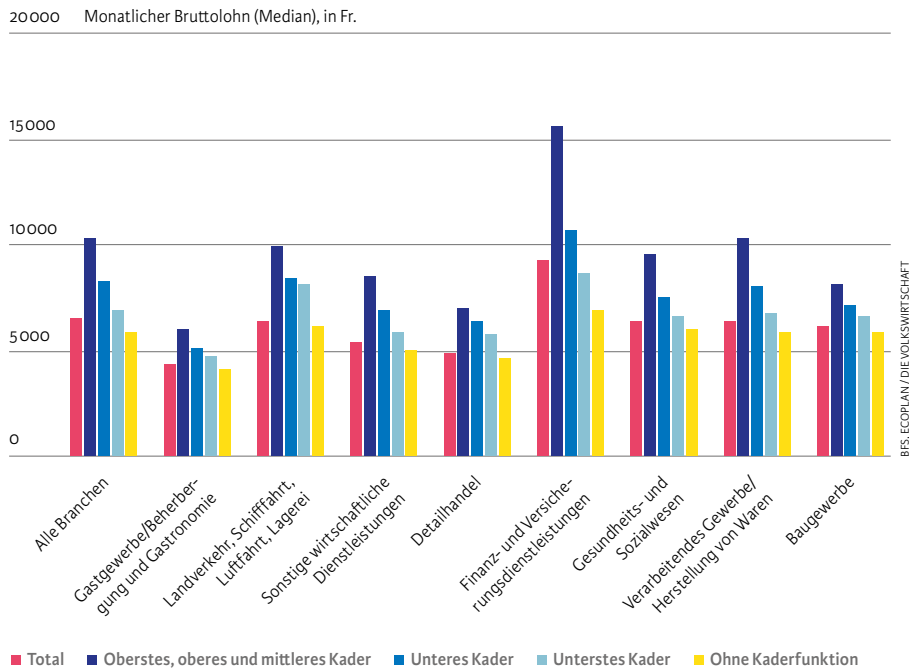
Kooperationen im Mitarbeiterbereich sind vielversprechend

Insgesamt überwiegen somit in der Diskussion Themen, die die Tourismusbranche für Arbeitnehmer generell als wenig attraktiv erscheinen lassen. Branchenorganisationen wie Gastrosuisse oder Hotelleriesuisse unternehmen viel, um die positiven Aspekte des Tourismus als Arbeitgeber aufzuzeigen und seine Position im Wettbewerb um Arbeitskräfte zu stärken. Zu nennen sind hier beispielsweise «Please Disturb», ein Infoevent rund um die Ausbildung in der Hotellerie und der Gastronomie, «Progresso», eine fachliche Weiterbildung für Mitarbeitende ohne gastgewerblichen Berufsabschluss in den Bereichen Küche, Service und Hauswirtschaft, oder der Landes-Gesamtarbeitsvertrag für das Gastgewerbe. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse des Tourismus-Forum Schweiz, dass weitere Bemühungen sinnvoll und notwendig sind.

Ein erster erfolgversprechender Lösungsansatz sind Kooperationen im Mitarbeiterbereich. Von Effizienzvorteilen – sei es bei der Rekrutierung, der Weiterbildung oder allenfalls sogar beim Jobsharing – profitieren Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Dank solcher Kooperationen werden die Unternehmen durchlässiger – wodurch neue Laufbahnmöglichkeiten entstehen. Zudem können neue Jobprofile entstehen, gerade auch für Spezialisten.

Ein konkreter und erfolgversprechender Ansatz ist das von der Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur koordinierte und vom Seco unterstützte Mitarbeiter-sharing-Projekt «Im Sommer am See, im Winter im Schnee»: Auf der Internetplattform Enjoy-summer-winter.ch arbeiten renommierte Hotel- und Gastronomiebetriebe aus Sommer- und Winterregionen – vorwiegend aus den Kantonen Graubünden und Tessin – zusammen und bieten gemeinsam eine berufliche Ganzjahresperspektive. Damit wollen die Betriebe saisonalen Fachkräften eine ganzjährige Arbeitsstelle bieten und diese längerfristig an ihre Unternehmen binden.

Abb. 5: Monatlicher Bruttolohn (Median) nach beruflicher Stellung (2014)



Leadership statt Führung

Ein zweiter Ansatz ist das Themenfeld Führungs- bzw. Unternehmenskultur. Da die Branche häufig als wertkonservativ gilt und die Führungsstile als autoritär und hierarchisch wahrgenommen werden, braucht es ein Umdenken von Führung zu Leadership. So sollte nebst der Gästeorientierung auch eine aktive Mitarbeiterorientierung ein wichtiges Thema der Unternehmensstrategie sein. Dies auch deshalb, da es, wie bereits erwähnt, eine grosse Herausforderung ist, die Mitarbeiter zu halten. Angesichts des eingeschränkten Spielraums bei den Löhnen sollten die Akteure im Tourismus stärker auf immaterielle Bindungsinstrumente – wie beispielsweise die Nutzung der betriebseigenen Infrastruktur – setzen.

Drittens bieten sich mit der Digitalisierung neue Möglichkeiten für den touristischen Arbeitsmarkt. Die Leistungserbringer müssen sich mit den Fragen auseinandersetzen, wie sie sich im Markt positionieren wollen und wie viel Technologie sie in ihrem Betrieb einsetzen wollen (Stichwort Roboter). Durch die technolo-

gischen Veränderungen sind die Anforderungen an die Mitarbeiter der Zukunft nicht mehr mit den heutigen Anforderungen vergleichbar.

Dies hat auch Auswirkungen auf die Bedürfnisse im Bereich der Aus- und Weiterbildung. Die Digitalisierung wird zudem das Rekrutierungsumfeld verändern. Gefragt sind vermehrt Ansätze zur Verstärkung des «Employer Branding». Die Branche muss noch gezielter auf Bildungsabgänger und andere potenzielle Mitarbeiter zugehen und die eigenen Stärken und Vorteile bewusster vermarkten.



Christoph Schlumpf

Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Ressort
Tourismuspolitik, Staatssekretariat für
Wirtschaft (Seco), Bern