

Grundlagenstudie

# Bedürfnisse der Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden der touristischen Leitbranchen in Graubünden

Schlussbericht, Juni 2023

Frieder Voll, Lena Pescia, Bianca Schenk, Melanie Tamborini



## Impressum

### **Auftraggeber**

Kanton Graubünden, Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT)

### **Co-Projektleitung**

Dr. Frieder Voll

Dr. Lena Pescia

### **Projektmitarbeit**

Bianca Schenk

Melanie Tamborini

### Zitiervorschlag

Voll, F., Pescia, L., Schenk, B. & Tamborini, M. (2023). *Grundlagenstudie: Bedürfnisse der Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden der touristischen Leitbranchen in Graubünden* (Grundlagenstudie). Chur: Fachhochschule Graubünden.

© FHGR Verlag, Chur 2023, ISBN 978-3-907247-22-8

## Management Summary

Die Tourismusbranche ist eine wichtige Säule der Schweizer Wirtschaft. Allerdings erfährt die Branche seit einiger Zeit einen Arbeitskräftemangel. Die Gründe dafür sind vielfältig und reichen von demografischen Entwicklungen über die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie bis hin zu einer rückläufigen Zahl an Lernenden. Auch in Graubünden ist der Arbeitskräftemangel für viele touristische Betriebe zu einer Herausforderung geworden. Es ist entsprechend von grosser Bedeutung, Lösungen zu finden, um dem Arbeitskräftemangel im (Bündner) Tourismus entgegenzuwirken und die Wettbewerbsfähigkeit der Branche langfristig zu sichern. Da es für die Erarbeitung von Strategien und Massnahmen zentral ist, die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen zu kennen, führte das Institut für Tourismus und Freizeit (ITF) der Fachhochschule Graubünden, auf Initiative der Tourismusallianz Graubünden und im Auftrag des Amtes für Wirtschaft und Tourismus Graubünden (AWT), eine Grundlagenstudie zu diesem Thema in den touristischen Leitbranchen Graubündens (Hotellerie, Gastronomie und Bergbahnen) durch. Die Studie konzentrierte sich auf Bedürfnisse hinsichtlich der Arbeitsbedingungen, mit besonderem Fokus auf den Bereich Arbeitszeit. Für die Untersuchung wurden in Graubünden Interviews mit Arbeitnehmenden, eine Online-Befragung unter rund 2'400 Arbeitnehmenden und Fokusgruppen mit Arbeitgebenden durchgeführt. Ziel der Studie war es, eine Grundlage zu erarbeiten, auf deren Basis Vertretende von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden gemeinsam zielführende Lösungen für eine Verbesserung der Arbeitskräfte-Situation in Graubünden entwickeln können.

Die Studie liefert wertvolle Erkenntnisse zur konkreten Situation im Bündner Tourismus. So konnte u.a. aufgezeigt werden, dass die Arbeitnehmenden grundsätzlich zufrieden mit ihrer Arbeit im Bündner Tourismus sind. Die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden sind aber sehr individuell, wie auch die Voraussetzungen der einzelnen Betriebe, womit sich auch die Bedürfnisse der Arbeitgebenden sehr individuell gestalten. Es zeigte sich, dass das oft als «schwierig» bewertete Thema «Arbeitszeiten» von den meisten Mitarbeitenden als eher unproblematisch eingeschätzt wird. Allerdings sind die Mitarbeitenden nicht bereit noch mehr zu arbeiten, tendenziell wünschen sie sich zukünftig eher weniger Arbeitsstunden zu leisten. Durchweg zeigte sich, dass Mitarbeitende der Bergbahnen am positivsten eingestellt sind, gefolgt von Gastronomieangestellten. Dagegen zeigten sich Mitarbeitende der Hotellerie oft kritisch.

Handlungsbedarf wurde im Bereich der Entwicklung von individuellen Arbeitszeitmodellen (Baukastensysteme), der innerbetrieblichen Verbesserung und Weiterentwicklung, sowie der Optimierung verschiedener übergeordneter Rahmenbedingungen identifiziert.

## Abkürzungsverzeichnis

AWT	Amt für Wirtschaft und Tourismus, Kanton Graubünden
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ggf.	gegebenenfalls
ITF	Institut für Tourismus und Freizeit, Fachhochschule Graubünden
o.D.	ohne Datum
resp.	respektive
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter

## Inhaltsverzeichnis

1	Einführung .....	1
1.1	Ausgangslage .....	1
1.2	Zielsetzung .....	1
1.3	Methodik .....	1
1.3.1	Desk Research .....	2
1.3.2	Steuerungsgruppe .....	2
1.3.3	Qualitative Befragung Arbeitnehmende .....	3
1.3.4	Quantitative Befragung Arbeitnehmende .....	4
1.3.5	Befragung Arbeitgebende .....	5
2	Situationsanalyse .....	6
2.1	Exkurs Generationenwandel in der Arbeitswelt .....	11
2.2	Exkurs Arbeitszeitmodelle .....	15
2.3	Zwischenfazit Situationsanalyse .....	16
3	Erkenntnisse aus den Interviews mit Arbeitnehmenden in Graubünden .....	17
3.1	Beruf .....	17
3.2	Entscheid für aktuelle Arbeitgebende .....	17
3.3	Arbeits- und Anstellungsbedingungen .....	18
3.4	Anstellungsbedingungen: Fokus Arbeitszeit .....	20
3.5	Zwischenfazit zu den Interviews mit Arbeitnehmenden in Graubünden .....	21
4	Erkenntnisse aus der Online-Befragung der Arbeitnehmenden in Graubünden .....	22
4.1	Mitarbeitendenstruktur .....	22
4.1.1	Branche .....	23
4.1.2	Betrieb .....	23
4.1.3	Funktion .....	23
4.1.4	Anstellungsverhältnis .....	24
4.2	Arbeitsbedingungen .....	24
4.3	Arbeitszeitmodelle .....	26
4.4	Arbeitszeitregelungen .....	30
4.5	Zukunft .....	32
4.6	Zwischenfazit aus der Online-Befragung der Arbeitnehmenden in Graubünden .....	32
5	Erkenntnisse aus Fokusgruppen mit Arbeitgebenden in Graubünden .....	34
5.1	Herausforderungen in Betrieben hinsichtlich Rekrutierung und Fluktuation .....	34
5.1.1	Ausgangslage .....	34

5.1.2	Strukturelles Problem beim Nachwuchs .....	35
5.1.3	Saison- versus Ganzjahresbetriebe .....	36
5.1.4	Rahmenbedingungen .....	36
5.1.5	Zwischenfazit Herausforderungen in Betrieben hinsichtlich Rekrutierung und Fluktuation.....	38
5.2	Lösungsstrategien in Betrieben.....	38
5.2.1	Arbeitszeitmodelle .....	38
5.2.2	Massnahmen zur Rekrutierung.....	40
5.2.3	Weitere Rahmenbedingungen .....	40
5.2.4	Zwischenfazit Lösungsstrategien in Betrieben .....	41
5.3	Überbetriebliche Lösungsansätze und Forderungen für die Zukunft.....	41
5.3.1	Strukturelles Problem.....	41
5.3.2	Arbeitszeit und rechtliche Rahmenbedingungen .....	42
5.3.3	Weitere mögliche Massnahmen .....	42
5.3.4	Zwischenfazit überbetriebliche Lösungsansätze und Forderungen für die Zukunft .....	43
5.4	Weitere Good Practice Beispiele in der Branche .....	43
5.5	Zwischenfazit aus Fokusgruppen mit Arbeitgebenden in Graubünden.....	43
6	Schlussfolgerungen und Ausblick.....	45
6.1	Individualisierung der Bedürfnisse.....	45
6.2	Innerbetriebliche Unzufriedenheit .....	47
6.3	Rahmenbedingungen .....	49
	Quellenverzeichnis.....	54

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Methodisches Vorgehen.....	2
Abbildung 2: Vertretende in der Steuerungsgruppe .....	3
Abbildung 3: Studien zu Mitarbeitendenbedürfnissen: Positive Aspekte und Bereiche zur Verbesserung .....	7
Abbildung 4: Gründe für einen Job- und/oder Branchenwechsel.....	9
Abbildung 5: Herausforderungen und Chancen bei der Arbeitszeitgestaltung.....	21
Abbildung 6: Höchster Bildungsabschluss der Mitarbeitenden im Bündner Tourismus .....	22
Abbildung 7: Tätigkeitsbereiche der Mitarbeitenden im Bündner Tourismus.....	24
Abbildung 8: Einschätzung der Faktoren der Arbeitsbedingungen. ....	25
Abbildung 9: Einschätzung der Wichtigkeit des Faktors "Arbeitszeiten" nach Branchen.....	26
Abbildung 10: Einschätzung der Zufriedenheit mit dem Faktor "Arbeitszeiten" nach Branchen.....	26
Abbildung 11: Arbeitsstunden nach saisonaler Arbeitszeit und Pensum (Mittelwerte). ....	27
Abbildung 12: Arbeitsstunden nach saisonaler Arbeitszeit und Pensum für saisonal-befristete Mitarbeitende (Mittelwerte). ....	28
Abbildung 13: Arbeitsstunden nach saisonaler Arbeitszeit nach Branchen (Mittelwerte).....	28
Abbildung 14: Aktuelle und gewünschte Überstundenregelungen im Bündner Tourismus. ....	30
Abbildung 15: Einschätzung der Faktoren der Arbeitszeiten.....	31
Abbildung 16: Individualisierung der Bedürfnisse: Erkenntnisse und Empfehlungen.....	45
Abbildung 17: Innerbetriebliche Unzufriedenheit: Erkenntnisse und Empfehlungen.....	47
Abbildung 18: Rahmenbedingungen: Erkenntnisse und Empfehlungen .....	49

# 1 Einführung

## 1.1 Ausgangslage

Die Tourismusbranche ist eine wichtige Säule der Schweizer Wirtschaft. Allerdings erfährt die Branche seit einiger Zeit einen Arbeitskräftemangel. Die Gründe dafür sind vielfältig und reichen von demografischen Entwicklungen über die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie bis hin zu einer rückläufigen Zahl an Lernenden. Auch in Graubünden ist der Arbeitskräftemangel für viele touristische Betriebe zu einer Herausforderung geworden. Neben den oben genannten Faktoren spielen hierfür in Graubünden auch die schrumpfende Bevölkerung und der Wohnraummangel eine Rolle. In den kommenden Jahren ist mit einer weiteren Verschärfung der Arbeitskräftesituation zu rechnen (siehe z.B. Küng et al., 2022).

Es ist entsprechend von grosser Bedeutung, Lösungen zu finden, um dem Arbeitskräftemangel im (Bündner) Tourismus entgegenzuwirken und die Wettbewerbsfähigkeit der Branche langfristig zu sichern. Die touristischen Unternehmen haben bereits begonnen, auf den Arbeitskräftemangel zu reagieren, u.a. indem sie sich mit betrieblichen Massnahmen an die sich wandelnden Bedürfnisse der Arbeitnehmenden anzupassen versuchen. Auch die Tourismusallianz Graubünden, bestehend aus den Bündner Branchenverbänden der Gastronomie, der Hotellerie und der Bergbahnen, hat sich zum Ziel gesetzt, die Herausforderung des Arbeitskräftemangels aktiv anzugehen. Im Bereich der bisher erarbeiteten Strategien und Massnahmen spielen die aktuell viel diskutierte Themen wie Flexibilität, Digitalisierung, die Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit oder die Wertschätzung eine wichtige Rolle. Da sich die gesellschaftlichen Werte und mit den Werten auch die Erwartungen an die Arbeitswelt – insbesondere der jüngeren Generationen – stetig verändern, ist es zentral, die Erwartungen und Bedürfnisse der Arbeitnehmenden nun genauer zu eruieren, damit die Unternehmen und Verbände gezielt auf diese eingehen können. Andererseits müssen aber zur Entwicklung von Strategien und Massnahmen auch die Herausforderungen und das Umfeld der Arbeitgebenden in Graubünden besser verstanden werden.

Um Wissenslücken betreffend der Bedürfnisse der Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden zu schliessen, führte das Institut für Tourismus und Freizeit (ITF) der Fachhochschule Graubünden, auf Initiative der Tourismusallianz Graubünden und im Auftrag des Amtes für Wirtschaft und Tourismus Graubünden (AWT), eine Grundlagenstudie zu diesem Thema in den touristischen Leitbranchen Graubündens durch.

## 1.2 Zielsetzung

Aufgrund dieser Ausgangslage wurde eine objektive Untersuchung der aktuellen Bedürfnisse der Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden in den touristischen Leitbranchen Graubündens (Hotellerie, Gastronomie und Bergbahnen) in Bezug auf die Arbeitsbedingungen, mit besonderem Fokus auf den Bereich Arbeitszeit, durchgeführt. Ziel war es, eine Grundlage zu erarbeiten, auf deren Basis Vertretende von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden gemeinsam an zielführenden Lösungen für eine Verbesserung der Arbeitskräfte-Situation in Graubünden arbeiten können. Daher war es wichtig, Vertretende von beiden Seiten bei der Umsetzung der Studie einzubeziehen.

## 1.3 Methodik

Wie in Abbildung 1 zu sehen, wurde für die Studie in drei Schritten vorgegangen. Auf den Desk Research folgte zunächst die Ermittlung der Bedürfnisse der Arbeitnehmenden, bevor im nächsten Schritt die Bedürfnisse der Arbeitgebenden eruiert wurden. Anschliessend wurden aus den gesammelten Informationen Erkenntnisse und Empfehlungen abgeleitet. Die einzelnen Untersuchungsschritte werden nachfolgend genauer dargelegt.

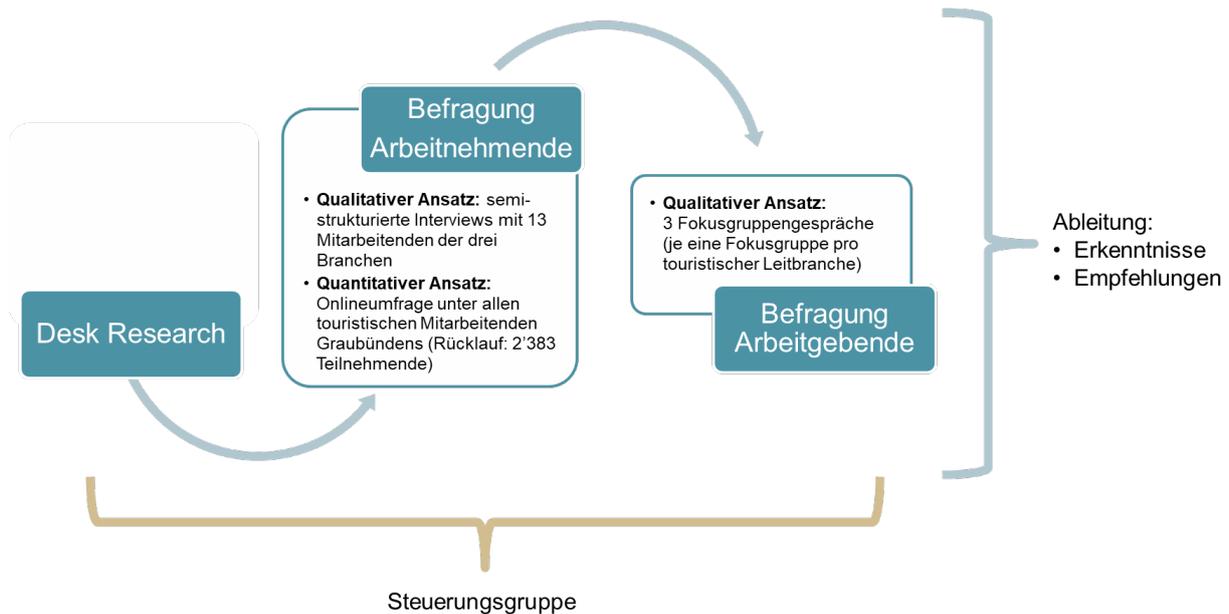


Abbildung 1: Methodisches Vorgehen

### 1.3.1 Desk Research

In einem ersten Schritt (siehe Abbildung 1) wurde mittels Desk Research und Literaturanalyse eine Situationsanalyse zum Thema Arbeitskräftemangel im Tourismus durchgeführt. Dies mit dem Ziel, Wissen aufzubereiten, welches für die anschliessenden empirischen Untersuchungen (siehe Kapitel 1.3.3, 1.3.4 und 1.3.5) benötigt wurde.

Die Situationsanalyse fokussierte sich auf drei Bereiche:

- Ausgangslage und Grundlagen zum Thema Arbeitskräftemangel im Tourismus (Fokus Schweiz und Graubünden)
- Bedürfnisse der Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden in den drei touristischen Leitbranchen hinsichtlich Anstellungsbedingungen
- Massnahmen zur Bekämpfung des Arbeitskräftemangels und der Verbesserung der Anstellungsbedingungen im Tourismus

Für die Erstellung der Situationsanalyse wurden insbesondere Studien und (Praxis-)Berichte aus der D-A-CH Region herangezogen. Die Recherche konzentrierte sich auf Erkenntnisse im Arbeitsmarkt der touristischen Leitbranchen: Hotellerie, Gastronomie und Bergbahnen.

### 1.3.2 Steuerungsgruppe

Um bei den empirischen Untersuchungen, welche auf den Erkenntnissen der Literaturrecherchen basieren, sowohl die Interessen der Arbeitnehmenden wie auch der Arbeitgebenden einzubeziehen wurde für diese Studie eine Steuerungsgruppe gebildet. Diese bestand aus Vertretenen von Gewerkschaften, Branchenverbänden und dem Kantonalen Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT), siehe Abbildung 2.

Organisationen in der Steuerungsgruppe
AWT Graubünden – Michael Caflisch
GastroGraubünden – Marc Tischhauser
HotellerieSuisse Graubünden – Jürg Domenig
Bergbahnen Graubünden – Marcus Gschwend
Gewerkschaftsbund Graubünden – Edina Annen
SEV - Gewerkschaft des Verkehrspersonals – Marcus Cadosch
Gewerkschaft UNIA – Anke Gähme
Support Engadin St. Moritz AG – Michael Baumann

Abbildung 2: Vertretende in der Steuerungsgruppe

Die Steuerungsgruppe wurde für die empirischen Untersuchungen an zwei entscheidenden Schwellen während der Untersuchungen einberufen. Für die Besprechung des Leitfadens für die Interviews mit Arbeitnehmenden und für die Besprechung des Fragebogens für eine grössere Online-Befragung der Arbeitnehmenden. Dabei wurden jeweils inhaltliche Diskussionen geführt, die verschiedenen Fragen gemeinsam besprochen und das Einverständnis der gesamten Gruppe zu den Fragen eingeholt. Daneben wurden in der Steuerungsgruppe unterschiedliche Jobprofile in den drei touristischen Leitbranchen (Hotellerie, Gastronomie und Bergbahnen) diskutiert. Die Verteilung dieser Jobprofile in den jeweiligen Branchen, welche für die Auswahl der Interviewpartner und für die quantitative Untersuchung wichtig sind, wurde ebenfalls mit Hilfe der Steuerungsgruppe diskutiert und festgelegt.

Die Branchenvertretenden innerhalb der Steuerungsgruppe unterstützten zudem bei der Bereitstellung von geeigneten Interviewpartnern und bei der Verteilung des Fragebogens gemäss der Verteilung der Jobprofile in den jeweiligen Branchen. Als Anreiz für die Teilnahme an der Umfrage wurden durch die Arbeitgebenden attraktive Preise zur Verfügung gestellt. Des Weiteren unterstützte die Steuerungsgruppe die Akquise von Arbeitgebenden für die Teilnahme an den Fokusgruppen.

### 1.3.3 Qualitative Befragung Arbeitnehmende

Anhand von semi-strukturierten Interviews mit Arbeitnehmenden der drei touristischen Leitbranchen wurden Inputs direkt von der Arbeitnehmendenseite abgeholt. Dies war für die Erstellung des Online-Fragebogens (für die quantitative Befragung der Arbeitnehmenden) wichtig, da die Erkenntnisse zu einem besseren Verständnis der individuellen Bedürfnisse zur Thematik der Arbeitsbedingungen im Tourismus beitragen. Ein Entwurf des Interviewleitfadens wurde mit der Steuerungsgruppe diskutiert und verfeinert. Der Leitfaden hatte das Ziel, ein relativ offenes Gespräch über die Arbeitsbedingungen, Erfahrungen und Einschätzungen mit den Arbeitnehmenden zu führen. Dabei wurde festgelegt, dass die Arbeitnehmenden die Themen, welche für sie wichtig sind, sowohl in positiver, als auch negativer Hinsicht zunächst von sich aus nennen sollen. Erst im weiteren Verlauf der Interviewfragen wurden verschiedene Kategorien, welche zur Arbeitszufriedenheit beitragen können, angesprochen. Das Thema Arbeitszeitmodelle wurde, falls nicht direkt von den Interviewpartnern angesprochen, im letzten Abschnitt des Leitfadens eingebaut. Dem Forschungsteam war es dabei insbesondere wichtig, sowohl auf positive als

auch auf negative Aspekte der Arbeitsbedingungen einzugehen und eine Einschätzung vorzunehmen, was die Befragten besonders bewegt. Für die Interviews wurden verschiedene Personen ausgewählt, die einerseits die verschiedenen Jobprofile in den Branchen widerspiegeln als auch unterschiedliche Anstellungsbedingungen abdecken. Somit wurde eine vielfältige Durchmischung der Interviewpartner angestrebt, welche unterschiedliche Arbeitskontexte abdeckte. Dies wurde mit der Steuerungsgruppe besprochen und hinsichtlich *Funktion* (bspw. Technik, Service, Rezeption), *Position* (bspw. Einsteigende, Erfahrene, Führungskräfte), *Alter*, *Anstellungsart* (bspw. Saisonier, Vollzeit, Teilzeit), *Herkunft* (bspw. Pendler, Grenzgänger, Einheimische), *Nationalität* und *Familienstand* festgelegt.

Insgesamt konnten 13 Interviews mit Arbeitnehmenden aus den drei touristischen Leitbranchen mit folgenden unterschiedlichen *Funktionen* (Jobprofile), durchgeführt werden:

- Bergbahnen: Technik - Pistenrettung – Beschneigung und Pistenpräparation
- Gastronomie: Service und Küche in unterschiedlichen Lagen der Restaurants: Berggastronomie – Stadtgastronomie
- Hotellerie: Restaurantservice, Küche, Zimmer, Rezeption in unterschiedlichen Hotelkategorien (3\* - 5\*)

Innerhalb dieser Gruppe von Arbeitnehmenden konnte neben der Funktion und der unterschiedlichen Kategorie von Betrieben gleichzeitig eine Durchmischung hinsichtlich *Position*, *Alter*, *Anstellungsart*, *Herkunft*, *Nationalität* und *Familienstand* realisiert werden, um möglichst viele Erfahrungen basierend auf verschiedenen Hintergründen nachvollziehen zu können. Die Interviews wurden auf Deutsch und Italienisch geführt.

#### **1.3.4 Quantitative Befragung Arbeitnehmende**

Um umfassende Erkenntnisse aus Sicht der Arbeitnehmenden zu gewinnen, wurde eine Online-Befragung durchgeführt. Diese wurde in vier Sprachen – deutsch, englisch, italienisch und portugiesisch - bereitgestellt, um möglichst viele Mitarbeitende abzuholen. Als zusätzlicher Anreiz zur Teilnahme, wurden von den Branchenverbänden zahlreiche Preise organisiert, welche in einem Gewinnspiel unter den Teilnehmenden verlost wurden. Zu gewinnen gab es:

- 1 graubündenCARD – das Bergbahnabo für das ganze Jahr im Wert von CHF 1'740 (2023/24)
- 1 Lunch-Check Geschenkkarte für die Bündner Gastronomie im Wert von CHF 1'000
- Übernachtungen für 2 Personen im Doppelzimmer mit Frühstück im Sporthotel Pontresina
- Übernachtungen für 2 Personen im Doppelzimmer mit Frühstück in einem Hotel der Laudinella Group St. Moritz
- 1 Übernachtung für 2 Personen im Doppelzimmer mit Frühstück im Valbella Resort
- 1 Übernachtung für 2 Personen im Doppelzimmer mit Frühstück im rocksresort/signina Hotel Laax
- 1 Übernachtung für 2 Personen im Doppelzimmer mit Frühstück im Hotel Schweizerhaus Maloja
- diverse Tageskarten für Bündner Skigebiete
- 20 Lunch-Check Geschenkkarten für die Bündner Gastronomie im Wert von je CHF 100.

Verteilt wurde der Link zur Umfrage durch die Branchenverbände und Gewerkschaften. Durch diese Massnahmen konnten 2383 Mitarbeitende im Bündner Tourismus zur Teilnahme an der Umfrage motiviert werden. Davon füllten 1584 Mitarbeitende die Umfrage bis zur letzten inhalt-

lichen Frage aus. Da es für die Analyse der gewonnenen Daten von grosser Bedeutung war, Vergleiche zwischen verschiedenen sozio-demografischen Kategorien zu ziehen, wurden diese in einem ersten Abschnitt der Online-Befragung abgefragt. Es folgten Fragen zu den Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden sowie zum Arbeitszeitmodell, Faktoren der Arbeitszeiten und abschliessend zu den Zukunftsansichten der Mitarbeitenden im Bündner Tourismus. Alle Angaben der Mitarbeitenden wurden anonymisiert erfasst.

### 1.3.5 Befragung Arbeitgebende

Um einen Einblick in die wichtigsten Herausforderungen, Lösungsstrategien und Bedürfnisse der Arbeitgebenden im Kontext des Arbeits- und Fachkräftemangels zu erhalten, wurde ein qualitatives Vorgehen mit Fokusgruppen gewählt. Dazu wurden Vertretende aus jeweils einer Teilbranche zu einem Gespräch in Chur eingeladen. Anhand eines Leitfadens wurden folgende Aspekte rund um das Thema Arbeitskräftemangel resp. Rekrutierung und Fluktuation offen diskutiert:

- Generelle Herausforderungen (Einschätzung der Wichtigkeit des Themas)
- Aktuelle Lösungsstrategien innerhalb der Betriebe
- Konkretisierung: Arbeitszeitmodelle und diesbezügliche Herausforderungen
- Wünsche der Arbeitgebenden an weitere Anspruchsgruppen (Politik, Gesellschaft etc.)
- Best Practices aus anderen Regionen und Betrieben

Alle Ergebnisse wurden anonymisiert aufbereitet und sind in Kapitel 5 dargestellt.

Die Akquise der Teilnehmenden erfolgte unter Mithilfe der jeweiligen Branchenverbände (siehe Steuerungsgruppe). Es wurde darauf geachtet, dass es innerhalb der Gruppen jeweils eine sinnvolle Durchmischung hinsichtlich relevanter Kriterien der Teilbranchen gab. Die Arbeitgebenden wurden daraufhin durch die Branchenverbände eingeladen.

#### Fokusgruppe Bergbahnen Graubünden

10 Personen von *peripheren* und *zentral gelegenen* Bergbahnen, *grossen* und *kleinen* Unternehmungen sowie Bergbahnen mit selbstbetrieblenen stark *saisonal ausgerichteten Gastronomiebetrieben*.

#### Fokusgruppe Gastronomie Graubünden

7 Personen aus Betrieben mit unterschiedlichen Voraussetzungen. Darunter *Berggastronomie* versus *Stadtgastronomie*, *stark saisonale Betriebe* versus *Ganzjahresbetriebe*, Betriebe mit *Ausrichtung auf Freizeitgäste* versus *Tagesbetriebe (ohne Abend- und Sonntagsarbeit)*, *kleine familiengeführte* Betriebe versus in *grössere Unternehmungen* integrierte Betriebe.

#### Fokusgruppe Hotellerie Graubünden

7 Personen aus Betrieben mit folgenden unterschiedlichen Kriterien: *Grosse* Betriebe versus *kleine* Betriebe. *Familiengeführte* Betriebe versus Betriebe *mit Konzernzugehörigkeit*. Betriebe *ohne Sternkategorisierung* bis zu *Betrieben mit 5 Sternen*. Betriebe mit besonders *ausgeprägter Saisonalität*.

## 2 Situationsanalyse

Der Arbeitskräftemangel im Schweizer Tourismus ist kein neues Phänomen, sondern wird seit vielen Jahren in unterschiedlicher Intensität diskutiert. Wurde zunächst mehr vom Fachkräftemangel berichtet, wird in der jüngeren Vergangenheit vermehrt vom generellen Arbeitskräftemangel und – insbesondere seit der Covid-19-Pandemie – von einer Verschärfung der Situation gesprochen. Touristische Betriebe erhalten z.B. auf Stellenausschreibungen, unabhängig von deren Qualifikationsvoraussetzungen, keine oder nur noch wenige Bewerbungen. Diese Studie widmet sich deshalb explizit dem Arbeitskräftemangel, in bewusster Abgrenzung zum enger gefassten Fachkräftemangel. Der Begriff «Arbeitskräftemangel» beschreibt nachfolgend die Situation, dass es im Schweizer Tourismus mehr offene Stellen gibt, als Menschen zur Verfügung stehen, die befähigt und bereit sind, diese Stellen zu besetzen. Diese Lücke zwischen der Anzahl der offenen Stellen und der Anzahl der verfügbaren Arbeitskräfte bezieht sich sowohl auf ausgebildete und erfahrene Arbeitnehmende als auch auf unerfahrene und ungelernete Arbeitnehmende. Im Gegensatz dazu bezieht sich der Fachkräftemangel auf eine spezifische Gruppe von Arbeitnehmenden, die über spezielle Fähigkeiten oder Kenntnisse verfügen.

Die Ursachen für den aktuellen Arbeitskräftemangel sind von komplexer und vielschichtiger Natur und wurden bereits von zahlreichen Autoren ausführlich beschrieben. Verschiedene Studien und Berichte zeigen auf, dass eine Kombination aus demografischen Entwicklungen, Bevölkerungsentwicklungen (bspw. schrumpfende Bevölkerungszahlen in Berggebieten), den Auswirkungen der Covid-19-Pandemie sowie rückläufigen Lernendenzahlen (Laesser et al., 2023) nur einige der Faktoren sind, die zu diesem Problem beitragen. Zudem interagieren diese Faktoren und können sich gegenseitig beeinflussen sowie verstärken.

Die Auswirkungen des Arbeitskräftemangels lassen sich u.a. in Betriebsanpassungen beobachten: angepasste/verkürzte Öffnungszeiten, Einschränkungen im Angebot (z.B. verkleinertes Speisenangebot), reduzierte Kapazitäten, (teilweise) Schliessungen (Mügglers et al., 2022; HotellerieSuisse, 2022b). Die Situation gestaltet sich allerdings je nach touristischem Bereich und/oder Region und/oder Unternehmen unterschiedlich. Eine aktuelle Studie von Laesser et al. (2023) führt beispielsweise aus, dass die Hotellerie derzeit im Vergleich der Schweizer Tourismussektoren am stärksten vom Arbeitskräftemangel betroffen sei. Die Studien sind sich jedoch einig, dass sich die Arbeitskräftesituation in den kommenden Jahren weiter verschärfen wird – auch im Bündner Tourismus.

Zur Vertiefung der Gründe für den Arbeitskräftemangel im Schweizer sowie Bündner Tourismus, dessen Auswirkungen und Entwicklungsaussichten wird – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – auf folgende Publikationen verwiesen: Ecoplan, 2018; Küng et al., 2022; Laesser et al., 2023; Mügglers et al., 2022; Roller & Steiner, 2021.

Wie oben erwähnt, gibt es viele Ursachen für den Arbeitskräftemangel. Die Ursachen sind auf verschiedenen Ebenen anzusiedeln (z.B. gesellschaftliche Ebene, regionale Ebene, Unternehmensebene). Entsprechend gilt es, um dem Arbeitskräftemangel entgegenzuwirken, unterschiedliche Strategien und Massnahmen zu entwickeln, die auf den unterschiedlichen Ebenen wirken. Dazu müssen die verschiedenen Ursachen genauer analysiert werden, wie dies in verschiedenen Studien bereits gemacht wurde (siehe Beispiele zu Studien oben). Ein Bestandteil dieser Analyse sind auch die Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Warum verlassen Mitarbeitende ihre Arbeitgebenden oder sogar die Branche? Welche Bedürfnisse haben die Mitarbeitenden? In diesem Bereich lässt sich der grösste Hebel für Unternehmen verorten, selbst etwas zu beeinflussen. Wohingegen dies bei anderen Ursachen (bspw. demografische oder gesellschaftliche Entwicklungen) für die Unternehmen weniger direkt möglich ist.

Es gibt viele publizierte Umfragen, die sich mit ebendiesen Bedürfnissen befassen und sich bspw. mit der Zufriedenheit von Mitarbeitenden im Tourismussektor, ihren Beweggründen für

die Berufswahl sowie Verbesserungsmöglichkeiten der Arbeitsbedingungen auseinandersetzen. Die Umfragen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Strukturen, Fragestellungen, Methoden sowie Zielgruppen teilweise stark, was ihre Vergleichbarkeit erschwert. Vor diesem Hintergrund werden deshalb nachfolgend lediglich übergreifende Themenkomplexe aus den verschiedenen Studien nebeneinandergestellt, ohne dass eine Gewichtung nach Relevanz der genannten Aspekte vorgenommen wird – oder vorgenommen werden könnte.

Ausgewählt wurden Studien aus dem D-A-CH-Raum. Die Studien umfassen jeweils eine oder mehrere touristische Branchen (Hotellerie, Gastronomie, Bergbahnen etc.) – und kein spezifisches Unternehmen. Somit befassen sich alle ausgewählten Studien mit übergeordneten statt unternehmensspezifischen Zusammenhängen betreffend der Anstellungsbedingungen im Tourismus. Es besteht an dieser Stelle nicht der Anspruch eine vollständige Erhebung aller verfügbaren touristischen Umfragen im D-A-CH-Raum durchzuführen.

Verwendet wurden folgende Umfragen: Bieri et al., 2020; Boffetti, 2022; Borkmann, 2020; Borkmann, 2021; Kien & Salfinger, 2006; Klotz & Schürgers, 2019; Leder et al., 2019; WKO, 2022; wmp consult, 2022.

Die herangezogenen Studien geben unter anderem Auskunft über Aspekte, welche die in den jeweiligen Studien befragten Personen bei ihren touristischen Arbeitgebenden als positiv empfinden sowie Aspekte, die verbessert werden könnten (siehe Abbildung 3). Da die Aussagen der Mitarbeitenden von den jeweiligen Anstellungsbedingungen bei ihren individuellen Arbeitgebenden sowie ihren subjektiven Empfindungen abhängen, kann es sein, dass gewisse Faktoren sowohl als positive Aspekte wie auch als zu verbessernde Aspekte aufgeführt werden. Dies nicht nur, da hier verschiedene Studien zusammengeführt wurden, sondern auch bereits innerhalb der einzelnen Studien. Bei den dargestellten Aspekten handelt es sich um generelle Themenbereiche. Ein Ranking nach Wichtigkeit oder Relevanz ist aufgrund der unterschiedlichen Datenlage der verwendeten Studien nicht möglich.

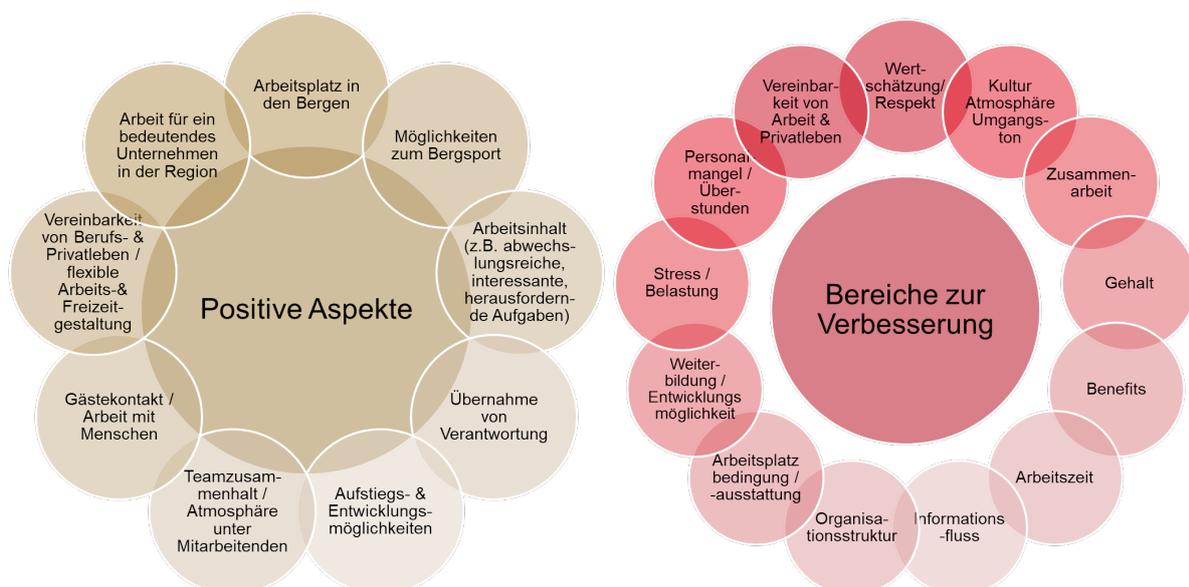


Abbildung 3: Studien zu Mitarbeitendenbedürfnissen: Positive Aspekte und Bereiche zur Verbesserung (eigene Darstellung, basierend auf Bieri et al., 2020; Boffetti, 2022; Borkmann, 2020; Borkmann, 2021; Kien & Salfinger, 2006; Klotz & Schürgers, 2019; Leder et al., 2019; WKO, 2022; wmp consult, 2022)

Die aus den Studien zusammengetragenen positiven Aspekte, welche die in den Studien befragten Personen mit ihren Arbeitsstellen assoziieren, zeigen, dass die Mitarbeitenden einen Arbeitsplatz in den Bergen schätzen, was auch in Verbindung mit dem Aspekt der Möglichkeiten zum

Bergsport steht. Zudem werden die übernommenen Arbeitsinhalte als positiv bewertet. Hierbei werden Eigenschaften wie deren Abwechslungsreichtum oder Herausforderungsniveau hervorgehoben. Ferner wird es geschätzt Verantwortung übertragen zu bekommen, was auch mit dem Aspekt der Möglichkeit zur Weiterentwicklung gesehen werden kann sowie mit dem Aspekt bestehender Aufstiegschancen. Des Weiteren tragen ein guter Teamzusammenhalt und eine gute Arbeitsatmosphäre zu einer positiven Einschätzung der Arbeitssituation bei. Ebenfalls zeigen die Auswertungen, dass der Gästekontakt resp. die Arbeit mit Menschen geschätzt wird. Ausserdem werden die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie die Möglichkeit zur flexiblen Arbeits- und Freizeitgestaltung positiv bewertet. Die Arbeit für ein bedeutendes Unternehmen in der Region wird ebenfalls als positiver Aspekt des derzeitigen Anstellungsverhältnisses genannt.

Bereiche, in denen sich die befragten Arbeitnehmenden Verbesserungen wünschen, welche als negativ empfunden werden oder in welchen eine Diskrepanz zwischen Zufriedenheit und Wichtigkeit entsteht liegen in Faktoren wie dem Gehalt oder den Arbeitszeiten. Dazu kommt ein grösserer Bereich von «zwischenmenschlichen Faktoren», wie der Wertschätzung, der Unternehmenskultur, dem Umgangston und der Arbeitsatmosphäre sowie der Zusammenarbeit im Team. Auch der Informationsfluss, die Organisationsstruktur und/oder die Arbeitsplatzbedingungen / -ausstattungen sind Themen, die auf der «Negativseite» angesprochen werden. Im Themenbereich fehlender oder nicht ausreichender Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten wird ebenfalls Verbesserungspotenzial verortet. Es ist zu vermuten, dass die in den Studien auftauchenden Faktoren «Stress / Belastung» sowie «Personalmangel / Überstunden» zumindest teilweise miteinander in Verbindung stehen und sich gegenseitig beeinflussen. Schliesslich muss die anfallende Arbeit – insbesondere die am Gast – von denjenigen Mitarbeitenden verrichtet werden, die verfügbar sind. Stehen nicht ausreichend Mitarbeitende zur Verfügung, werden die vorhandenen Arbeitskräfte umso mehr belastet. Zudem wird bei den zu verbessernden Aspekten auch der Faktor «Vereinbarkeit von Arbeit & Familie» genannt. Neben «Atmosphäre / Zusammenarbeit» und den «Entwicklungsmöglichkeiten», ist dies einer der Aspekte, der sowohl auf der positiven wie negativen Seite auftaucht.

Für jeden der hier aufgeführten Aspekte sind in der Praxis positive und negative Beispiele zu finden, da die genannten Faktoren sehr subjektiv und je nach personen- und/oder betriebsindividueller Situation, in die eine oder andere Richtung ausschlagen können. An dieser Stelle wurden lediglich die Tendenzen wiedergegeben, in welcher die Faktoren in den herangezogenen Studien der einen oder anderen Seite zugeordnet wurden.

Die Studien geben des Weiteren Auskunft, warum sich die jeweils befragten Personen für den aktuellen Beruf, d.h. für einen Beruf in der Tourismusbranche, entschieden haben. Die Studien lassen die Gründe im Umgang mit Menschen bzw. dem Gästekontakt sowie dem Abwechslungsreichtum und der Vielseitigkeit des Berufs verorten. Dies deckt sich auch mit den bei den positiven Aspekten aufgeführten Punkten.

In Ergänzung zu den als «Verbesserungsbereiche» bezeichneten Faktoren, können zudem Bereiche identifiziert werden, welche gemäss der herangezogenen Studien, die grösste Belastung bei den befragten Mitarbeitenden hervorrufen und unter folgende Stichworte subsummiert werden können:

- Personalmangel
- Zeitdruck / Stress
- Kurzfristige Änderungen der Arbeitszeiten
- Lange Arbeitstage, Überstunden
- Lärm / Hitze / Kälte

Die in den Studien zu findenden Gründe für einen Job- und/oder Branchenwechsel decken sich mit den Faktoren, welche als negativ resp. verbesserungswürdig bezeichnet wurden, siehe Abbildung 4.



Abbildung 4: Gründe für einen Job- und/oder Branchenwechsel (eigene Darstellung, basierend auf Bieri et al., 2020; Boffetti, 2022; Borkmann, 2020; Borkmann, 2021; Kien & Salfinger, 2006; Klotz & Schürgers, 2019; Leder et al., 2019; WKO, 2022; wmp consult, 2022)

Auch bei den Gründen, wegen welchen Arbeitgebende von den befragten Mitarbeitenden ausgewählt werden/wurden, kommen diese Faktoren wieder zum Tragen. Den Studien lassen sich folgende Auswahlkriterien entnehmen:

- Gehalt
- Präzise Abrechnung Arbeitszeiten
- Vereinbarkeit Beruf & Familie
- Fortbildungsmöglichkeiten
- Mitarbeitenden-Motivation
- Image

Interessant ist, dass diese Gründe hauptsächlich solche Kriterien umfassen, welche potenzielle Mitarbeitende in erster Linie nur über bisherige Mitarbeitende in Erfahrung bringen können. Somit kann geschlussfolgert werden, dass – neben der eigentlichen Ausgestaltung der Arbeit und des Arbeitsumfelds – die bestehenden Mitarbeitenden und das Image resp. die Unternehmenskommunikation sowie das Employer Branding eine zentrale Rolle bei der Akquise von neuen Mitarbeitenden spielen.

Werden Studien zum Branchennachwuchs herangezogen, zeigt sich, dass dieselben Themen auftreten, wie bei den allgemeinen, altersdiversen Studien. Die Ergebnisse des Schweizer Lernendenbarometers 2022 zeigen beispielsweise nachfolgende Gründe, weshalb Lernende nach der Ausbildung die Branche verlassen (Frei, 2022):

- Arbeitszeiten
- Fehlende Wertschätzung durch Vorgesetzte
- Lohnniveau
- Schwierige Planbarkeit von Beruf und Privatleben

Werden frühere Publikationen des Lernendenbarometers betrachtet, zeigt sich, dass sich die Gründe, in den letzten Jahren nicht verändert haben.

Auch Erhebungen zu den Erwartungen von Studierenden / Brancheneinsteigenden in Bezug auf ihre spätere Anstellung, zeigen ähnliche Wichtigkeits-Aspekte (Boffetti et al., 2022):

- Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben
- Angenehmes Arbeitsumfeld
- Anerkennung der geleisteten Arbeit
- Karriereentwicklung / Aufstiegsmöglichkeiten

Wie zu erkennen ist, ist bei dieser Auflistung das Gehalt kein Thema. Dies ist jedoch durchaus zentral, wenn die Studierenden / Brancheneinsteigenden danach gefragt werden, wie die Attraktivität der Branche gesteigert werden könnte (Boffetti et al., 2022):

- Löhne erhöhen
- Mehr geplante Wochenenden
- Mehr Kontrolle über Überstunden
- 4-Tage Woche

Eine Studie von Laesser et al. (2023) zeigt bei der Vertiefung der Lohnthematik, die in den herangezogenen Studien immer wieder zentral auftaucht, auf, dass nicht nur das Lohnniveau im Branchenvergleich tief ist, sondern dass zudem nach dem Einstiegslohn auch mit zunehmender Verantwortung nur eine geringe Lohnentwicklung möglich ist.

Viele Betriebe bieten ihren Mitarbeitenden Zusatzleistungen (Benefits) an. Die Motive hierzu liegen in unterschiedlichen Bereichen wie bspw. in der Motivationssteigerung, der Steigerung der Unternehmens-Attraktivität oder der Mitarbeitendenbindung. Die herangezogenen Studien (Bieri et al., 2020; Klotz & Schürgers, 2019; Leder et al., 2019; WKO, 2022) geben einen Einblick in die Haltung der Mitarbeitenden gegenüber diesen Zusatzleistungen. Beispielsweise geben die Studien Informationen dazu, welche Benefits von Mitarbeitenden für eine Motivationssteigerung als «wichtig» bezeichnet werden:

- Interne Veranstaltungen
- Teambesprechungen
- Mitarbeitenden-Gespräche
- Weiterbildungen
- Mitarbeitenden-Rabatte / Vorteilskarten

Zudem geben die Studien an, welche der von Unternehmen angebotenen Benefits tatsächlich von den Mitarbeitenden genutzt werden:

- Vergünstigungen beim Skipasskauf
- Zeitausgleich / Flexible Zeiteinteilung / Gleitzeit
- Weiterbildungsmöglichkeiten
- Essensgutscheine / Subventioniertes Mittagessen
- Bereitstellung von Arbeitsgeräten
- Nutzung der Infrastruktur (z.B. Schwimmbad, Fitness)

### «Fringe Benefits» in der Praxis

Zu den Fringe Benefits (Lohnnebenleistungen) in der Tourismusbranche zählen bspw. Skiabos, das Nutzen der betrieblichen Infrastruktur, Personalwohnungen oder die Verpflegung im Betrieb. Da es gerade für kleine Betriebe schwierig ist, attraktive und spezielle Angebote zu entwickeln, gibt es verschiedene Kooperationsprojekte. HotellerieSuisse hat beispielsweise zwei Optionen ausgearbeitet:

Erstens, ist HotellerieSuisse mit Swibeco, einer Fringe-Benefits-Plattform, eine Partnerschaft eingegangen, welche den Mitgliedsbetrieben zugutekommt. Swibeco übernimmt das Verhandeln und Pflegen von Vergünstigungen für ihre Kunden. Da Swibeco viele Kunden repräsentiert, können sie bessere Konditionen aushandeln als ein einzelner Betrieb. Swibeco ist eine sogenannte «White-Label-Lösung» und bietet derzeit Vergünstigungen bei über 150 Partnerunternehmen. Weitere Informationen finden sich hier: [Link<sup>1</sup>](#)

Zweitens, wurde das Projekt «Staffdeals» realisiert. Hinter dem Projekt steht die Idee, dass Mitarbeitende teilnehmender HotellerieSuisse-Betriebe in anderen teilnehmenden Mitgliedshotels vergünstigt übernachten können. So können Vorteile für Angestellte wie für Betriebe generiert werden, denn gerade Hotelmitarbeitende haben oft dann frei, wenn in der Hotellerie nicht viel los ist. Weitere Informationen finden sich hier: [Link<sup>2</sup>](#)

Auch wenn die Studien mit Vorsicht zu vergleichen sind, scheinen sie darin übereinzustimmen, dass die Mitarbeitenden im Alter von 40+ zufriedener mit ihrer Arbeit sind als die jüngeren Arbeitskräfte. Insgesamt ist die Zufriedenheit, der in den Studien befragten Mitarbeitenden, jedoch als gut einzuschätzen. Somit lässt sich schlussfolgern, dass diejenigen, die in der Branche arbeiten, sich deren Vor- und Nachteile durchaus bewusst sind und ihrer Arbeit grundsätzlich gerne nachgehen und auch ihre Arbeitgebenden grundsätzlich positiv bewerten.

## 2.1 Exkurs Generationenwandel in der Arbeitswelt

Der Generationenwandel wird in den Medien und wissenschaftlichen Publikationen immer wieder als Faktor genannt, der im Zusammenhang mit dem Entwickeln von Lösungen hinsichtlich des Arbeitskräftemangels zu berücksichtigen ist.

Dabei geht es insbesondere um die Generation Z, geboren zwischen den späten 1990er und frühen 2010er Jahren, welche zunehmend in den Arbeitsmarkt eintritt und damit auch dessen Entwicklung beeinflusst. Es wird angenommen, dass sich ihre Erwartungen und Präferenzen hinsichtlich der Arbeit, im Vergleich zu früheren Generationen wie den Babyboomern (geboren ca. 1950-1964) und der Generation X (geboren ca. 1965-1979), deutlich unterscheiden. Im Gegensatz dazu, stehen sich die Generation Z und ihre Vorgänger-Generation, die Generation Y (geboren ca. 1980-1993), deutlich näher. Dennoch werden auch hier Unterschiede in den Einstellungen, Perspektiven und Bedürfnissen beschrieben. Es gibt jedoch auch kritische Stimmen, die von einem «Generationenmythos» sprechen und die Unterschiede zwischen den Generationen als wenig existent bis inexistent bezeichnen (z.B. Schröder, 2018). In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu beachten, dass die Einteilung nach Generationen ein dynamisches Konstrukt ist, da keine Altersgruppe homogen ist. Wie Schäfer (2021) ausführt, gibt es sowohl Überschneidungen zwischen den Generationen als auch eine beträchtliche Spannweite innerhalb einer Generation. Das Verhalten und die Bedürfnisse einer Person werden nicht allein durch ihre Zugehörigkeit zu einer bestimmten Generation bestimmt, sondern

---

<sup>1</sup> Link: <https://www.hotelleriesuisse.ch/de/partner-und-netzwerk/partnerschaften/premium-partner/swibeco>

<sup>2</sup> Link: <https://www.hotelleriesuisse.ch/de/leistungen-und-support/recht-und-hr/mitarbeitende/hoteluebernachtungen/staffdeals>

auch durch Faktoren wie Erziehung, persönliche Erfahrungen, Geschlecht sowie geografischer und sozioökonomischer Hintergrund (Schäfer, 2021). Werden diejenigen Quellen herangezogen, die Unterschiede zwischen den Generationen annehmen, werden diese Unterschiede als relevant für Arbeitgebende – auch in der Tourismusbranche – bezeichnet, da sie die Rekrutierung, Motivation und Bindung von Talenten beeinflussen können. Insbesondere folgende Faktoren werden betreffend der Generation Z als zu beachten hervorgehoben (z.B. HotellerieSuisse, o.D.; Klaffke, 2022; Mattmüller & Hesse, 2019; Mörstedt, 2019):

- **Sinnstiftende Arbeit:** Die Generation Z legt grossen Wert darauf, eine sinnvolle Tätigkeit auszuüben und engagiert sich vermehrt für Nachhaltigkeit – welche auch bei der Auswahl des Arbeitgebenden eine Rolle spielen kann. Sie möchten einen Beitrag leisten und einen Zweck hinter ihrer Arbeit erkennen. Das Unternehmen, für das sie arbeiten, sollte zu ihnen passen.
- **Work-Life-Balance:** Flexibilität und eine ausgewogene Balance zwischen Arbeit und Freizeit ist für die Generation Z von grosser Bedeutung. Sie streben nach flexiblen Arbeitszeiten und möchten genügend Zeit für persönliche Interessen, Hobbys und soziale Kontakte haben. Sie möchten arbeiten, aber vor allem auch leben. Eine Arbeitszeit von 45 Stunden pro Woche sollte nicht überschritten werden.
- **Persönliches Wachstum:** Die Generation Z möchte sich persönlich weiterentwickeln und ihre Fähigkeiten stetig verbessern. Sie sucht nach Möglichkeiten zur Weiterbildung und beruflichen Entwicklung, um ihre individuellen Ziele zu erreichen. Dabei ist ihr auch eine individuelle Betreuung und das Eingehen auf persönliche Anliegen wichtig.
- **Anerkennung und Feedback:** Die Generation Z schätzt regelmässiges Feedback und Anerkennung für ihre Arbeit. Sie möchten wissen, wie sie sich verbessern können und dass ihre Leistungen geschätzt werden. Dabei ist auch der Lohn ein wichtiger Aspekt.
- **Technologieaffinität:** Da die Generation Z mit digitalen Technologien aufgewachsen ist, zeigt sie eine hohe Affinität zu innovativen Lösungen und erwartet eine Integration von Technologie am Arbeitsplatz. Sie nutzen gerne digitale Tools und Kommunikationsmittel, um effizient zu arbeiten und in Verbindung zu bleiben.
- **Vielfältige Karrieremöglichkeiten:** Die Generation Z bevorzugt Abwechslung in ihrer Arbeit und ist offen für verschiedene Karrierewege. Sie strebt nicht unbedingt eine traditionelle, lineare Karriere an. Sie sucht vielmehr nach Möglichkeiten, ihre Talente und Interessen in verschiedenen Bereichen einzusetzen und möchte flexibel bleiben.
- **Positive Unternehmenskultur:** Eine angenehme Arbeitsatmosphäre und ein gutes Verhältnis zu Vorgesetzten und Kollegen sind für die Generation Z von grosser Bedeutung. Sie bevorzugen eine offene Kommunikation, Teamarbeit und eine inklusive Unternehmenskultur. Sie schätzen Coaches oder Mentoren, die ihnen auf Augenhöhe begegnen, statt «traditionellen Vorgesetzten» und «Top-down»-Hierarchien.
- **Gleichberechtigung und Vielfalt:** Die Generation Z legt Wert auf Chancengleichheit, Diversität und Inklusion am Arbeitsplatz. Sie möchten in einer Umgebung arbeiten, die alle Menschen unabhängig von Geschlecht, ethnischer Zugehörigkeit oder persönlichem Hintergrund fair behandelt.

Diese Bedürfnisse der Generation Z erfordern von (manchen) Unternehmen eine Anpassung ihrer Arbeitsplatzkultur, Arbeitsbedingungen und Personalstrategien, um talentierte Mitglieder dieser Generation anzuziehen und langfristig zu binden. Wie sich im Abgleich mit den als positiv bewerteten Aspekten der Tourismusbranche zeigt (siehe Abbildung 3), kann die Branche für die Generation Z durchaus attraktiv sein. Diese Aspekte sollten entsprechend in die Unternehmenskommunikation – auch und gerade im Rekrutierungsprozess – eingebunden werden.

Kontrovers diskutiert wird in der Tourismusbranche deren Attraktivität bzw. das Image der Branche. Die Meinungen gehen stark auseinander, ob die Branche ein Attraktivitätsproblem (d.h. die Anstellungsbedingungen laden nicht zum Arbeiten in der Branche ein) und/oder ein Imageproblem (d.h. die Branche wird bspw. in den Medien und durch Branchenvertreter negativ nach aussen präsentiert) hat. Eine aktuelle Studie argumentiert, dass eine Grundproblematik darin bestehen könnte, «dass einzelbetriebliche Wahrnehmungen und Probleme stark pauschaliert und mitunter als branchentypisch dargestellt werden. Das gleiche gilt für positive Entwicklungen, die in einzelnen Betrieben oder in Teilen der Branche beobachtet werden. Für jedes Argument lässt sich leicht ein Gegenargument finden und oft ist es schwierig, beispielhafte Entwicklungen von strukturellen Problemen bzw. Fortschritten auseinander zu halten» (Bliem et al., 2022, S. 121). Im Zusammenhang mit der Attraktivität resp. dem Image der Branche wird ebenso diskutiert, ob der Rückgang der Ausbildungszahlen diesen beiden Bereichen zuzuschreiben ist oder mit den gesunkenen Geburtenraten zu tun hat oder mit einem gesellschaftlichen Wandel, der dazu führt, dass handwerkliche Berufe sowie Ausbildungen weniger wertgeschätzt werden als akademische (siehe z.B. Dietschi, 2023). Es liegt nahe, dass alle genannten Faktoren – sowie weitere (siehe z.B. obige Abschnitte zu den Umfragen unter Lernenden/Studierenden) – dazu beitragen, dass der Branche der wertvolle Nachwuchs fehlt. Die Gründe und deren jeweilige Einflussgrössen, können an dieser Stelle jedoch nicht abschliessend geklärt werden. Betreffend der Nachwuchsförderungen laufen bereits seit geraumer Zeit diverse Projekte und Initiativen. Beispielfhaft sei an dieser Stelle auf das Projekt der Tourismusallianz Graubünden «Next Generation Board»<sup>3</sup> verwiesen und auf das NextGen Hospitality Camp von HotellerieSuisse<sup>4</sup>.

Das Thema «Wohnraum» oder «Bezahlbare Wohnungen» war in den herangezogenen Umfragen zur Mitarbeitendenzufriedenheit kaum ein Thema. Jedoch ist es in Schweizer Studien und Berichten zur Entwicklung des Arbeitskräftemangels und insbesondere im Kanton Graubünden, durchaus ein zentrales Thema (z.B. Küng et al., 2022; Völksen, 2022). Es fehlt vielerorts an Familienwohnungen, Wohnungen für junge Menschen und Personalwohnungen. Können Mitarbeitende nicht bedarfsgerecht untergebracht werden, können sie auch nicht in den touristischen Betrieben arbeiten – womit der Wohnungsmangel den Arbeitskräftemangel verstärkt. Im Sommer 2022 betrug die Leerwohnungsziffer für den Kanton Graubünden gerade einmal 0.61% (Bundesamt für Statistik, 2022). Verschiedene Gemeinden im Kanton erarbeiten bereits Konzepte, um diesem Mangel entgegenzuwirken und so für Mitarbeitende in der Dienstleistungsbranche sowie Einheimische attraktiver zu werden (Kuoni, 2023). Entsprechend wird das Thema «Wohnraum» in der vorliegenden Studie, im Rahmen der empirischen Untersuchungen der Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden aufgenommen werden.

Umfragen zu den Bedürfnissen resp. Herausforderung der Arbeitgebenden sind nur wenige zu identifizieren. Die angegebenen Herausforderungen im Personalbereich liegen insbesondere im Mangel an Arbeitskräften, in der Qualifikation / Kompetenz der Mitarbeitenden und im Bereich der Arbeitszeiten (Leder et al., 2019).

---

<sup>3</sup> Mehr Informationen: <https://www.gastrograubuenden.ch/nextgen-tourismus-board>

<sup>4</sup> Mehr Informationen: <https://www.hotelleriesuisse.ch/de/verband-und-geschaefsstelle/agenda/agenda-nextgen-hospitality-camp-1>

Neben den Gründen, Auswirkungen und Entwicklungstrends sowie den Bedürfnissen der Mitarbeitenden werden in Wissenschaft und Praxis auch Lösungsansätze zum Arbeitskräftemangel diskutiert. Die Empfehlungen lassen sich – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – folgenden Themenbereichen zuordnen (Ecoplan, 2019; Grzech-Šukalo & Kühnel, 2003; Henschel, Gruner & von Freyberg, 2018; Küng et al., 2022; Laesser et al., 2023; Lehky, 2011; Müggler et al., 2022; Müller et al., 2011; Roller & Steiner, 2021):

- Weitere Arbeitskräfte-Potenziale erschliessen (z.B. Quereinsteigende, Mitarbeitende mit Beeinträchtigung, Geflüchtete, Pensionierte)
- Nachwuchsförderung / Steigerung der Ausbildungszahlen (z.B. frühe Einbindung der Schulen mit Schnuppertagen, neue Berufsprofile)
- Zeitgemässe Führungskultur schaffen / moderne, generationengerechte Führungsstile leben
- Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit/Familie erhöhen (z.B. Kinderbetreuung anbieten/unterstützen)
- Löhne steigern / Vergütungssystem verbessern / materielle Anreize (z.B. geldwerte Vorteile, Erfolgsbeteiligung)
- Monitoring der Rahmenbedingungen und proaktives, bedarfsgerechtes Handeln (z.B. Wohnraum, Digitalisierung, gesellschaftlicher Wandel, Verkehrsanbindung, Attraktivität der Region/des Standorts)
- Attraktive Gestaltung der Arbeitsinhalte (z.B. attraktive Tätigkeiten, Gestaltungsspielraum)
- Aus- und Weiterbildung fördern
- Karriere und Entwicklungsmöglichkeiten anbieten
- Arbeitsbedingungen optimieren (z.B. neue/moderne Arbeits(zeit)modelle, Belastung reduzieren, Planung der Arbeitseinsätze, Planung der Arbeitsabläufe)
- Arbeitsorganisation attraktiv gestalten (z.B. Jobrotation, Aufgabenerweiterung, Mischprofile, Jobenrichment)
- Image / Kommunikation verbessern (z.B. positive Aspekte der Branche betonen, Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität, Aktivitäten des Employer Brandings)
- Effizienz und Produktivität steigern, Personalbedarf senken (z.B. Prozesse anpassen/optimieren, Digitalisierung und Automatisierung erweitern)
- Betriebsanpassungen (z.B. Öffnungszeiten hinterfragen)
- Schulungen der Betriebe zu obenstehenden Themen
- Kooperationen auf und zwischen verschiedenen Ebenen und Akteuren: z.B. Betriebskooperationen, Destinationskooperationen (z.B. yourGstaad.ch) nutzen, um bspw. Bewerbungen, Wohnungssuche, Kinderbetreuung, Personalaustausch, Vergünstigungen, Aus- und Weiterbildung zu koordinieren und Kräfte zu bündeln

Die oben beschriebenen Empfehlungen zielen jeweils auf einen oder mehrere der möglichen Ansatzpunkte ab:

- Neue Arbeitskräfte gewinnen
- Bestehende (und neue) Arbeitskräfte im Unternehmen halten
- Bedarf an Arbeitskräften reduzieren (Steigerung der Produktivität)

## 2.2 Exkurs Arbeitszeitmodelle

Heute stehen bereits verschiedene Arbeitszeitmodelle zur Verfügung, so zum Beispiel Gleitzeitmodelle, Vertrauensarbeitszeitmodelle, Teilzeitarbeit, Jahresarbeitszeit oder Lebensarbeitszeit (Egli & Geiger, 2022).

Im Zusammenhang mit der Organisation der Arbeitszeit wird insbesondere die 4-Tage-Woche derzeit kontrovers diskutiert. Dabei ist zu beachten, wie diese interpretiert wird, da verschiedene Ausgestaltungsformen parallel existieren, aber oft pauschal als «4-Tage-Woche» bezeichnet werden. Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Formen der 4-Tage-Woche:

4-Tage-Woche	Beschrieb
Arbeitsstunden, Pensum und Lohn bleiben gleich	100 Prozent Pensum in vier Tagen: Anstelle 100 Prozent auf fünf Tage zu verteilen, wird das Vollzeitpensum in vier Tagen geleistet. Bei einer 42-Stunden-Woche macht dies im Schnitt 10.5 Stunden pro Arbeitstag. Lohn: 100 Prozent (oder Äquivalenz bei kleinerem Pensum).
Reduzierte Arbeitsstunden, Pensum und Lohn bleiben gleich	100 Prozent Pensum in vier Tagen, wobei die Wochenstunden um 20 Prozent reduziert werden. D.h., dass im Schnitt nach wie vor 8.4 Stunden pro Tag gearbeitet wird, aber nur an vier Tagen pro Woche (33.6 anstelle 42 Arbeitsstunden pro Woche).
Mischformen	Mischformen, der 1. und 2. Variante

### 4-Tage-Woche – in der Praxis

Die 25hours Hotels haben bereits vor einiger Zeit die 4-Tage-Woche eingeführt, auch in den beiden 25hours Hotels in Zürich. Die Hälfte der Mitarbeitenden haben sich bisher für die 4-Tage-Woche entschieden. Die Hotels haben hierfür die Anzahl Stunden bei einer Vollzeitstellung von 42 auf 37.5 Stunden gekürzt. Obwohl die Personalkosten durch diese Massnahme gestiegen sind, bewährt sich bis dato dieses Modell für die 25hours-Geschäftsführung. Sie argumentiert, die finanziellen Einbussen wären grösser, wenn nicht genügend Arbeitskräfte gefunden würden (Hostettler & Rensch, 2022).

Aus einem Fachkräftemangel heraus hatte das Hotel Adula in Flims ebenfalls eine 4-Tage-Woche, das sogenannte «Flex-Work-Modell», eingeführt. Bereits nutzten ca. 30% der Mitarbeitenden das neue Modell, das jedoch aufgrund eines Besitzerwechsels wieder eingestellt wurde. Hoteldirektor Paul Urchs ist aber überzeugt von diesem Modell und berichtet von dessen positiven Auswirkungen, wie der verringerten Mühe Stellen zu besetzen (Nay, 2023).

Im Mai 2022 hat die Golmerbahn in Vandans (A) die 4-Tage-Woche testweise eingeführt und ein positives Zwischenresümee gezogen (4-Tage-Woche bei der Golmerbahn, 2022). Inzwischen ist die 4-Tage-Woche fixer Bestandteil der Unternehmenskommunikation. Neben den Vorteilen für die Mitarbeitenden persönlich, wird auf der Webseite auch hervorgehoben, dass die 4-Tage-Woche die CO<sub>2</sub>-Emissionen des Unternehmens um etwa 20% senke (Golm Silvretta Lünensee Tourismus GmbH, o.D.).

Die Vielfalt der bereits bestehenden Arbeits(zeit)modelle zeigt, dass die Bedürfnisse der Mitarbeitenden hinsichtlich der Gestaltung der Arbeitszeit je nach Lebenssituation und persönlicher Präferenzen sehr unterschiedlich sind. So haben einige gerne durchgehende Dienste,

andere bevorzugen die traditionelle «Zimmerstunde», manche möchten möglichst viele Stunden am Stück arbeiten, andere haben gerne kurze Dienste. Gerade der jüngeren Generation sind die individuellen Bedürfnisse sehr wichtig (Küng et al., 2022).

Die unterschiedlichen Arbeitszeitmodelle bieten nicht nur den Arbeitnehmenden Vorteile. Auch die Arbeitgebenden können von diesem profitieren. Gerade bei der Arbeitsplanung ergibt sich mehr Spielraum, wenn flexibel auf unterschiedliche Arbeitszeitmodelle zurückgegriffen werden kann. Dienstpläne können so noch genauer auf die individuellen Bedürfnisse eines Betriebes abgestimmt werden, wie z.B. in der Hauptferienzeit oder an Feiertagen. DEHOGA, 2008).

Wird über die Arbeitszeiten und deren Ausrichtung an individuellen Bedürfnissen – sowohl auf Seiten der Arbeitnehmenden als auch der Arbeitgebenden – gesprochen, werden schnell die rechtlichen Vorgaben zum Thema. Seit einiger Zeit wird auf politischer Ebene daran gearbeitet, die Voraussetzungen für flexible(re) Arbeits(zeit)modelle zu schaffen und das Arbeitsgesetz zu modernisieren (Egli & Geiger, 2022).

Für die touristischen Betriebe der Schweiz ist – je nach Betriebsart – neben dem Arbeitsgesetz und dem Arbeitszeitgesetz oft auch der Gesamtarbeitsvertrag des Schweizer Gastgewerbes (L-GAV) zu berücksichtigen. Je nach Branchensparte kommen zusätzliche spezifische Verordnungen und / oder Gesetze hinzu, die direkt oder indirekt Einfluss auf die Anstellungsbedingungen der Mitarbeitenden haben. Die Branchenverbände bieten ihren Mitgliedern Unterstützung mit verschiedenen Massnahmen wie Merkblättern, Schulungen oder Rechtsdiensten / -beratungen. HotellerieSuisse hat bspw. verschiedene Arbeitszeitmodelle rechtlich überprüfen lassen und ein Merkblatt herausgegeben, welche Optionen nach L-GAV grundsätzlich rechtlich zulässig sind (HotellerieSuisse, 2022a).

### **2.3 Zwischenfazit Situationsanalyse**

Die Situationsanalyse hat verschiedene Einflussfaktoren aufgezeigt, welche den Mangel an Arbeitskräften beeinflussen. Die Vielfalt dieser Faktoren und deren komplexe Wirkzusammenhänge verdeutlichen: die «Patentlösung» für die Problematik des Arbeitskräftemangels im Tourismus gibt es nicht und kann es aufgrund der unterschiedlichen Natur der Einflussfaktoren auch nicht geben. Die diversen in der Praxis und Wissenschaft diskutierten Lösungsansätze verdeutlichen, dass es jeweils einer genauen Analyse der jeweiligen IST-Situation bedarf, um in der Folge passende und dienliche Strategien und Massnahmen auf den unterschiedlichen Wirkungsebenen (Unternehmen, Gemeinde etc.) zu entwickeln.

Die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden spielen eine zentrale Rolle bei der Rekrutierung sowie Bindung an das Unternehmen. Entsprechend ist es zentral, zu prüfen, wie sich diese Bedürfnisse sowie Faktoren der (Un-)Zufriedenheit im Bündner Tourismus gestalten und inwieweit sie sich ggf. von den oben ausgeführten Bedürfnissen unterscheiden. Nur wenn diese Bedürfnisse bekannt sind, kann entschieden werden, welche Lösungsansätze für die einzelnen Akteursgruppen in Graubünden geeignet sind. Diese Analyse wird in den nächsten Schritten der vorliegenden Studie durchgeführt und in den nachfolgenden Kapiteln dargelegt.

### 3 Erkenntnisse aus den Interviews mit Arbeitnehmenden in Graubünden

Für die vorliegende Studie wurden semi-strukturierte Interviews mit Arbeitnehmenden der drei touristischen Leitbranchen in Graubünden geführt. Die Interviews lieferten Ergänzungen zur Situationsanalyse (siehe Kapitel 2) sowie zur spezifischen Situation in Graubünden. Der Erkenntnisgewinn fokussierte auf Einblicke zu Bedürfnissen hinsichtlich der Arbeitsbedingungen und zur Zufriedenheit mit diesen generell und vertieft zu den Anstellungsbedingungen. Nachfolgend werden die zentralen Erkenntnisse ausgeführt. Für weitere Informationen zur Methodik und den Interviewpartnern siehe Kapitel 1.3.3.

#### 3.1 Beruf

Die Interviewpartner sind aus verschiedenen Gründen in den Tourismus eingestiegen. Teils wird die Berufswahl als «Kindheitswunsch» oder «Berufung» beschrieben, teils wurden die Befragten durch ihre Familien geprägt (z.B. Eltern sind in der Branche tätig). Andere wiederum berichten durch Zufall in die Branche gekommen zu sein (z.B. aufgrund einer Schnupper-Option in der Berufsfindungsphase oder einer ansprechenden Stellenausschreibung) oder die Branche als Nebeneinkommen gewählt zu haben.

Bei den Antworten auf die Frage, was den Befragten an ihrem Beruf in der Hotellerie, Gastronomie oder bei den Bergbahnen besonders gefällt, lassen sich folgende Themenbereiche identifizieren:

- Der Umgang mit Menschen / Kontakt zu den Gästen
- Die Abwechslung / jeder Tag ist anders
- Die Arbeit im Team
- Die Arbeit in der Natur / die Möglichkeit draussen zu sein (dies insbesondere bei Mitarbeitenden der Bergbahnen und Bergrestaurants)
- Die Möglichkeit viel von der Welt zu sehen / in verschiedenen Betrieben (weltweit) arbeiten zu können (dies insbesondere bei Mitarbeitenden der Hotellerie)

Bei den Antworten auf die Frage, was den Befragten an ihrem Beruf weniger gut gefällt, lassen sich folgende Themenbereiche identifizieren:

- Die Arbeitszeiten (z.B. ständige sowie flexible Verfügbarkeit, Arbeiten zu Randzeiten, Wochenendarbeit, keine geregelten Pausen, viele Überstunden, hohe Präsenzzeit, lange Arbeitszeiten)
- Tiefer Lohn / zu tiefer Lohn für die hohe Leistungsanforderung
- Körperliche Anstrengung / Belastung

Die Antworten zu den positiven und negativen Aspekten des Berufs decken sich grundsätzlich mit den Erkenntnissen aus der Literatur (siehe Kapitel 2). Für Graubünden lassen sich keine spezifischen Unterschiede feststellen.

#### 3.2 Entscheid für aktuelle Arbeitgebende

Die Gründe, warum sich die Befragten für die derzeitigen Arbeitgebenden entschieden haben, sind sehr vielfältig. Manche geben an durch Zufall zu ihrer Stelle und so in den Betrieb gekommen zu sein (z.B. aufgrund einer Stellenausschreibung). Andere geben an sich speziell für ihren Betrieb interessiert zu haben und sich dort gezielt beworben zu haben. Für wieder andere waren die Destination und/oder das Skigebiet ausschlaggebend für die Wahl der Arbeitgebenden bzw.

für das Bewerben auf eine Stelle bei diesen. Auch die familiäre Atmosphäre im Betrieb gab für einige Interviewpartner den Ausschlag diesen zu wählen resp. bei diesem zu bleiben.

Auffällig ist bei diesen Angaben, dass die konkreten Anstellungsbedingungen für die Wahl der Arbeitgebenden eine untergeordnete Rolle zu spielen scheinen. Bei den in Kapitel 2 herangezogenen Studien waren diese Faktoren deutlich im Vordergrund. Der Vergleich der Resultate ist jedoch mit Vorsicht vorzunehmen, da sich die Umfragemethodik und Frageformulierung unterscheidet und entsprechend zu unterschiedlichen Antworten führen kann.

### 3.3 Arbeits- und Anstellungsbedingungen

Die Interviewpartner wurden gefragt, ob sie oft über ihre Anstellungsbedingungen nachdenken und wie zufrieden sie generell mit diesen sind. Die Hälfte der Befragten denkt selten oder nie darüber nach, für die andere Hälfte sind die Anstellungsbedingungen durchaus ein regelmässig auftretendes Thema. Allerdings sind alle Befragten generell zufrieden mit ihren jetzigen Anstellungsbedingungen – mit Ausnahme des Lohnniveaus. Diese Antworten müssen aber in Relation zur Anzahl der geführten Interviews und der Auswahl der Interviewpartner durch die touristischen Betriebe beurteilt und eingeordnet werden. Durch die im nächsten Projektschritt erfolgende quantitative Befragung werden zu diesen Fragenstellungen aussagekräftigere Erkenntnisse erwartet (siehe Kapitel 4).

Die Befragten wurden gebeten zu erzählen, was ihnen an ihren derzeitigen Anstellungsbedingungen **gut** gefällt. Die Antworten können den folgenden thematischen Gruppen zugeordnet werden:

- Das Arbeitsklima / die Zusammenarbeit im Team
- Der Führungsstil / das Führungsverhalten
- Die Arbeitszeiten (z.B. gewisse Freiheiten betreffend Arbeitszeiten, gute Organisation der Arbeitszeiten, Mitsprache bei Dienstplan, fixe Arbeitstage)
- Geregelte Arbeitszeiten aufgrund festgelegter Öffnungszeiten (insbesondere bei Mitarbeitenden der Bergbahnen und Bergrestaurants)
- Die Arbeit in einem Saisonbetrieb (z.B. aufgrund der Abwechslung von arbeitsintensiven Wochen und die Möglichkeit zur Kompensation in der Nebensaison)
- Die gebotene Jobsicherheit (z.B. Möglichkeit der saisonalen Wiederkehr, Jahresanstellung)
- Der Arbeitsinhalt (sowohl in Bezug auf die Aufgaben der Mitarbeitenden als auch in Bezug auf die Abwechslung, welche die Arbeit bietet)
- Benefits / nicht monetäre Leistungen (z.B. Mitarbeiterrestaurant, Gutscheine, Nutzung der Infrastruktur, Skiabos)
- Die faire Regelung der Trinkgeldverteilung (insbesondere Mitarbeitende der Gastronomie)

Die Befragten wurden gebeten zu erzählen, was ihnen an ihren derzeitigen Anstellungsbedingungen **weniger gut** gefällt. Die folgenden Gruppen können aus den Antworten abgeleitet werden:

- Das tiefe Lohnniveau
- Die Arbeitszeiten (z.B. Diensteinteilung, Verteilung der Arbeitstage/-einsätze, Wochenendarbeit, lange Arbeitszeiten, Arbeit zu Randzeiten, Einhalten der Pausen/Ferienzeiten)
- Die Auswirkungen des Personalmangels sowie die daraus entstehende Mehrbelastung für die Mitarbeitenden (z.B. häufige Personalwechsel, ungelernte Arbeitskräfte, zu wenige Mitarbeitende)
- Fehlende Wertschätzung (von Vorgesetzten, Gästen, Kollegen)
- Das Teamklima
- Die fehlende / geringe Beteiligung der Arbeitgebenden an bestimmten Berufsauslagen (z.B. Schutzkleidung, Arbeitskleidung, Messer resp. Schleifen der Messer bei Köchen)
- Die suboptimale Organisation von Arbeitsabläufen und -prozessen
- Die unprofessionelle Personaladministration sowie die ausbaubare Information und Unterstützung von Mitarbeitenden betreffend personaladministrativer Angelegenheiten (z.B. Admin bei Arbeitgeberwechsel, automatische Zeugnisabgabe nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses, pünktliche Lohnzahlung, Pensionskasse etc.)

Ein wichtiger Diskussionspunkt, der von den Arbeitgebenden jedoch nur bedingt und in unterschiedlichem Ausmass beeinflusst werden kann, aber eine wichtige Rahmenbedingung für das Finden und Halten von Mitarbeitenden darstellt, ist der **(bezahlbare) Wohnraum**. Die Aussagen der Interviewpartner, die sowohl in eigenen Wohnungen als auch in Personalthäusern wohnen, bestätigen die in der Literaturrecherche bereits ausgeführte Problematik rund um dieses Thema (siehe Kapitel 2). Die Interviewpartner berichten, dass es für die Mitarbeitenden schwierig ist bezahlbaren Wohnraum zu finden. Die meisten Befragten haben ihre Unterkunft mit Unterstützung der Arbeitgebenden gefunden. Die Interviewpartner berichten zudem, dass der fehlende (bezahlbare) Wohnraum dazu beiträgt, dass nicht ausreichend Mitarbeitende eingestellt werden können. Die Interviewpartner berichten zudem übereinstimmend, dass sich die Situation in den letzten Jahren weiter verschärft hat.

Die Interviewpartner wurden ferner gefragt, was ihnen betreffend Arbeits- und Anstellungsbedingungen besonders **wichtig** ist. Dies ergänzt die oben ausgeführte Frage nach der Zufriedenheit mit den Anstellungsbedingungen. Die von den Interviewpartnern genannten Punkte decken sich mit den oben bereits ausgeführten Aspekten:

- Funktionierendes Team / Arbeitsklima
- Guter, angemessener Lohn (inkl. korrekte Erfassung und Abrechnung der Arbeitsstunden)
- Arbeitszeit (z.B. Ferien, Planung der Arbeitseinsätze)
- Bezahlbarer Wohnraum im Umkreis des Arbeitsortes
- Jobsicherheit
- Führungsstil (z.B. gute Kommunikation, Informationen der Führung, Transparenz, an Absprachen halten, Geben & Nehmen, Vertrauensbasis, Einbezug der Mitarbeitenden)
- Wertschätzung
- Arbeitsinhalt

An dieser Stelle ist es lediglich möglich die Aspekte zu beschreiben, welche für die Mitarbeitenden hinsichtlich der Arbeits- und Anstellungsbedingungen wichtig sind, resp. in welchen Aspekten eine Zufriedenheit / Unzufriedenheit besteht. Die quantitative Online-Befragung der Mitarbeitenden wird im nächsten Projektschritt ermöglichen eine allfällige Diskrepanz zwischen der Wichtigkeit und der Zufriedenheit mit den genannten Punkten der Arbeits- und Anstellungsbedingungen aufzudecken und zu analysieren. Dementsprechend nimmt der Online-Fragebogen die hier dargelegten Erkenntnisse auf. Es zeigt sich jedoch, dass die Interviewpartner, im Vergleich zu den Angaben aus den Studien (vgl. Kapitel 2), insbesondere beim Thema «gefällt mir gut» ergänzende Aspekte aufführen.

### 3.4 Anstellungsbedingungen: Fokus Arbeitszeit

Da diese Studie einen Fokus auf die Arbeitszeit legt, wurden die Interviewpartner zu diesem Aspekt eingehender befragt. Bereits in den obigen Ausführungen zur Zufriedenheit mit den Anstellungsbedingungen sind die Arbeitszeiten immer wieder als Thema in Erscheinung getreten. Statt diese Punkte nochmals zu wiederholen, erfolgt an dieser Stelle eine Ergänzung zum Thema «Arbeitszeit» .

Die Aussagen der Interviewpartner verdeutlichen, dass die Gestaltung der Arbeitszeiten je nach Betrieb, Beruf und Arbeitsvertrag sehr unterschiedlich ist. Was sich über die verschiedenen Situationen der befragten Mitarbeitenden hin abzeichnet, sind folgende Themenbereiche:

- Die Zufriedenheit mit der Gestaltung der Arbeitszeit scheint mit der Organisation der Arbeitszeit zusammenzuhängen, z.B. mit der Mitsprache der Mitarbeitenden bei der Erstellung der Dienstpläne, der Berücksichtigung von individuellen Anliegen bei der Dienstplanung, mit der frühzeitigen Zurverfügungstellung der Dienstpläne und/oder der Einhaltung der Dienstpläne.  
Die Mitarbeitenden geben an es zu schätzen, wenn Dienstpläne so erstellt werden, dass kurzfristige Änderungen am Dienstplan zu Gunsten und nicht zu Ungunsten der Mitarbeitenden ausfallen (z.B. «Gut-Wetter-Planung»: bei schlechtem Wetter erhalten Mitarbeitende frei, bei gutem Wetter müssen Mitarbeitende nicht aus den freien Tagen zurückgeholt werden).
- Die Präferenzen betreffend Arbeitszeitgestaltung sind sehr individuell und hängen u.a. mit der privaten Lebenssituation, mit dem Beruf, dem Arbeits- resp. Wohnort und der Anstellungsform (z.B. saisonal, Teilzeit/Vollzeit, Ganzjahresvertrag) zusammen.
- Den Mitarbeitenden ist es wichtig, dass die geleistete Arbeitszeit korrekt erfasst und abgerechnet wird – was den Aussagen zufolge nicht immer der Fall ist.

Das Leisten von **Überstunden** wird unterschiedlich bewertet. Während einige Überstunden in Kombination mit der Möglichkeit diese am Stück zu kompensieren (z.B. in der Nebensaison) als positiv wahrnehmen, empfinden andere das Leisten von Überstunden als belastend. Teils berichten die Interviewpartner von einem Wandel der Bedürfnisse bei den jüngeren Mitarbeitenden im Vergleich zu älteren Mitarbeitenden. So wird berichtet, dass die Bereitschaft zu Überstunden mit anschliessender Kompensation schwinde. Die quantitative Online-Befragung wird dazu beitragen die Thematik der Überstunden genauer zu analysieren (siehe Kapitel 4).

Die **Zimmerstunde** ist ein sehr kontroverses Thema. Während einige Mitarbeitende diese sehr schätzen, da sie diese z.B. fürs Skifahren oder private Erledigungen nutzen, empfinden andere Mitarbeitende diese als störend. So wird die Zimmerstunde teilweise als kritisches Thema bei Vorstellungsgesprächen beschrieben.

Die Aussagen der Interviewpartner zeigen, dass es bei der Arbeitszeitgestaltung Herausforderungen gibt, die zu optimieren sind, aber auch Chancen und positive Aspekte, die es zu nutzen gilt. Die zur Arbeitszeit diskutierten Aspekte werden in der Abbildung 5 zusammengefasst.

Herausforderungen / zu optimieren	Chancen / positive Aspekte
Ständige sowie flexible Verfügbarkeit	Gewisse Freiheiten betreffend Arbeitszeiten
Arbeiten zu Randzeiten, Wochenendarbeit	Gute Organisation der Arbeitszeiten
Keine geregelten Pausen	Mitsprache bei Dienstplan
Viele Überstunden	Fixe Arbeitstage
Hohe Präsenzzeit	Geregelte Arbeitszeiten aufgrund fixer Öffnungszeiten
Lange Arbeitszeiten	Einhalten der Pausen-/Ferienzeiten und der Dienstpläne
Diensteinteilung	Frühzeitige Verfügbarkeit des Dienstplans
Verteilung der Arbeitstage	Berücksichtigung von individuellen Anliegen
Korrekte Erfassung und Abrechnung der Arbeitszeiten	Vorausschauende Planung der Dienstpläne
	Möglichkeiten zur flexiblen Kompensation von Überstunden

Abbildung 5: Herausforderungen und Chancen bei der Arbeitszeitgestaltung, eigene Darstellung

### 3.5 Zwischenfazit zu den Interviews mit Arbeitnehmenden in Graubünden

Es können – auch aufgrund der kleinen Anzahl an Interviews – keine klaren Muster identifiziert werden. Die Ansprüche an die Anstellungsbedingungen sind sehr individuell und hängen mit der persönlichen Situation und den persönlichen Präferenzen zusammen. Dies deckt sich auch mit den Erkenntnissen aus der Situationsanalyse (Kapitel 2).

Bislang konnten im Vergleich der Erkenntnisse aus der Situationsanalyse und den Angaben der Interviewpartner keine grundlegenden Themen identifiziert werden, die für Graubünden speziell wären hinsichtlich der Anstellungsbedingungen im Tourismus. Was jedoch auffällt sind die positiven Äusserungen zur Arbeitszeit. Die genannten Punkte können als Chancen verstanden werden und bspw. in der Unternehmens- und Branchenkommunikation genutzt werden.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass in Zukunft gefragt sein wird, den Mitarbeitenden **individuelle Varianten der Anstellungsbedingungen** zu ermöglichen – insbesondere hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung.

Diese Erkenntnisse werden im nächsten Schritt in der quantitativen Online-Befragung vertieft, um Bedürfnismuster identifizieren zu können.

## 4 Erkenntnisse aus der Online-Befragung der Arbeitnehmenden in Graubünden

Durch eine Online-Befragung von mehr als 2300 Mitarbeitenden im Bündner Tourismus konnten wichtige Erkenntnisse sowohl über die aktuellen Arbeits- und Anstellungsverhältnisse als auch über Wünsche zu zukünftigen Arbeitszeitmodellen und Anstellungsverhältnissen gewonnen werden. Die Umfrage bestand dabei aus verschiedenen Themenbereichen. Zunächst wurden persönliche Angaben der Mitarbeitenden abgefragt, gefolgt von Fragen zu den aktuellen Arbeitsbedingungen und dem Arbeitsmodell. Anschliessend folgte der Kern der Befragung mit Fragen zu aktuellen und gewünschten Arbeitszeiten. Abschliessend wurden Fragen zur zukünftigen Orientierung der Mitarbeitenden gestellt.

### 4.1 Mitarbeitendenstruktur

Die Mehrheit der teilnehmenden Mitarbeitenden war zum Zeitpunkt der Befragung zwischen 20-29 (27.3%), 30-39 (26.8%) und 40-49 (20.3%) Jahre alt. Die Menge der Befragten bestand dabei zu gleichen Teilen aus Männern und Frauen. Die Mehrheit der Teilnehmenden gab an in einem Ein- (30.8%) oder Zweipersonenhaushalt (51.2%) zu leben, wobei die überwiegende Mehrheit (72.1%) ohne Kinder lebte. Der höchste abgeschlossene Bildungsabschluss wird anhand von Abbildung 6 dargestellt.

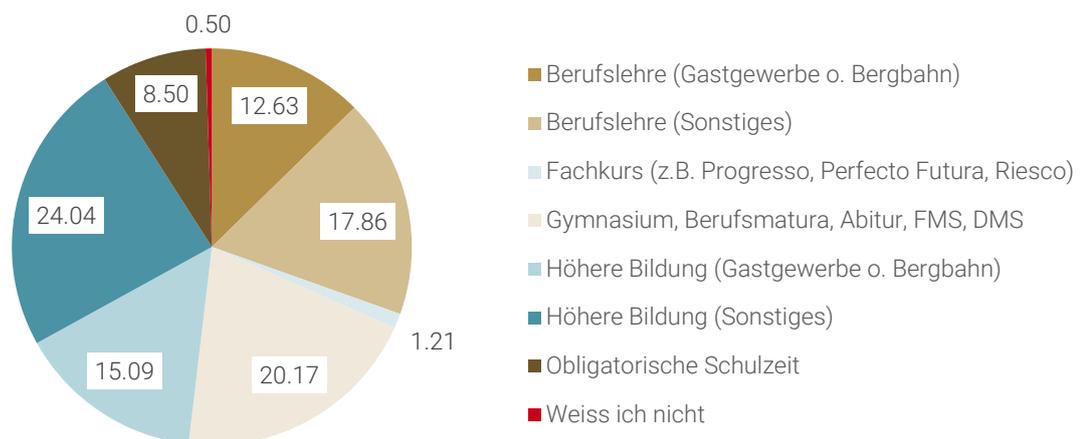


Abbildung 6: Höchster Bildungsabschluss der Mitarbeitenden im Bündner Tourismus. N = 1998

57.5% der Mitarbeitenden gaben an Schweizer Staatsbürger zu sein. Bezüglich des Wohnorts gaben ca. drei Viertel an, dauerhaft an ihrem Wohnort zu wohnen. Bei mehr als der Hälfte der Befragten (57.7%) war der Wohnort auch gleichzeitig der Arbeitsort. Die Mehrheit der Mitarbeitenden, bei denen Wohn- und Arbeitsort auseinanderlagen, gab an mehr als 25 km vom Arbeitsort entfernt zu wohnen. Nur ca. 20% wohnten dabei ausserhalb der Schweiz (Grenzpendler:innen).

### 4.1.1 Branche

Anschliessend wurden die Teilnehmenden gefragt, ihre Haupttätigkeit den drei Leitbranchen Hotellerie, Gastronomie und Bergbahnen zuzuordnen. Für alle, die sich keiner der drei Branchen zuordnen konnten, war die Option «Sonstiges» verfügbar. Dabei ordneten sich 35.1% der Hotellerie, 20.9% der Gastronomie, 22.7% den Bergbahnen und 21.4%<sup>5</sup> der Kategorie «Sonstiges» zu. In der weiteren Betrachtung der Branchenunterschiede werden dabei nur noch die Mitarbeitenden der drei touristischen Leitbranchen betrachtet. Im Durchschnitt waren die Mitarbeitenden schon seit 12.5 Jahren in ihrer jeweiligen Branche tätig. Auffällig ist hierbei, dass Mitarbeitende aus der Hotellerie und Gastronomie bereits eher länger in der Branche tätig waren als Bergbahnangestellte.

### 4.1.2 Betrieb

Für ihren jeweiligen Betrieb waren die Mitarbeitenden im Durchschnitt bereits seit 6.2 Jahren tätig. In der Hotellerie waren überwiegend Mitarbeitende aus 4\*- (44.8%) und 5\*-Betrieben (24.9%) vertreten. Mitarbeitende, welche angaben, in der Gastronomie tätig zu sein, waren überwiegend in Speiserestaurants (56.9%), Gourmetrestaurants (11.8%), Selbstbedienungsrestaurants und Bars (je 9.1%) tätig. Circa die Hälfte der Gastronomiebetriebe befanden sich dabei im Berggebiet (definiert als Bergsportgebiet ausserhalb des Siedlungsgebiets) und die andere Hälfte im Tal. Die Mitarbeitenden der Hotellerie kamen dabei zu 62.3% aus grossen Betrieben mit mehr als 60 Zimmern. Ein Viertel der Hotelangestellten entfiel dabei auf mittelgrosse Betriebe mit 26-60 Zimmern. Auch in der Anzahl der Mitarbeitenden pro Betrieb spiegelte sich eine ähnliche Verteilung wider. Mehr als ein Drittel (38.7%) aller Befragten war dabei in Betrieben mit mehr als 100 Mitarbeitenden angestellt. Weitere 32.1% der Betriebe beschäftigten 11-50 Mitarbeitende und 11.9% beschäftigten 51-100 Mitarbeitende. Bei ca. zwei Drittel aller Betriebe handelte es sich dabei um einen Ganzjahresbetrieb.

### 4.1.3 Funktion

53.6% der Befragten hatten in ihrem Betrieb eine Stelle als Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung inne, 39.7% übernahmen dagegen Führungsverantwortung. Die verbliebenen 6.7% entfielen auf Lernende und Praktikant:innen.

Der meistvertretene Tätigkeitsbereich unter den Befragten stellte der Service (17.2%) dar, gefolgt von Administration & Verwaltung (16.8%), Küche (10.7%) und Rezeption (9.4%), siehe Abbildung 7.

---

<sup>5</sup> Bei den Prozentwerten handelt es sich um gerundete Werte. Daher kann es vereinzelt vorkommen, dass die Summe mehr als 100% ergibt.

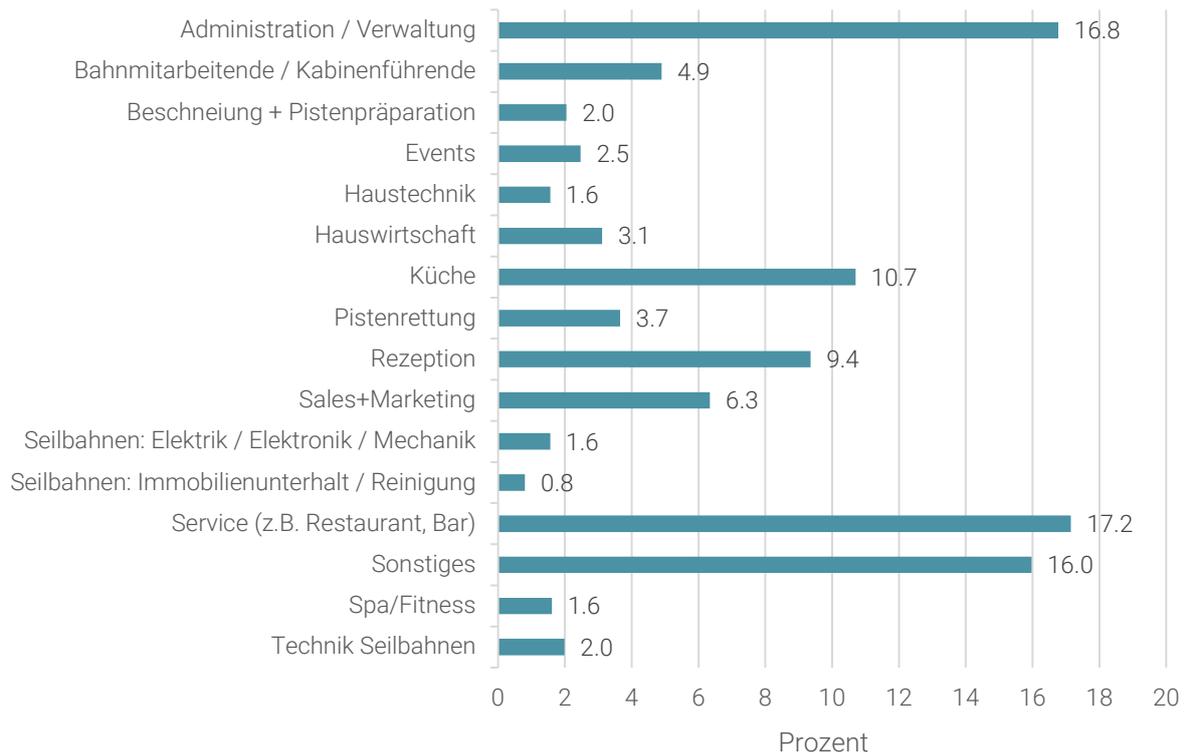


Abbildung 7: Tätigkeitsbereiche der Mitarbeitenden im Bündner Tourismus. N = 1860

#### 4.1.4 Anstellungsverhältnis

Mehr als 70% der Befragten gaben an in einem Pensum von 100% angestellt zu sein, 2.1% gaben an 90% und 8.8% gaben an 80% beschäftigt zu sein. Die verbleibenden Anteile verteilten sich auf Arbeitsverträge mit einem Pensum von weniger als 80%.

Circa zwei Drittel der Befragten gaben an, einen unbefristeten Arbeitsvertrag zu haben. Die grosse Mehrheit (88.2%) der Mitarbeitenden mit einem befristeten Vertrag waren saisonal befristet. Wiederum von diesen saisonal-befristeten Mitarbeitenden gaben 56.7% an, im Sommer einen anderen Job als im Winter auszuüben. Die verbleibenden 43.3% hatten jedoch im Sommer wie im Winter den gleichen Job.

## 4.2 Arbeitsbedingungen

Im Rahmen der Arbeitsbedingungen wurden die Mitarbeitenden zunächst nach der generellen Zufriedenheit mit ihrer aktuellen Tätigkeit gefragt. Dort hatten sie die Möglichkeit ihre Zufriedenheit von 1 (überhaupt nicht zufrieden) bis 5 (sehr zufrieden) zu bewerten. Die durchschnittliche Zufriedenheit lag mit einem Wert von  $\bar{x}_{GZ} = 4.1$  recht hoch. Dies deutet darauf hin, dass die Mitarbeitenden im Bündner Tourismus im Durchschnitt zufrieden mit ihrer Tätigkeit sind. Dabei zeigten sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den drei Leitbranchen oder zwischen Saisonangestellten und Mitarbeitenden mit unbefristetem Arbeitsvertrag. Feststellen liess sich dagegen, dass Mitarbeitende mit Kindern überdurchschnittlich oft angaben, sehr zufrieden mit ihrer aktuellen Tätigkeit zu sein, während Mitarbeitende ohne Kinder überdurchschnittlich oft Angaben auf der negativen Seite des Spektrums wählten. Wie bereits in anderen Studien (siehe Kapitel 2), zeigten sich auch die Teilnehmenden der vorliegenden Studie in einem Alter zwischen 50-59 ( $\bar{x}_{GZ} = 4.3$ ) und älter ( $\bar{x}_{GZ} = 4.3$ ) am zufriedensten, während Mitarbeitende zwischen 20 und 29 Jahren am unzufriedensten waren ( $\bar{x}_{GZ} = 3.9$ ).

Anschliessend wurden die Teilnehmenden gefragt, ob sie oft über ihre Arbeitsbedingungen nachdenken. Rund zwei Drittel der Befragten gab dabei an, dass dies der Fall war. Hierbei bestanden signifikante Unterschiede zwischen den touristischen Leitbranchen. Mitarbeitende der Bergbahnen gaben überdurchschnittlich häufig an, dass dies kein Thema für sie sei, während insbesondere Mitarbeitende in der Hotellerie häufig über ihre Arbeitsbedingungen nachdachten. Zwischen saisonal oder unbefristet Angestellten bestand jedoch kein signifikanter Unterschied genauso wie unter Mitarbeitenden mit und ohne Kinder.

Ebenfalls wurden die Teilnehmenden gebeten die Wichtigkeit (1 = überhaupt nicht wichtig – 5 = sehr wichtig) und ihre Zufriedenheit mit verschiedenen Faktoren ihrer Arbeitsbedingungen einzuschätzen. Abbildung 8 stellt dabei die durchschnittliche Einschätzung von Wichtigkeit und Zufriedenheit gegenüber.

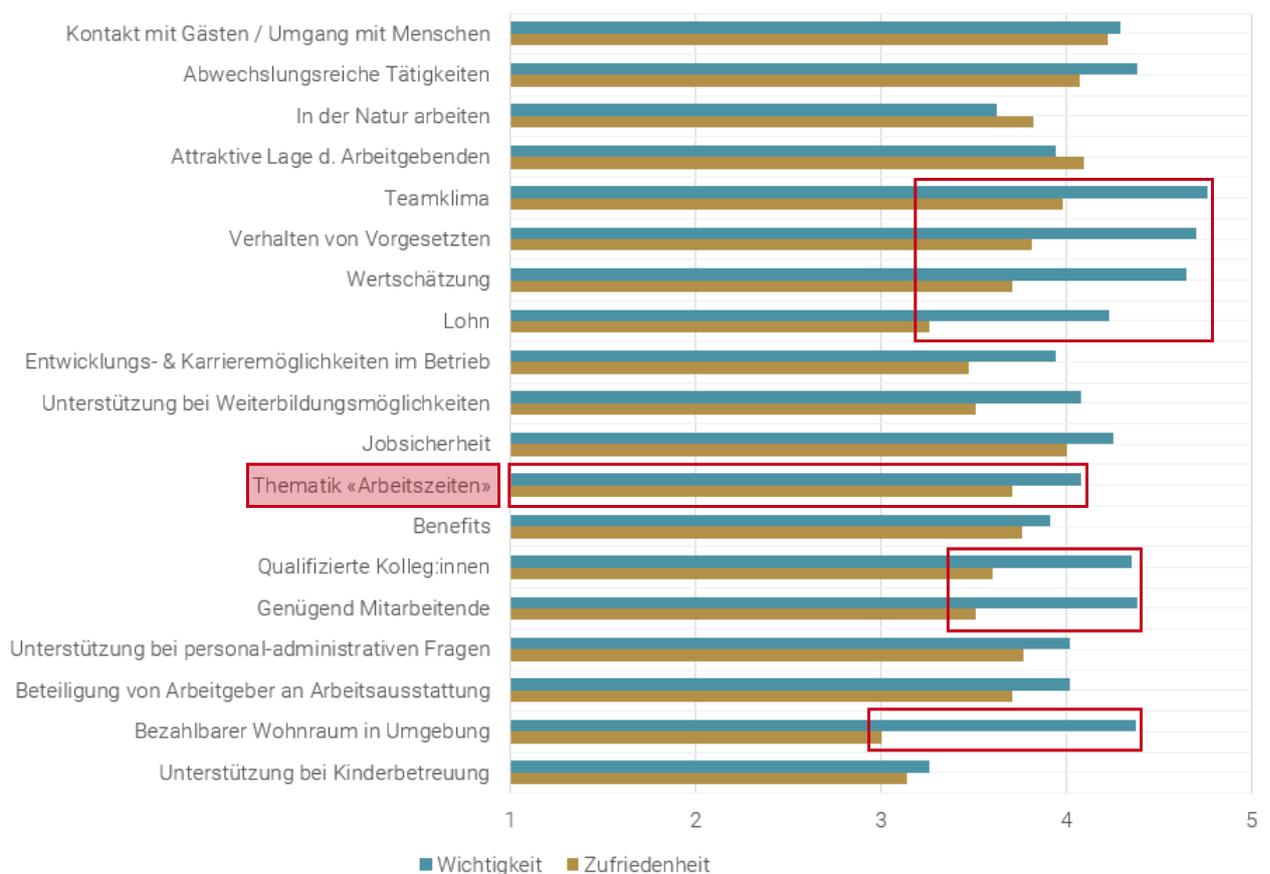


Abbildung 8: Einschätzung der Faktoren der Arbeitsbedingungen.

Auffällig ist die hohe Diskrepanz zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit bei den Faktoren Teamklima, Verhalten von Vorgesetzten, Wertschätzung, Lohn, Qualifizierte Kolleg:innen, Genügend Mitarbeitende und Bezahlbarer Wohnraum in der Umgebung. All diese Faktoren sind den Befragten zwar wichtig bis sehr wichtig, aber die Zufriedenheit mit den Faktoren liegt jeweils deutlich unter den Wichtigkeitswerten. Bei den anderen Faktoren lässt sich dagegen sagen, dass Wichtigkeit und Zufriedenheit recht nah beieinander liegen, sodass kein Handlungsbedarf nötig wäre. Wie bereits in anderen Studien herausgefunden (siehe Kapitel 2), ergab auch die vorliegende Befragung, dass Bereiche wie der Kontakt mit Gästen, abwechslungsreiche Tätigkeiten und in der Natur zu arbeiten wichtig sind und auch besonders geschätzt werden. Dies entspricht Faktoren, die das Arbeiten in der Branche besonders attraktiv machen. Auch der Faktor «Arbeitszeiten» zeigt keine grosse Differenz zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit. Teilt man die Grund-

gesamtheit der Befragten jedoch nach den touristischen Leitbranchen auf, lassen sich signifikante Unterschiede zwischen den Branchen erkennen. Während Bergbahnmitarbeitende überdurchschnittlich oft angaben, dass die Thematik «Arbeitszeiten» für sie «nicht wichtig» oder «neutral» sei, gaben Mitarbeitende in der Hotellerie überdurchschnittlich oft an, dass das Thema für sie sehr wichtig sei (43.4%), siehe Abbildung 9.

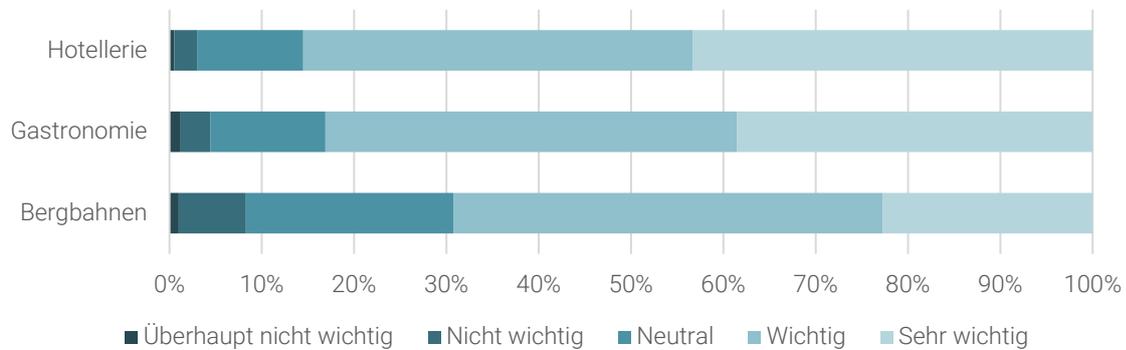


Abbildung 9: Einschätzung der Wichtigkeit des Faktors "Arbeitszeiten" nach Branchen. N = 1350

Auch hinsichtlich der Zufriedenheit zeigten sich Unterschiede, welche anhand von Abbildung 10 deutlich werden. Der Anteil der Befragten, die mit der Thematik «Arbeitszeiten» zufrieden oder sehr zufrieden waren, war unter den Bergbahnmitarbeitenden deutlich höher als unter den Mitarbeitenden der Hotellerie.

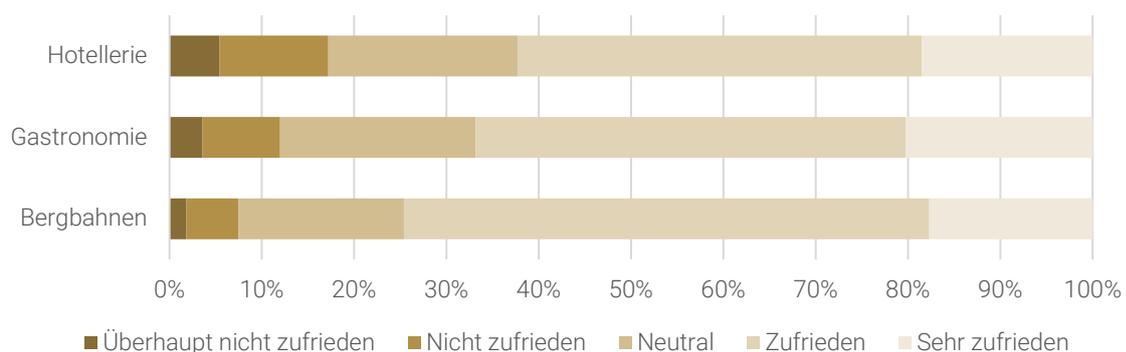


Abbildung 10: Einschätzung der Zufriedenheit mit dem Faktor "Arbeitszeiten" nach Branchen. N = 1350

Dagegen machte es weder bei der Wichtigkeit noch bei der Zufriedenheit einen signifikanten Unterschied, ob Mitarbeitende Kinder hatten, oder nicht. Beim Alter der Mitarbeitenden zeigten sich jedoch signifikante Unterschiede bzgl. der Wichtigkeit der Thematik «Arbeitszeiten». Während Mitarbeitende in einem Alter von 30-39 Jahren der Thematik die höchste durchschnittliche Wichtigkeit beimassen ( $\bar{x}_{GZ} = 4.2$ ), nahm diese mit dem Alter der Mitarbeitenden ab. In der Zufriedenheit zeigten sich jedoch keine Unterschiede.

### 4.3 Arbeitszeitmodelle

Im Rahmen des Abschnitts zu den Arbeitszeitmodellen wurden die Befragten gebeten jeweils ihre vertraglich vereinbarten, tatsächlich geleisteten und gewünschten Stunden pro Woche in der Hauptsaison (HS) und Nebensaison (NS) anzugeben. Aus Gründen der Anschaulichkeit und

Praktikabilität werden im Folgenden nur die durchschnittlichen Werte jener Mitarbeitenden betrachtet, die in einem Pensum von mindestens 80% angestellt sind (dies entspricht 82.3% aller Teilnehmenden, siehe Abbildung 11). Allgemein wird deutlich, dass die tatsächlich geleisteten Stunden pro Woche in der Hauptsaison im Durchschnitt die vertraglich vereinbarte Stundenzahl überschreiten. Bei Mitarbeitenden mit einem Pensum von 80% oder 100% entspricht die Anzahl der gewünschten Stunden pro Woche in der Hauptsaison den vertraglich vereinbarten Stunden pro Woche. Es kann also daraus geschlossen werden, dass sie sich eher keine Überstunden in der Hauptsaison wünschen. Mitarbeitende mit einem 90-prozentigen Arbeitspensum wünschen sich sogar deutlich weniger Stunden in der Hauptsaison zu arbeiten als vertraglich vereinbart. In der Nebensaison liegt die Anzahl der tatsächlich gearbeiteten Stunden im Durchschnitt unter den vertraglich vereinbarten. Jedoch wünschen sich Beschäftigte mit einem Pensum von 90% oder 100% in der Nebensaison sogar noch weniger zu arbeiten. Bezüglich der gewünschten Stunden gab es keinen signifikanten Unterschied für Mitarbeitende verschiedenen Alters.

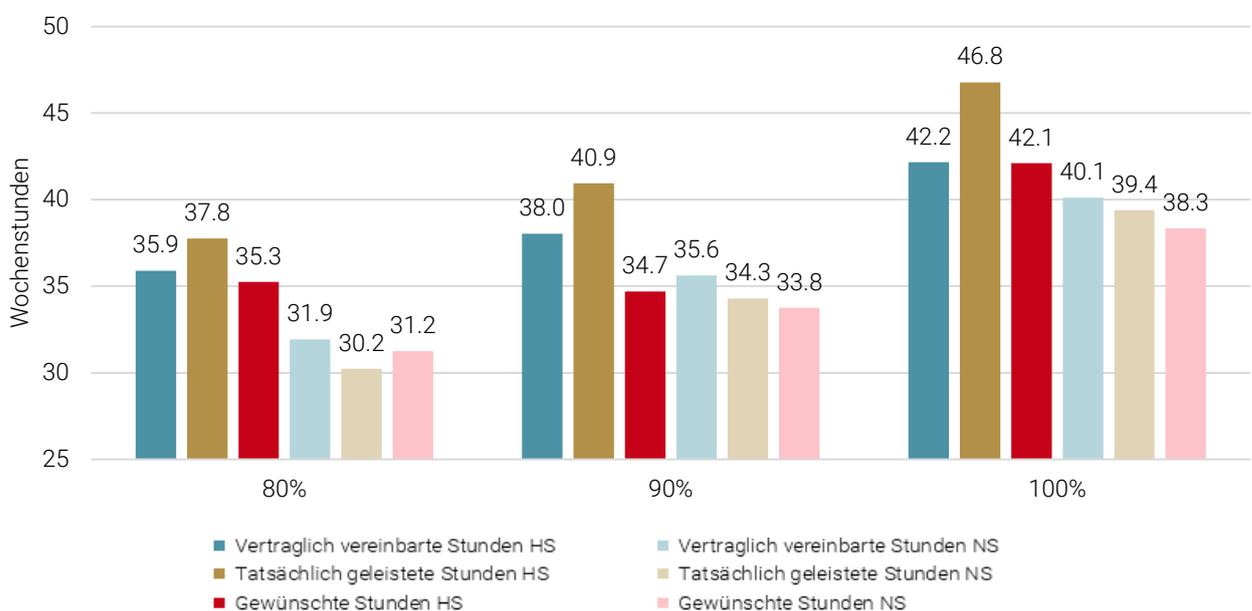


Abbildung 11: Arbeitsstunden nach saisonaler Arbeitszeit und Pensum (Mittelwerte).

Betrachtet man nun dieselbe Darstellung für alle Mitarbeitenden, die einen saisonal befristeten Arbeitsvertrag haben (siehe Abbildung 12), werden neue Auffälligkeiten deutlich. Im Gegensatz zur obigen Betrachtung aller Mitarbeitenden, wünschen sich Mitarbeitende mit saisonal-befristetem Vertrag mit einem Pensum von 80% und 90% in der Haupt- und Nebensaison mehr zu arbeiten, als vertraglich vereinbart, jedoch weniger als die Anzahl der Stunden, die sie momentan tatsächlich leisten. Bei saisonal-befristeten Mitarbeitenden, die bereits einen 100%-Vertrag haben, entsprechen die gewünschten Stunden sowohl in der Haupt- als auch in der Nebensaison den vertraglich vereinbarten Stunden. Diese Mitarbeitenden möchten also weder in der Haupt- noch in der Nebensaison mehr arbeiten, als in ihrem 100%-Vertrag vereinbart.

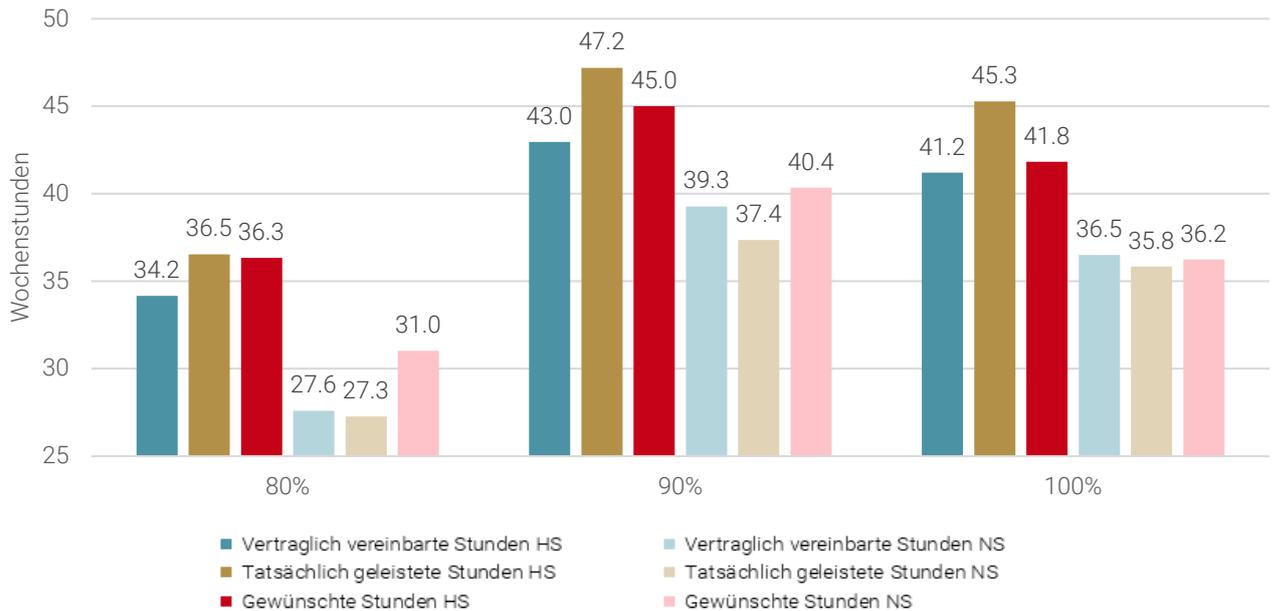


Abbildung 12: Arbeitsstunden nach saisonaler Arbeitszeit und Pensum für saisonal-befristete Mitarbeitende (Mittelwerte).

Ein ähnliches Bild zeigt sich, wenn man die verschiedenen touristischen Leitbranchen betrachtet, siehe Abbildung 13. Erneut wurden ausschliesslich die Präferenzen der Mitarbeitenden, die mindestens in einem 80%-Pensum angestellt waren, betrachtet. Besonders in der Gastronomie und Hotellerie wird deutlich, dass Mitarbeitende in der Hauptsaison bereits viele Überstunden leisten, sich aber wünschen würden, stattdessen nur die vertraglich vereinbarten Stunden zu leisten. In der Nebensaison besteht sogar der Wunsch noch weniger als vertraglich vereinbart zu arbeiten. Lediglich bei Mitarbeitenden der Bergbahnen wird ersichtlich, dass die Werte der vertraglich vereinbarten, tatsächlich geleisteten und gewünschten Stunden sowohl in der Haupt- als auch in der Nebensaison näher zusammen liegen.

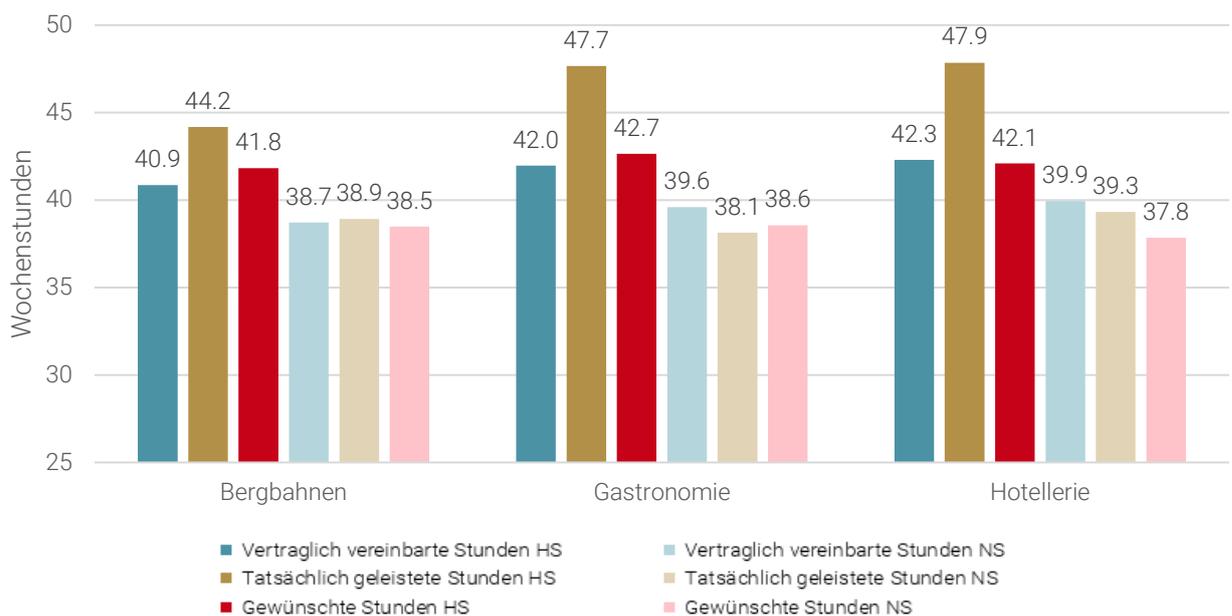


Abbildung 13: Arbeitsstunden nach saisonaler Arbeitszeit nach Branchen (Mittelwerte).

Anschliessend wurden die Teilnehmenden der Umfrage gefragt, auf wie viele Tage sie die **gewünschten Stunden in der Haupt- und Nebensaison** gerne verteilen würden. Die Mehrheit der Befragten strebte dabei in der Haupt- (60.1%) und Nebensaison (48.0%) eine 5-Tage-Woche an. In der Nebensaison würde ein Drittel der Mitarbeitenden gerne eine 4-Tage-Woche einführen. In der Hauptsaison traf dies nur auf 18.2% der Mitarbeitenden zu. Es wurde ebenfalls deutlich, dass die 4-Tage-Woche besonders von Mitarbeitenden mit einem unbefristeten Arbeitsverhältnis erwünscht wäre. Dies gilt sowohl für die Haupt- als auch die Nebensaison. Mitarbeitende mit saisonal befristetem Arbeitsverhältnis würden dagegen eine Verteilung auf 6 Tage in der Haupt- und 5 Tage in der Nebensaison bevorzugen. Ebenso stellte sich heraus, dass Mitarbeitende mit Kindern es generell vorziehen würden, die Arbeitszeit auf weniger Tage zu verteilen als Mitarbeitende ohne Kinder. Zwischen den Mitarbeitenden der verschiedenen Branchen zeigten sich dagegen keine signifikanten Unterschiede.

Da mit dieser Frage alle Mitarbeitenden mit verschiedenen Pensen angesprochen wurden, bekamen die Teilnehmenden anschliessend ein Szenario, in welchem die Arbeitszeit in einem 100%-Pensum im Allgemeinen (unabhängig von Haupt- oder Nebensaison) auf 4, 5 oder 6 Tage verteilt werden sollte. Auch hier zeigte sich deutlich, dass die 5-Tage-Woche die präferierte Verteilung der Mehrheit war, gefolgt von der 4-Tage-Woche. Ebenfalls zeigte sich, dass saisonal-befristete Mitarbeitende die Arbeitszeit lieber auf 5-6 Tage verteilen würden während Unbefristete eine 4-Tage-Woche bevorzugten. Zwischen den Branchen zeigten sich keine signifikanten Unterschiede in der Verteilung ebenso wenig wie zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Kinder.

Anschliessend wurde von allen Mitarbeitenden mit saisonal-befristetem Vertrag das Interesse an einem Ganzjahresvertrag abgeholt. Die Prämisse des Ganzjahresvertrags war dabei, dass die Arbeit zum Grossteil während der Hauptsaison anfallen würde, und die aufgebauten Überstunden und Ferientage in der Nebensaison abgebaut werden könnten. Folglich mussten sie angeben, wie viele Stunden sie bereit wären pro Woche in der Hauptsaison zu arbeiten. Dabei gaben 46.8% der Befragten an, dass ein solcher Vertrag für sie von Interesse wäre und sie bereit wären dafür 44.7 Stunden pro Woche in der Hauptsaison zu arbeiten. Über alle Pensen hinweg hätten sich saisonal-befristete Mitarbeitende ohne die Aussicht auf einen Ganzjahresvertrag 38.7 Stunden pro Woche gewünscht. Sie wären also bereit für einen Ganzjahresvertrag rund 6 Stunden mehr pro Woche in der Hauptsaison zu arbeiten als gewünscht. Es muss aber auch darauf hingewiesen werden, dass die Bereitschaft 44.7 Stunden pro Woche in der Hauptsaison zu arbeiten, trotzdem unter den aktuell tatsächlich geleisteten Stunden eines Mitarbeitenden mit 100%-Pensum pro Woche in der Hauptsaison liegt (siehe oben). Ebenso muss beachtet werden, dass diese Bereitschaft zu zusätzlichen Stunden bei Mitarbeitenden mit einem Pensum von 80% oder mehr geringer ist. Sie wünschen sich in der Hauptsaison im Durchschnitt 41.3 Stunden pro Woche zu arbeiten. Für einen Ganzjahresvertrag wären sie demnach nur bereit rund 3 Stunden mehr als ihre gewünschten Stunden und nicht mehr als ihre bereits tatsächlich erbrachten Stunden zu arbeiten. Das Interesse an einem solchen Ganzjahresvertrag schien besonders für Mitarbeitende in der Hotellerie interessant zu sein. Es konnten jedoch keine Hinweise darauf gefunden werden, dass sie dafür auch bereit wären signifikant mehr Stunden pro Woche in der Hauptsaison zu arbeiten als Mitarbeitende der anderen beiden Leitbranchen. Ebenso konnte kein Unterschied zwischen Mitarbeitenden mit oder ohne Kinder gefunden werden. Deutlich wurde jedoch, dass ein Ganzjahresvertrag besonders für Saisoniers im Alter von 30-59 Jahren von Interesse war, während jüngere und ältere saisonal befristete Mitarbeitende eher unterdurchschnittliches Interesse äusserten. Nicht nur beim Alter der Saisoniers zeigten sich Unterschiede im Interesse an einem Ganzjahresvertrag, sondern auch abhängig von deren Herkunft und Wohnsitz. So bekundeten Mitarbeitenden mit saisonal befristetem Arbeitsverhältnis, die keine Schweizer Staatsbürger waren, überdurchschnittlich häufig ihr Interesse an einem Ganzjahresvertrag, ebenso wie Grenzpendler. Obwohl diese Unterschiede bzgl. des Interesses bestanden, konnten in beiden Fällen keine signifikanten Unterschiede in der wöchentlichen Arbeitsbereitschaft in der Hauptsaison festgestellt werden.

Auch für diese angegebene Anzahl von Stunden pro Woche, stellte die 5-Tage-Woche die präferierte Lösung der Mehrheit (69.1%) der Mitarbeitenden dar, gefolgt von der 4-Tage-Woche (18.0%). Diese Präferenz wurde von Mitarbeitenden der drei touristischen Leitbranchen geteilt.

Zusätzlich wurde auch noch erforscht, wie Mitarbeitende Minuszeit lieber kompensieren würden. Zur Auswahl standen die Optionen in der Hauptsaison dafür mehr zu arbeiten, oder in der Nebensaison unbezahlte Ferien zu nehmen. Dabei bevorzugten 56.6% in der Hauptsaison mehr zu arbeiten. Dabei gab es keine signifikanten Unterschiede zwischen den Mitarbeitenden der drei Branchen oder Mitarbeitenden mit und ohne Kinder.

Grundsätzlich kann also festgehalten werden, dass die Mitarbeitenden nicht bereit sind mehr zu arbeiten als dies heute bereits der Fall ist. Dies stimmt auch mit den Erkenntnissen aus der Situationsanalyse (Kapitel 2) und den Interviews (Kapitel 3) überein. Die konkrete gewünschte Stundenanzahl und deren Verteilung auf eine gewisse Anzahl von Wochentagen ist dagegen abhängig von individuellen Präferenzen und Lebenssituationen.

#### 4.4 Arbeitszeitregelungen

Als nächstes wurden gezielte Fragen gestellt, um mehr über die aktuellen und gewünschten Arbeitszeitregelungen der Mitarbeitenden im Bündner Tourismus in Erfahrung zu bringen. Zunächst konnten die Teilnehmenden dabei anhand einer Mehrfachantwort angeben, wie ihre Überstunden momentan kompensiert werden und anschliessend welche Art der Kompensation sie sich wünschen würden. Dabei wurde deutlich, dass ein Grossteil der Kompensation momentan in Form von Zeitausgleich stattfindet. Auch im Hinblick auf die gewünschten Möglichkeiten zeigt sich, dass eine Form der zeitlichen Kompensation die präferierte Lösung der meisten Mitarbeitenden ist, da sich 38.7% eine zeitliche Kompensation am Stück wünschen während für zusätzliche 23.1% auch stundenweises zeitliches Kompensieren in Frage kommen würde. Was ebenfalls deutlich wird ist, dass das Ausbezahlen der Überstunden für viele Mitarbeitende (44.4%) ebenfalls eine gute Lösung darstellen würde, dies aber bisher in der Praxis nur vergleichsweise selten der Fall ist. Diese Angaben waren sowohl für die Branchen, saisonal und befristet Angestellte und Mitarbeitende mit und ohne Kinder gleich.

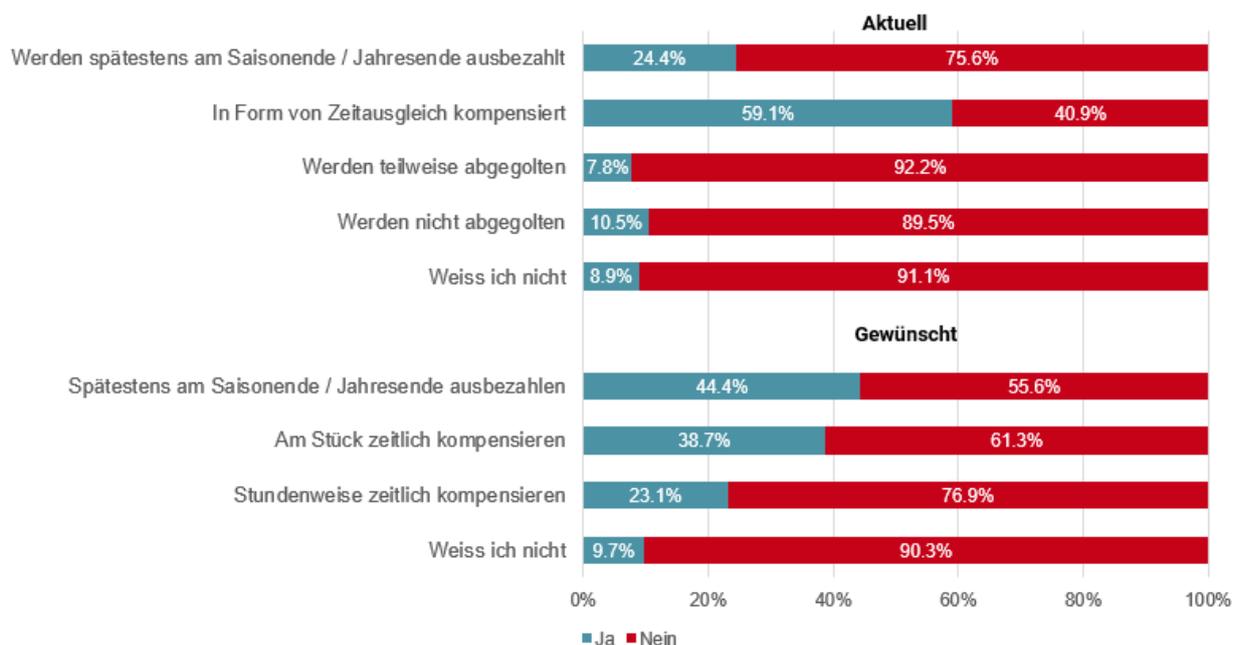


Abbildung 14: Aktuelle und gewünschte Überstundenregelungen im Bündner Tourismus.

Mitarbeitende der Hotellerie wurden anschliessend noch gefragt, ob sie während ihrer Arbeitszeit eine Zimmerstunde haben und wie zufrieden sie mit der jeweiligen Regelung sind. 45.6% gaben an eine Zimmerstunde zu haben. Diese Mitarbeitenden wiesen mit einer durchschnittlichen Zufriedenheit von  $\bar{x}_{MZ} = 3.29$  eine vergleichsweise geringe Zufriedenheit auf. Dagegen lag die durchschnittliche Zufriedenheit der Mitarbeitenden ohne Zimmerstunde signifikant höher ( $\bar{x}_{OZ} = 4.39$ ). Dies könnte darauf hinweisen, dass das Abschaffen von Zimmerstunden eine wichtige Massnahme sein könnte, um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden in der Hotellerie zu steigern. Hierbei zeigten sich erneut keine Unterschiede zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Kinder.

Um den Fragenblock zum Thema Arbeitszeiten abzuschliessen, durften die Teilnehmenden erneut verschiedene Faktoren hinsichtlich ihrer Wichtigkeit und Zufriedenheit bewerten. Generell kann aus Abbildung 15 geschlossen werden, dass kein Handlungsbedarf besteht, wenn die Werte der durchschnittlichen Zufriedenheit über denen der durchschnittlichen Wichtigkeit liegen. Dies ist beispielsweise bei den Faktoren «Einhaltung der Ruhezeiten», «Keine Arbeiten zu Randzeiten», «Keine Arbeiten an Wochenenden», «Keine ungeplanten Einsätze in der Freizeit» und «Keine Überstunden» der Fall. Dies bedeutet, dass die Mitarbeitenden im Bündner Tourismus mit den Regelungen dazu in ihren jeweiligen Betrieben einverstanden sind. Anders gestaltet sich dies jedoch bei den verbleibenden Faktoren. Insbesondere anhand der Faktoren «Planbarkeit der Arbeitseinsätze», «Präzise Erfassung der geleisteten Arbeitszeit» und «Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben» wird deutlich, dass die Mitarbeitenden mit diesen Faktoren zwar nicht wesentlich unzufriedener sind als mit den restlichen, die Wichtigkeit aber deutlich höher eingeschätzt wird. So liegt diese bei allen drei Aspekten zwischen wichtig und sehr wichtig, während sich die durchschnittliche Einschätzung der anderen Faktoren nur zwischen neutral und wichtig bewegt. Daraus lässt sich schliessen, dass es wichtig wäre Massnahmen zu ergreifen, um die Zufriedenheit mit den drei genannten Faktoren zu steigern, da sie den Mitarbeitenden überdurchschnittlich wichtig sind.

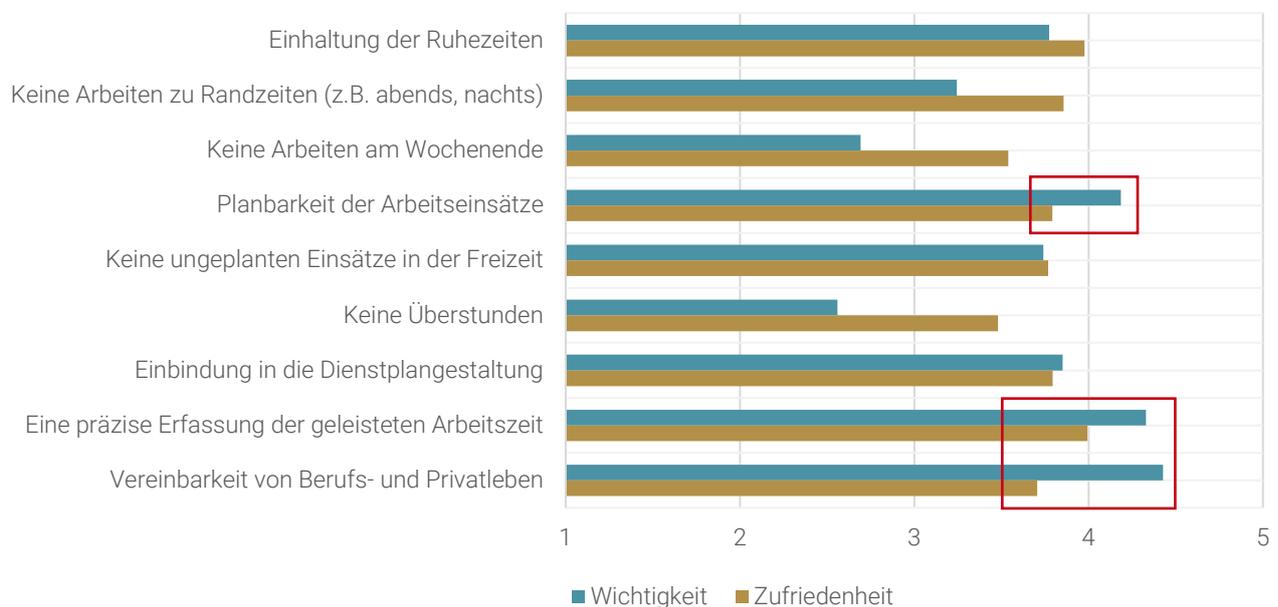


Abbildung 15: Einschätzung der Faktoren der Arbeitszeiten.

Für diese drei Faktoren zeigten sich signifikante Unterschiede zwischen den Branchen. Die Planbarkeit der Einsätze wurde vor allem von Mitarbeitenden der Hotellerie als sehr wichtig eingeschätzt. Mitarbeitende der Bergbahnen und Gastronomie schätzten die Wichtigkeit dagegen

eher geringer ein. Ebenso zeigte sich, dass Mitarbeitende in der Hotelleriebranche überdurchschnittlich oft angaben überhaupt nicht zufrieden oder nicht zufrieden mit der Planbarkeit der Arbeitseinsätze zu sein, während Bergbahnmitarbeitende überdurchschnittlich oft zufrieden oder sehr zufrieden waren. Dies deutet darauf hin, dass die Diskrepanz zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden in der Hotellerie am grössten war. Ebenfalls zeigte sich ein signifikanter Unterschied zwischen der Zufriedenheit saisonal Angestellter und der Zufriedenheit unbefristet Angestellter. Mitarbeitende mit unbefristetem Vertrag waren mit der Planbarkeit der Arbeitseinsätze zufriedener als Saisoniers.

Bezüglich der präzisen Erfassung der Arbeitszeiten zeigten sich ebenfalls Unterschiede in der Zufriedenheit der Mitarbeitenden der verschiedenen Branchen. Während von Bergbahnmitarbeitenden am häufigsten die Option «zufrieden» gewählt wurde, wählten Mitarbeitende in der Gastronomie überdurchschnittlich oft «nicht zufrieden». Die durchschnittliche Zufriedenheit der Hotelleriemitarbeitenden lag am tiefsten. Mitarbeitende mit unbefristetem Vertrag waren mit der Erfassung der Arbeitszeit dagegen zufriedener als Saisoniers.

Die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben wird von Mitarbeitenden der Hotellerie am wichtigsten empfunden und von Bergbahnmitarbeitenden am wenigsten wichtig. Gleichzeitig zeigte sich erneut, dass Bergbahnmitarbeitende am zufriedensten und Hotelleriemitarbeitende am unzufriedensten waren. Keine signifikanten Unterschiede waren dagegen zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Kinder oder zwischen Saisoniers und unbefristet Angestellten ersichtlich.

Dies ist ein Bild, dass sich quer durch die kritischen Faktoren der Arbeitszeiten der Mitarbeitenden zieht. Durchweg zeigt sich, dass Mitarbeitende der Bergbahnen in Graubünden am zufriedensten mit den Faktoren ihrer Arbeitszeiten sind. Am wenigsten zufrieden waren dagegen Mitarbeitende in der Hotellerie.

## **4.5 Zukunft**

Interessant zu betrachten ist folglich auch, welchen Einfluss die obigen Erkenntnisse auf die Zukunftspläne der Mitarbeitenden haben. Dazu wurden die Teilnehmenden zunächst gefragt, ob sie sich in Zukunft weiterhin in der gleichen Branche sehen, wie zuvor angegeben. War dies der Fall, wurde weiterhin gefragt, ob sie auch gedenken beim gleichen Arbeitgebenden zu bleiben.

Hier wurde deutlich, dass mehr als drei Viertel (78.5%) der Mitarbeitenden vorhaben, in der Zukunft in derselben Branche tätig zu sein. Von diesen 78.5% können sich wiederum 85.6% vorstellen auch beim gleichen Arbeitgebenden zu bleiben. Nur knapp 15% der Mitarbeitenden denken also darüber nach ihren aktuellen Arbeitgebenden zugunsten eines anderen Betriebs in derselben Branche zu verlassen. Dies könnte damit zusammenhängen, dass an der Online-Befragung generell Mitarbeitenden mit einer langen Branchen- und Betriebszugehörigkeit teilgenommen haben (siehe Kapitel 4.1). Bezüglich der ersten Frage zeigten sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den Mitarbeitenden der verschiedenen Branchen, Saisoniers und Unbefristeten oder Mitarbeitenden mit und ohne Kinder. Lediglich bezüglich der Betriebszugehörigkeit stellte sich heraus, dass Bergbahnmitarbeitende am wenigsten über einen Betriebswechsel nachdachten, während Hotelleriemitarbeitende dies überdurchschnittlich häufig in Betracht zogen. Ebenso wurde deutlich, dass Mitarbeitende mit Kindern die Sicherheit schätzen, beim selben Arbeitgebenden zu bleiben. Sie gaben überdurchschnittlich häufig an, ihre Zukunft auch beim selben Arbeitgebenden zu sehen.

## **4.6 Zwischenfazit aus der Online-Befragung der Arbeitnehmenden in Graubünden**

Aus der Online-Befragung lässt sich schliessen, dass Mitarbeitende im Bündner Tourismus allgemein recht zufrieden mit ihren Tätigkeiten sind. Trotz dessen, dass viele Mitarbeitende oft

über ihre Arbeitsbedingungen nachdenken, sind sie mit den Faktoren ihrer Arbeitsbedingungen überwiegend zufrieden. Auch das Thema «Arbeitszeiten» wird von den meisten als eher unproblematisch eingeschätzt. Dies wurde auch an der Bewertung der Faktoren der Arbeitszeiten deutlich, da auch hier die Zufriedenheit mehrheitlich recht hoch war. Durchweg zeigte sich, dass Mitarbeitende der Bergbahnen am positivsten eingestellt sind, gefolgt von Gastronomieangestellten. Dagegen zeigten sich Mitarbeitende der Hotellerie oft kritisch.

Ebenfalls deutlich wurde, dass Mitarbeitende im Bündner Tourismus in der Hauptsaison deutlich mehr arbeiten als vertraglich vereinbart und sich wünschen, dass sich die tatsächliche Arbeitsbelastung an die vertraglich vereinbarten Stunden angleicht. In der Nebensaison zeigte sich ein ähnliches Bild, wobei sich lediglich Saisoniers, die nicht in einem 100%-Pensum angestellt waren, wünschten mehr als vertraglich vereinbart zu arbeiten.

Rund die Hälfte der saisonal befristeten Mitarbeitenden würde sich einen Ganzjahresvertrag wünschen. Jedoch besteht keine Bereitschaft dafür mehr als bisher in der Hauptsaison zu arbeiten.

## 5 Erkenntnisse aus Fokusgruppen mit Arbeitgebenden in Graubünden

In Fokusgruppengesprächen wurde mit Arbeitgebenden aus den touristischen Leitbranchen Graubündens (Hotellerie, Gastronomie und Bergbahnen) über ihre Herausforderungen und Bedürfnisse hinsichtlich des Arbeitskräfte- und Fachkräftemangels diskutiert. Siehe zur Methodik auch Kapitel 1.3.5. Zunächst wurden die grössten Herausforderungen hinsichtlich Rekrutierung und Fluktuation in den Teilbranchen besprochen. In der Folge wurde in den Gesprächen auf aktuelle Lösungsansätze in den Betrieben eingegangen. Darauf folgte eine Einschätzung der Arbeitgebenden über die Wünsche der Teilbranchen für die Zukunft, die sich vor allem an äussere Faktoren (Politik, Gesellschaft etc.) richten. Am Schluss wurden kurz Best Practices aus anderen Regionen und Unternehmen angesprochen.

### 5.1 Herausforderungen in Betrieben hinsichtlich Rekrutierung und Fluktuation

#### 5.1.1 Ausgangslage

Grundsätzlich berichten die Fokusgruppen-Teilnehmenden aller drei Teilbranchen stark mit dem **Fachkräftemangel** einerseits und mit dem **Arbeitskräftemangel** ganz generell zu kämpfen.

Gemäss den Aussagen der Fokusgruppen-Teilnehmenden fehlen ihnen besonders ausgebildete Köche/Köchinnen in den Gastronomiebetrieben. In der Berggastronomie (in Skigebieten) seien im Vergleich zur Tal-, Stadt- und Hotelgastronomie vor der Coronakrise Köche/Köchinnen noch einfacher zu finden gewesen, inzwischen sei aber auch hier die Lage bezogen auf Köche/Köchinnen prekär. Die Verfügbarkeit von technischen Leitenden in der Bergbahnbranche wird, bezogen auf die Fachkräftethematik, schon vor der Coronakrise als Problem beschrieben. In der Hotel- und Gastronomiebranche stelle die Rekrutierung von Fachkräften ein generelles Problem dar und es fänden sich immer weniger Mitarbeitende, die in ihrer Funktion «Verantwortung übernehmen» wollen.

Die Auswertung der Fokusgruppen zeigt, dass sich das Problem nicht nur auf Fachkräfte bezieht: Auch ungelernete Hilfskräfte sind in den Betrieben der Teilnehmenden immer schwieriger zu rekrutieren. Eine Ausnahme bilden aktuell (noch) in der Berggastronomie in den Skigebieten Studierende für den Service. In den anderen Teilbranchen wird auch bei Studierenden und anderen Mitarbeitenden auf Stundenbasis (bspw. junge Mütter) von einem akuten Mangel berichtet.

Während der Pandemie hat sich, laut den Fokusgruppen-Teilnehmenden, die Situation noch verschärft, was sie einerseits auf eine Umorientierung vieler Arbeitskräfte und andererseits auf die Verschärfung der Wohnraumthematik seit dieser Zeit zurückführen. Viele Ferienwohnungen seien seit der Covid-19-Pandemie weggefallen und bestehender Wohnraum sei deutlich teurer geworden. Die Arbeitgebenden berichten, dass während Corona kaum bis gar keine Bewerbungen eingegangen seien. Inzwischen bessere sich die Lage wieder etwas.

Dieses **Minimum an Mitarbeitenden** führe insgesamt zu einer **enormen Belastung in den Betrieben**. Die Unternehmungen kämen bei Ausfällen schnell an ihre Belastungsgrenzen, was entweder die vorhandenen Mitarbeitenden oder in Familienbetrieben die Besitzenden «ausbaden» müssten.

Nach einer kurzen Skizzierung der Ausgangslage wird nachfolgend nun auf die spezifischen Herausforderungen und die Gründe aus Sicht der Fokusgruppen-Teilnehmenden näher eingegangen.

### 5.1.2 Strukturelles Problem beim Nachwuchs

Alle drei Teilbranchen berichten über die Grundproblematik, dass es zu wenig gut ausgebildete Fachkräfte in ihren Bereichen gibt. Dabei lassen sich jedoch Besonderheiten feststellen, wieso die Ausgangslage für die jeweiligen Teilbranchen gesondert dargestellt wird.

Die Aussagen in den Fokusgruppen-Gesprächen, lassen bei den **Bergbahnen** einen Unterschied zwischen technischen Berufen (sehr schwierig) und Pistenfahrzeugführenden/Beschneigung (kein Problem) feststellen. Bei der Pistenkontrolle scheint es dagegen darauf anzukommen, an welchem Standort das Skigebiet liegt (auf die Wichtigkeit des Standortes der Bergbahnen wird im weiteren Verlauf im Bereich Rahmenbedingungen noch näher eingegangen, siehe Kapitel 5.1.4). Insbesondere in **technischen Berufen** scheint es ein **Attraktivitätsproblem (Lohn und Jobinhalt)** im Vergleich zu anderen Branchen zu geben, worauf ebenfalls bei den Rahmenbedingungen noch näher eingegangen wird. Auch ein Mangel an Ausbildungsschulen wird angesprochen. Speziell in der Berggastronomie in den Skigebieten werde daher oft auf ungelernte und/oder Arbeitskräfte aus Osteuropa zurückgegriffen. Bei den ganzjährigen Fachkräften sei man im Vergleich zu Saisoniers in peripheren Skigebieten oft von lokalen Verfügbarkeiten abhängig, wobei diese Personen (mangels Abwerbungsalternativen wie in den zentraleren Gebieten) häufig länger im Betrieb blieben, so die Fokusgruppen-Teilnehmenden.

In der **Hotellerie und Gastronomie** ähneln sich die Probleme: die Fokusgruppen-Teilnehmenden berichten, dass sie fast nur noch **Quereinsteigende und/oder ausländische Arbeitskräfte** rekrutieren. Schweizer Fachkräfte (bspw. Köche/Köchinnen) und erfahrene Mitarbeitende seien sehr schwer zu finden. Dadurch werde viel Zeit in das Einarbeiten von Personen investiert, die oft nicht lange im Betrieb blieben. Dies wird als ein strukturelles Problem beschrieben, das nicht nur auf die sinkenden Ausbildungszahlen in den eigenen Branchenausbildungen zurückgeführt wird, welche eigentlich als attraktiv eingeschätzt werden. Die Fokusgruppen-Teilnehmenden gehen davon aus, dass handwerkliche bzw. Ausbildungsberufe generell mit einem **Imageproblem** ringen und **junge Menschen sich deshalb nicht mehr ausreichend** für (handwerkliche) Ausbildungen **entscheiden**. Bspw. wird berichtet, dass es 2022 nur noch 40 Kochabschlüsse im Kanton Graubünden gab (früher seien dies 90-95 gewesen)<sup>6</sup>. Zudem gehen die Fokusgruppen-Teilnehmenden davon aus, dass das Image von akademischen Ausbildungen im Vergleich zu (handwerklichen) Ausbildungen bei den Jungen besser ist.

Diese Entwicklung wird auch mit einem **Generationswechsel** in Verbindung gebracht. Viele junge Menschen fingen erst gar keine Lehre in der Gastronomie- und Hotelleriebranche an oder wechselten die Branche, da sich die Lebensweisen stark verändert haben, so die Einschätzung der teilnehmenden Arbeitgebenden. Die **Unterschiede** zwischen den **Generationen** werden von den Fokusgruppen **grösser** eingeschätzt **als** die Unterschiede zwischen verschiedenen **Funktionsstufen** (bspw. mit und ohne Führungsverantwortung). Dies begründen sie mit einem zunehmenden Wunsch nach einer guten Work-Life Balance und dem damit gestiegenen Wunsch nach ausreichend Raum für Freizeit und Familie. Daher berichten die Teilnehmenden auch von einer **Abnahme der Bereitschaft, intensive Arbeitsphasen** (bspw. ohne 2 Tage frei am Stück) zu akzeptieren und Verantwortung im Betrieb zu übernehmen. Der Wunsch nach mehr individueller Entfaltung bei den jungen Mitarbeitenden sei hier stark zu spüren. Auch die häufig **negative Berichterstattung** über die Branche wird als ein Grund für den **mangelnden Nachwuchs** angesprochen: Bspw. über das «Beizensterben» oder die Probleme im Rahmen von Corona in den Medien.

---

<sup>6</sup> Diese Aussage muss anhand der Daten des Bundesamtes für Statistik wie folgt konkretisiert werden: Im Jahr 2022 gibt das Bundesamt für Statistik 40 Abschlüsse Koch/Köchin in Graubünden an. Seit 2005 werden jedoch nie mehr als 82 Abschlüsse für Graubünden ausgewiesen, von 2005-2022 sind es im Durchschnitt 55 Abschlüsse pro Jahr. Wird den Köchen/innen die Ausbildung Küchenangestellte/r EBA hinzugerechnet, können 2022 50 Lehrabschlüsse in Graubünden ausgewiesen werden. Für beide Abschlüsse zusammengenommen, liegt das Maximum bei 94 Abschlüssen im Jahr 2007, von 2005-2022 sind es im Durchschnitt 62 Abschlüsse pro Jahr (BFS, 2023).

Dies trägt zusätzlich zum Imageproblem von Ausbildungsberufen und den Arbeitszeiten in der Branche zu einer negativen Personalentwicklung bei.

Die Wahrnehmungen der Fokusgruppen-Teilnehmenden zum fehlenden Branchennachwuchs decken sich somit mehrheitlich mit dem in der Situationsanalyse dargelegten Diskurs in Wissenschaft und Praxis, siehe Kapitel 2.

### 5.1.3 Saison- versus Ganzjahresbetriebe

Die grosse Herausforderung in allen Saisonbetrieben, die an den Fokusgruppen teilnahmen, ist die **alljährliche Rekrutierung von Arbeitskräften für die Hochsaison**. Die hohe **Fluktuation** ist für die Führungskräfte mit einem enormen Aufwand bei der Rekrutierung verbunden. Dies betrifft vor allem die Berggastronomie in Skigebieten und die Hotellerie, aber auch die Gastronomie generell. Die Aussagen der Teilnehmenden deuten darauf hin, dass je stärker die Arbeitsbelastung in der Hochsaison ausgeprägt ist, desto höher auch die Fluktuation in den Betrieben ausfällt. Dabei spielt gemäss den Fokusgruppen auch die Wohnraumproblematik eine grosse Rolle, da Betriebe immer grösseren Aufwand betreiben müssen, um attraktiven Wohnraum für die Saisonarbeitskräfte (aus dem Ausland) bereitzustellen. Es falle den Betrieben in der Mangellage an Schweizer Arbeitskräften auch zunehmend **schwer** ausreichend **Saisonpersonal aus dem Ausland** zu rekrutieren, so die Teilnehmenden. Dies habe mit sich verbessernden Einkommensmöglichkeiten in den Quellmärkten der Arbeitnehmenden zu tun. Die Einstellung vieler Saisonarbeitenden ändere sich zudem zunehmend: Immer mehr Saisonkräfte forderten **auch während der Hauptsaison mehr Freitage** und **Freiraum** für sich. Das Modell von «möglichst viel arbeiten» nehme mit wenigen Ausnahmen auch in dieser Personengruppe ab. Dies führe dazu, dass Personal in der Hauptsaison gegenseitig abgeworben werde und die Löhne auch bei einfachen Tätigkeiten und ungelerten Mitarbeitenden in die «Höhe getrieben» würden. Ein typisches Anzeichen eines beginnenden «Arbeitnehmermarktes», so die Wahrnehmung der Fokusgruppen-Teilnehmenden.

Der Aufwand regelmässig Personal für die Hochsaison zu rekrutieren ist zu Zeiten des Arbeitskräftemangels besonders in den Saisondestinationen hoch. Die Fokusgruppen berichten, dass immer mehr Hotels ihre **Restaurants schliessen** (und sich somit in ein Hotel Garni verwandeln) und auch gastronomische Betriebe in den Tourismusdestinationen aufgeben. Dies führt gemäss den Teilnehmenden dazu, dass es ein mangelndes Angebot an Restaurants für die Gäste geben könnte, was zu einem Attraktivitätsproblem des wichtigen Wirtschaftszweigs Tourismus in peripheren Gebieten werden könnte. Im Gegensatz dazu erzählen nicht-touristische Gastronomiebetriebe im urbanen Umfeld, welche im Ganzjahresbetrieb an **Sonntagen und abends geschlossen** sind, **weniger Probleme** bei der Rekrutierung zu haben. Auch dies deutet auf die Wichtigkeit von «**angenehmen Arbeitszeiten**» für die **Rekrutierung** von Arbeitnehmenden hin.

### 5.1.4 Rahmenbedingungen

Die Teilnehmenden der Fokusgruppe «Bergbahnen» berichten insbesondere bei den **technischen Leitenden/Mitarbeitenden**, aber auch bei **Administrationsberufen von Fluktuationsproblemen**. Dies führen sie u.a. auf die **tieferen Löhne** in der Branche zurück. Mitarbeitende könnten bei gleicher Tätigkeit in Unternehmen anderer Branchen und/oder bei öffentlichen Arbeitgebenden mehr verdienen. Die Problematik, der im Vergleich zu anderen Branchen **tieferen Löhne**, wird in der Gastronomie vor allem für **ungelernte Mitarbeitende** formuliert.

Bei den Bergbahnen werden für die technischen Mitarbeitenden auch der **Arbeitsinhalt** und die **Weiterentwicklungsmöglichkeiten** thematisiert: In der Bergbahnbranche würden eher technische Allrounder anstatt Spezialisten gesucht. Dies mache den Jobinhalt für technische Fachkräfte oft weniger attraktiv. Dieses Problem bestehe vor allem bei **kleinen Bergbahnbetrieben**.

Aus den Fokusgruppen-Gesprächen geht hervor, dass der **Standort** für viele Betriebe in allen Branchen **sehr wichtig** ist: In der Gastronomie ist gemäss den Aussagen der Teilnehmenden eine periphere Lage des Betriebes bei Mitarbeitenden oft unbeliebt. Ähnlich stellt sich dies bei den Bergbahnen dar: Gerade in den Saisonbetrieben, die junge Mitarbeitende rekrutieren, ist eine periphere Lage eine grosse Herausforderung, so die Aussagen der Fokusgruppen-Teilnehmenden. Viele junge Mitarbeitende wollten gerne in «hippen» Destinationen arbeiten. Dafür deuten die Aussagen darauf hin, dass die Abwerbequote von Fachkräften in zentral gelegenen Skigebieten aufgrund der Alternativangebote aus der Industrie grösser ist.

Ein weiteres, von den Fokusgruppen identifiziertes, grosses **Problem** ist der **Wohnraum für Arbeitnehmende**. Dies scheint vor allem Saisonbetriebe in allen Branchen zu betreffen (mangelnde Verfügbarkeit von temporären Unterkünften für Saisonkräfte), aber auch Ganzjahresbetriebe (Mitarbeitende können sich mit den Löhnen den Wohnraum nicht mehr leisten). Die Erfahrung der Teilnehmenden zeigt, dass Mitarbeitende ohne Wohnung im nahen Umfeld den Betrieb auch schnell wieder wechseln. Bei langen Arbeitszeiten könne nicht erwartet werden, dass dazu noch lange gependelt werde. Auch der Anspruch an den Wohnraum sei bei Saisonangestellten gestiegen, was aufgrund der mangelnden Verfügbarkeit von Wohnraum generell die Suche nach Arbeitskräften noch komplizierter mache.

Auch die **mangelnde Wertschätzung** gegenüber den **Mitarbeitenden** wird in den Fokusgruppen thematisiert: Viele junge Mitarbeitende klagen in der Gastronomie über die Beschwerden und den mangelnden Respekt für ihre Tätigkeit durch die **Gäste**. Aber auch die mangelnde Wertschätzung in **einzelnen Betrieben** seitens der **Arbeitgebenden** wird aufgeführt.

Ein weiteres wichtiges Thema in den Fokusgruppen ist die **Arbeitszeit**, wie schon zu den strukturellen Herausforderungen beim Nachwuchs ausgeführt. Generell lässt sich aufgrund der Aussagen der Fokusgruppen-Teilnehmenden annehmen, dass die **Bereitschaft zu viel Arbeit bei jüngeren Mitarbeitenden abnimmt**. Die **Freizeit** gewinne einen immer **höheren Stellenwert**. Wann und wie die Freizeit im Rahmen der Arbeitszeit genommen wird, sei dabei sehr unterschiedlich und ist, gemäss den Diskussionen in den Fokusgruppen, immer **individueller** geprägt. Die Bedürfnisse hinsichtlich der Freizeit würden von jüngeren Mitarbeitenden immer stärker geäussert. Teilweise seien Zimmerstunden und Wochenendarbeit in der Gastronomie und Hotellerie unbeliebt, aber auch dies sei individuell verschieden und manche Mitarbeitende schätzten die Möglichkeit zu gewissen Zwischenzeiten frei zu haben. Es lässt sich aus Sicht der Arbeitgebenden **keine allgemeine Regel** hierzu ableiten. Deshalb versuchen die **Arbeitgebenden** auf die **Wünsche der Mitarbeitenden individuell** zu reagieren. Wenn auf diese Wünsche nicht eingegangen wird, dann führe dies oft zu erhöhten Krankmeldungen, berichten die Fokusgruppen-Teilnehmenden. Insbesondere in den Saisonbetrieben sei die Möglichkeit Ganzjahresstellen anzubieten, um die Fluktuation niedriger zu halten, begrenzt. Es gebe zwar Nachfrage von Seiten der Arbeitnehmenden, die Bereitschaft dafür in der Saison deutlich mehr zu arbeiten sei aber, so die Fokusgruppen-Teilnehmenden, insbesondere bei Jüngeren nicht so stark ausgeprägt wie früher. Es lässt sich aufgrund der Fokusgruppen-Gespräche annehmen, dass Gastronomiebetriebe in den **Skigebieten (Bergbahnen)** hinsichtlich der Arbeitszeiten weniger Probleme haben: Durch die klar **geregelten Arbeitszeiten** (jeweils bis zur Schliessung der Bergbahnen, grundsätzlich keine Arbeit am Abend) sind die Stellen hinsichtlich dieser Thematik **attraktiv**. Hierauf deuten auch die Erkenntnisse der Online-Befragung der Mitarbeitenden hin, siehe Kapitel 4.

Speziell bei den Bergbahnen, aber auch teilweise in der Gastronomie und Hotellerie werden **Herausforderungen** in Verbindung mit den **gesetzlichen Rahmenbedingungen bei der Arbeitszeit** genannt. Um auf **individuelle Bedürfnisse der Mitarbeitenden** einzugehen, gäbe es hier **nicht genügend Flexibilität** seitens des Arbeitsrechts und / oder des Gesamtarbeitsvertrags. Dies betreffe insbesondere **ausländische Arbeitskräfte**, die **in der Saison mehr arbeiten** möchten. Das Beispiel wird aufgeführt, dass Bahnen abgestellt werden müssten, obwohl die Mitarbeitenden gerne mehr arbeiten würden, dies aus rechtlichen Gründen aber nicht möglich ist.

Daneben fühlen sich manche Betriebe mit zunehmenden **bürokratischen Auflagen** seitens der Behörden, bspw. bei der Verwaltung von Abrechnungen und dem Management von Mitarbeitenden, zusätzlich belastet.

### 5.1.5 Zwischenfazit Herausforderungen in Betrieben hinsichtlich Rekrutierung und Fluktuation

Insgesamt sind die von den Fokusgruppen genannten Herausforderungen unterschiedlich. Neben Unterschieden zwischen den Branchen und zwischen Ganzjahres- und Saisonbetrieben werden auch Unterschiede zwischen kleinen und grösseren Betrieben und den Standorten der Betriebe deutlich. Wichtige Herausforderungen liegen in der **Attraktivität der Arbeitsstellen (Lohn und Wertschätzung)** und beim Thema **bezahlbarer Wohnraum**. Die **Arbeitszeitwünsche** und das Bedürfnis nach mehr Freizeit und individuellerer Arbeitszeitgestaltung seitens der Arbeitnehmenden ist dabei eine weitere wichtige Herausforderung, auf welche Arbeitgebende versuchen, **flexibel zu reagieren**. Allerdings geben sie an, aufgrund **rechtlicher Bestimmungen nicht allen Wünschen entsprechen zu können**.

## 5.2 Lösungsstrategien in Betrieben

Die an den Fokusgruppen teilnehmenden Bündner Betriebe versuchen in allen drei Teilbranchen direkt bei den Arbeitnehmenden anzusetzen, um individuelle Strategien sowie Massnahmen betreffend der oben dargelegten Herausforderungen zu entwickeln. Nachfolgend werden die von den Fokusgruppen angebrachten Lösungsansätze ausgeführt.

### 5.2.1 Arbeitszeitmodelle

Hinsichtlich der immer **individuelleren Wünsche** der Arbeitnehmenden bei der **Arbeitszeitgestaltung**, geben die Betriebe an **unterschiedliche Modelle und Massnahmen** zu nutzen und immer wieder **Anpassungen** auszuprobieren, um zu sehen, ob diese die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden gleichermaßen befriedigen können.

So werden von den teilnehmenden Betrieben zunehmend mehrere Arbeitszeitmodelle nebeneinander angewendet. Aus der Gastronomie wird berichtet, dass die individuellen Erwartungen bei der Arbeitszeitgestaltung immer **komplexere Dienstpläne** erforderten. Deshalb würden auch bei Betrieben mit wenigen Mitarbeitenden zunehmend Softwarelösungen und Apps eingesetzt. Oftmals würden in der **Gastronomie auch die Öffnungszeiten angepasst**, um den Wünschen der Mitarbeitenden hinsichtlich Arbeitszeit entgegenzukommen und die Fluktuation zu verringern. Die **Betriebsabläufe** werden hier also teilweise vermehrt auf die **Bedürfnisse der Mitarbeitenden** ausgerichtet, was sich auf die Bedürfnisbefriedigung der Gäste auswirken könnte.

Speziell in der **Saisonhotellerie** wird laut den Fokusgruppen-Teilnehmenden versucht, Saisonangestellte über **Ganzjahresverträge** zu binden. Die Bereitschaft für Mehrarbeit bei den Mitarbeitenden zur Hauptsaison ist zwar begrenzt, trotzdem sind **Ganzjahresverträge nach wie vor beliebt**. Beispiele für zur Anwendung kommende Modelle, die genannt wurden, sind:

- 80% Anstellung auf 12 Monate verteilt (8 Monate 100% arbeiten, 4 Monate keine Arbeit). Der Lohn und die Sozialleistungen werden dabei auf 12 Monate verteilt, was für Arbeitnehmende, laut den Fokusgruppen-Teilnehmenden, hinsichtlich **Steuern** und **Vorsorge-sicherheit** sehr **attraktiv** ist.

- 10-monatige Anstellung (Anfang Sommersaison bis Ende Wintersaison). Dabei wird im Herbst, die in beiden Saisons angefallene Mehrarbeit, durch Ferien kompensiert. Vorteil für die Mitarbeitenden gemäss den Fokusgruppen-Teilnehmenden: Sie müssen sich pro Jahr nur einmal beim RAV arbeitslos melden anstatt nach jeder Saison.

Beide Regelungen sind insbesondere interessant, da das RAV laut Beobachtungen der Fokusgruppen-Teilnehmenden zunehmend bemüht ist, Personen in Ganzjahresstellen anstatt in Saisonstellen zu vermitteln.

Die Teilnehmenden der Fokusgruppe «Hotellerie» berichten allerdings, dass sie diese Ganzjahresstellen **nicht nach aussen kommunizieren**. Man möchte diese Möglichkeit **nur «verdienten» und langjährigen Mitarbeitenden** anbieten. Diese Massnahme wird von den teilnehmenden Arbeitgebenden also derzeit eher als ein Mittel gegen die Fluktuation genutzt und nicht für die Rekrutierung eingesetzt.

Ähnliche Bemühungen finden den Berichten zufolge in der **Saisongastronomie in Berggebieten** statt, wo mit **Produktionsküchen** in der Nebensaison für die Hauptsaison vorproduziert wird und somit ein paar wenige Ganzjahresstellen angeboten werden können.

Die Fokusgruppen berichten, dass in der Bergbahnbranche, je nach Region, auch oft der **Zwischenverdienst** angewendet würde. Die Mitarbeitenden arbeiteten eigentlich in anderen Berufen (bspw. Landwirtschaft und Bau). In der Hauptsaison (insbesondere im Winter) arbeiteten die Personen dann bspw. bei den Bergbahnen. Der Lohnunterschied würde bis zu einer Höhe von 80% durch öffentliche Gelder ausgeglichen. Dies sei für die Branche wichtig, da bei den Bergbahnen oft tiefere Löhne bezahlt würden. Ohne den finanziellen Ausgleich wäre der Anreiz im Zwischenverdienst bei ihnen zu arbeiten eventuell nicht gegeben. Doch auch dieses Modell komme etwas unter Druck, da das RAV auch hier immer stärker versuche, Personen mit dem Modell Zwischenverdienst in andere Ganzjahresstellen zu vermitteln.

Eine Möglichkeit, um bei Saisoniers den Rekrutierungsaufwand zu reduzieren, bieten **mehrjährige Saisonverträge** (automatische Verlängerung mit Kündigungsterminen). Weiter erklären die Fokusgruppen-Teilnehmenden, dass über **Kooperationen** versucht würde, das **Saisonpersonal ganz- und mehrjährig** zu halten, um auch so den Aufwand der jährlichen Rekrutierung gering zu halten und das Personal nicht in andere Branchen zu verlieren (bspw. durch RAV Aktivitäten). Die Fokusgruppen nennen folgende Beispiele von Kooperationen:

- Gemeinsame Rekrutierung sowie anschliessendes «Teilen» von technischen Leitenden durch Bergbahnunternehmen, die nahe beieinander liegen
- Angebot von Ganzjahresstellen durch Austausch der Mitarbeitenden, bspw.:
  - o im Sommer/Winter (z.B. zwischen Bergbahnen und Freibädern)
  - o zwischen Unternehmen und Gemeinden

Die Kooperationen mit nicht touristischen Betrieben berge allerdings die Gefahr, dass aufgrund der dort ggf. höheren Löhne (bspw. Gemeinden), die Mitarbeitenden den touristischen Betrieb auf Dauer verliessen, zugunsten einer Anstellung beim Kooperationspartner.

Neben den Ganzjahresstellen für Saisoniers wird die **4-Tage-Woche** (100% arbeiten an 4 Tagen, dann 3 Tage frei) in der Fokusgruppe «Hotellerie» **unterschiedlich eingeschätzt**. Die Fokusgruppen-Teilnehmenden schätzen, dass dieses Angebot **nur von 30%** des Personals angenommen würde. Zudem geben sie an, dass es die Dienstplanung sehr **erschwere**, welche durch die individuellen Ansprüche der Arbeitnehmenden sowieso schon zu immer mehr Aufwand führe. In der Gastronomie wird die 4-Tage-Woche ebenfalls kritisch betrachtet und eher als **«Insellösung»** und «aus der Not geboren» bezeichnet, auch wenn diese teilweise ausprobiert würde.

Daneben werden mit Mitarbeitenden weitere **individuelle Lösungen gesucht**. Kleinbetriebe in der Gastronomie berichten, dass sie durch den nahen Kontakt zu den Mitarbeitenden auf deren individuelle Bedürfnisse bei der Arbeitszeit einzugehen versuchen. In der Gastronomie wird die **Zimmerstunde** teilweise noch gemacht, es wird aber geschildert, dass darauf geachtet würde, wer von den **Mitarbeitenden** welche **Präferenzen** habe (erhöhte Komplexität der Dienstplangestaltung). Durch das vermehrte Eingehen auf individuelle Bedürfnisse müssten **Dienstpläne** in Teams jeweils neu **angepasst** werden, wenn es zu Veränderungen bei der Teamzusammensetzung käme. In der Gastronomie berichten Betriebe in urbanem Umfeld, die bspw. an Sonntagen geschlossen sind, stärker auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen zu können.

Auch aus der Hotellerie wird der Trend zu mehr Rücksicht auf die individuellen Bedürfnisse hinsichtlich der Freizeit bestätigt. Dabei mache es **keinen Unterschied**, ob es sich um **Führungskräfte** oder Mitarbeitende ohne Führungsfunktion handele.

### 5.2.2 Massnahmen zur Rekrutierung

Um auf den Arbeitskräftemangel zu reagieren, versuchen die Betriebe unterschiedliche Massnahmen bei der Rekrutierung von Arbeitskräften.

Einige Betriebe berichten gute Erfahrungen bspw. bei der Suche nach Köchen/Köchinnen zu machen, indem sie das **eigene Personal** für **sich werben lassen** und hierfür auch **Prämien** vergeben. Bei der Rekrutierung achten, gemäss Aussagen der Fokusgruppe «Bergbahnen», periphere Betriebe darauf, Personen mit regionaler Verankerung anzustellen, da diese tendenziell nicht so schnell wieder kündigen würden. Städtische gastronomische Betriebe berichten, sehr gute Erfahrungen mit Studierenden zu machen, da diese als Quereinsteigende trotz mangelnder Ausbildung sehr freundlich und motiviert seien. Die befragten Arbeitgebenden versuchen hier also **zielgerichtet** die «**richtigen potenziellen Arbeitskräfte**» für **ihren Betrieb** anzusprechen: Bei den Bergbahnen (inkl. Berggastronomie) sei dies in den grossen Skigebieten eher die «abenteuerlustige» Jugend mit ihrem Interesse an Après Ski etc. Kleinere Betriebe orientierten sich entweder an Personen mit Familien, die in der näheren Umgebung wohnten, an ausländischen Arbeitskräften oder inzwischen auch vermehrt an Pensionierten.

Ob der Einsatz von **Pensionierten** zielführend ist, wird in den Fokusgruppen-Gesprächen **unterschiedlich betrachtet**. Einerseits werden diese als **beliebte und flexible Mitarbeitende** bezeichnet, die insbesondere in der Bergbahnbranche gerne eingesetzt würden. Sie seien regional verankert und könnten bei richtiger Motivation zu Spitzenzeiten eingesetzt werden. Diesen Arbeitnehmenden seien Wertschätzung, Anerkennung und «das Gefühl gebraucht zu werden» auch wichtiger als die finanziellen Leistungen. Diese Strategie wird von einigen Arbeitgebenden in den Fokusgruppen aber auch kritisiert, da sie das **strukturelle Problem** des Arbeitskräftemangels zeitlich **nur verschiebe** und keine grundlegende Antwort auf die Herausforderungen des Arbeitskräftemangels geben könne. Teilweise werden von den Fokusgruppen-Teilnehmenden auch **unattraktive Löhne** als Ursache für das strukturelle Problem genannt. **Ausländische Arbeitskräfte** stellen für die Fokusgruppen eine weitere wichtige Strategie dar, um die mangelnden Arbeitnehmenden auszugleichen.

### 5.2.3 Weitere Rahmenbedingungen

Einige Arbeitgebende sprechen in den Fokusgruppen das Problem an, dass in der Branche generell nur **geringe Löhne** bezahlt werden (können). Dies wäre aus ihrer Sicht ein Punkt, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Daneben wird das Thema der **Wertschätzung** der Mitarbeitenden angesprochen. Insbesondere die Betriebe, welche eine **gute Teamstimmung** aufweisen (Vorgesetztenverhalten) und ihre Mitarbeitenden «anständig» behandeln, hätten **weniger Probleme** mit Rekrutierung und Fluktuation. Ein sehr wichtiges Thema ist der Wohnungsmangel. Hier

mieten viele Arbeitgebende aus allen drei Teilbranchen **Personalwohnungen** an und richten diese hochwertig ein. Ein **attraktives Wohnangebot** sei inzwischen ein enorm wichtiger Faktor bei der **Rekrutierung** von Arbeitskräften geworden.

#### 5.2.4 Zwischenfazit Lösungsstrategien in Betrieben

Die **Arbeitszeit** ist nach Meinung der Fokusgruppen für die Mitarbeitenden ein wichtiges Thema. Daher arbeiten Betriebe mit den Mitarbeitenden teilweise individuell und **im Rahmen des Möglichen an Lösungen**. Dabei beobachten die Betriebe eine starke Individualisierung der Wünsche seitens der Angestellten, auf welche die Betriebe immer stärker eingehen (müssen). Generell wird dabei der Wunsch nach mehr Freizeit und nicht nach mehr Arbeit erkannt. Die Arbeitszeit ist aber nicht das einzige Thema, in welchem die Betriebe Lösungsstrategien suchen. Sehr wichtig werden auch das **Teamklima** (Vorgesetztenverhalten), die Verfügbarkeit von **Wohnraum** und teilweise der **Lohn** eingeschätzt. Daneben versuchen die Betriebe mit neuen Strategien gezielt, die für sie **«richtigen» Arbeitnehmenden** (bspw. Studierende, Pensionierte, ausländische Kräfte, Quereinsteigende) in einem sich verringernenden Arbeitskräfte-Angebot zu finden und diese mit neuen Strategien (bspw. Kooperationen, Ganzjahresverträge) **möglichst lange** zu binden.

### 5.3 Überbetriebliche Lösungsansätze und Forderungen für die Zukunft

Neben den Lösungsansätzen zum Arbeitskräftemangel, die auf Betriebsebene angesiedelt werden können (siehe vorheriges Kapitel 5.2), haben die Fokusgruppen-Teilnehmenden auch Lösungsansätze diskutiert, die überbetrieblich anzusiedeln sind. Zudem wurden Forderungen für die Zukunft ausgesprochen, um den Arbeitskräftemangel zu bewältigen.

#### 5.3.1 Strukturelles Problem

Das wichtigste Ziel, um dem Arbeitskräftemangel zu begegnen, ist gemäss der Fokusgruppen-Teilnehmenden, **mehr junge Menschen für eine Lehre zu gewinnen**. GastroGraubünden sei in diesem Bereich schon sehr aktiv und wird von den Fokusgruppen innerhalb der Schweiz hervorgehoben. Die Fokusgruppen-Teilnehmenden sehen einen wichtigen Hebel zur Nachwuchsförderung in der intensiveren **Zusammenarbeit** mit **Schulen**. Beispielsweise könnten junge Menschen im Rahmen von Schnuppertagen für den Beruf begeistert werden. Vor allem am **Image** des **Ausbildungsberufs** müsse gearbeitet werden. Dies könne einerseits über eine **verbesserte Kommunikation** aus der Branche heraus erfolgen (nicht zu viele Negativschlagzeilen und dafür begeisternde Imagekampagnen). Andererseits erfolgt eine Aufforderung an die **Gesellschaft und Politik** den **Wert von Ausbildungsberufen** im Vergleich zur akademischen Laufbahn generell deutlicher herauszuarbeiten. Bezüglich der Wahrnehmung in der Gesellschaft wird insbesondere für die Gastronomie und teilweise die Hotellerie kritisiert, dass **negative Themen** wie bspw. der Fachkräftemangel, die vermeintlich schlechten Arbeitsbedingungen (z.B. Arbeitszeiten, tiefe Löhne) und die Coronaproblematik **in den Medien zu präsent** seien – sowohl in der Vergangenheit als auch aktuell. Die Fokusgruppen machen u.a. den Vorschlag, dass durch professionelle Hilfe für die touristischen Unternehmen (bspw. Wie gestaltet man einen Social Media Post?, Wie kann man junge Menschen ansprechen?), «bottom up» eine **positivere Berichterstattung** aus den Unternehmen entstehen könne. Insbesondere die positiven Aspekte der Branche (bspw. **«auch mal auf die Piste gehen», «in der schönen Natur arbeiten», «mit Menschen zu tun haben»**) könnten hier einen **Imagegewinn** bewirken, der neben Auszubildenden auch Quereinsteigende motivieren könne. In der Gastronomiebranche wünschen sich die teilnehmenden Betriebe, dass die **Wertschätzung in der Gesellschaft** für die **Berufe** steigt. Hier wird vorgeschla-

gen, über eine klare Kommunikation «was geleistet wird», dem Gast mehr Verständnis «beizubringen». Dies bezieht sich insbesondere auf angepasste Öffnungszeiten und/oder Angebotsanpassungen aufgrund der Bedürfnisse der Arbeitnehmenden in den Betrieben.

Die Umwerbung von **Pensionierten** wird teils positiv und teils negativ betrachtet (siehe oben). Falls mehr Pensionierte zum Wiedereinstieg oder Quereinstieg motiviert werden sollen, wird empfohlen, hierfür durch die Verbände **zielgruppengerechte Formen** zu nutzen: Keine Onlinebörsen, sondern andere «traditionellere», regionale Kommunikationskanäle.

### 5.3.2 Arbeitszeit und rechtliche Rahmenbedingungen

Eine generelle Erhöhung der Arbeitszeit aufgrund von mangelnden Fachkräften wäre grundsätzlich eine Lösung. Sie erscheint den Teilnehmenden der Fokusgruppen aber angesichts der Wünsche der jungen Generationen als eher unrealistisch. Trotzdem besteht gemäss der Aussagen der teilnehmenden Arbeitgebenden der **Wunsch nach einer Flexibilisierung im Arbeitsrecht**. Aufgrund der **sehr individuellen Wünsche der Mitarbeitenden** hinsichtlich der **Arbeitszeit**, könnten **aktuell nicht alle Bedürfnisse befriedigt** werden. So gäbe es nach wie vor Mitarbeitende, die teilweise auch gerne über 50 Stunden pro Woche arbeiten wollen würden. Auch der **Ruhesonntag** wird als nicht «zeitgemäss» eingestuft, da sich Mitarbeitende in der Branche der **Sonntagsarbeit bewusst** seien und teilweise auch **gerne an diesen Tagen arbeiteten** (Sonntage seien in den Branchen eigentlich «normale» Arbeitstage). Ähnliche Aussagen erfolgen bei den Fokusgruppen betreffend der **Höchst Arbeitszeit**, die nur **einmal pro Saison** eingegeben werden könne. Die Flexibilisierung der Arbeitsgesetze wird von den teilnehmenden Arbeitgebenden **nicht als Allheilmittel** betrachtet. Die **Flexibilisierung der Gesetze** soll ihrer Meinung nach vielmehr dazu dienen, den **individuellen Bedürfnissen mancher Mitarbeitender** (bspw. Mehrarbeit von Saisoniers, regelmässige Wochenendarbeit) nachkommen zu können. Man sei sich bewusst, dass der grössere Teil der Arbeitskräfte kein Interesse an Mehrarbeit und intensiven Einsätzen habe. Die Fokusgruppen-Teilnehmenden nehmen eine Entwicklung zum **Arbeitnehmermarkt** wahr, deshalb bestünde aus ihrer Sicht auch **keine Gefahr**, dass Arbeitnehmende «ausgenutzt» würden.

### 5.3.3 Weitere mögliche Massnahmen

Die Fokusgruppen haben zudem weitere Massnahmen zur Bekämpfung des Arbeitskräftemangels eingebracht:

- neue Arbeitsmärkte in **Drittstaaten** ausserhalb der Stammmärkte (EU/EFTA) erschliessen, da in den Stammmärkten überall Arbeitskräftemangel herrsche
- Automatisierung: Entwicklung von **Roboterlösungen**, z.B. in Küche, Zimmer und Service
- **Kooperationen bei Administrationslösungen** (überbetriebliche Professionalisierung und Bündelung von Kräften)
- Ausbau von **Pooling-Kooperationen** und deren Koordination über bspw. **Graubünden Ferien und/oder Destinationsorganisationen**:
  - Gemeinsame Suche nach Mitarbeitenden
  - Anbieten von gemeinsamen Benefits
  - **Mitarbeitende teilen** (z.B. wie im Pilotversuch zwischen den Bergbahnen Lenzerheide und der Swiss<sup>7</sup> oder das Teilen von technischen Leitenden in räumlich nahen Gebieten).

---

<sup>7</sup> Konkretisierung zu diesem Hinweis aus der Fokusgruppe: Es handelt sich hierbei um das Projekt «Von der Skipiste auf die Flughafenpiste» der CGS Customer Ground Service AG (CGS) am Flughafen Zürich und den fünf Bergbahnen Aletsch, Andermatt, Grächen, Lenzerheide und Leukerbad. Siehe z.B. <https://www.htr.ch/story/tourismus/von-der-skipiste-auf-die-flughafenpiste-37165>

Das **Sharing** wird insgesamt aber als «**herausfordernd**» beschrieben: In Teilbereichen könne dies funktionieren. Grundprobleme, wie mangelnde regionale geographische Kenntnisse der «geteilten» Mitarbeitenden und **zeitgleicher Bedarf** an Mitarbeitenden zu Spitzenzeiten blieben aber weiterhin bestehen

Die Fokusgruppen stellen hier z.B. die Idee in den Raum, dass die Destinationsorganisationen die Rolle einer Art «**Leiharbeitsfirma**» übernehmen könnten, welche die Arbeitskräfte nach Bedarf an die Leistungsträger «verleiht».

- Verbesserung der **ÖV-Erreichbarkeit von peripheren Gebieten**. Dies sei insbesondere für die jungen Mitarbeitenden ohne PW für die Standortattraktivität des Arbeitgebenden wichtig
- Aufhebung der **Sperrfrist** von einer Woche bei der **Ausschreibung von Stellen** (Stellenmeldefrist). Die Betriebe hätten bei einem Ausfall oftmals sofort Bedarf an neuer Unterstützung.

### 5.3.4 Zwischenfazit überbetriebliche Lösungsansätze und Forderungen für die Zukunft

Insgesamt lassen sich viele verschiedene Bereiche erkennen, in denen ausserbetriebliche Verbesserungswünsche von den Teilnehmenden der Fokusgruppen angeführt wurden. Es wird aber immer wieder darauf hingewiesen, dass viele dieser Individualthemen nur «wenige Stellen hinter dem Komma» ausmachen. Das **Hauptthema** in den Fokusgruppen ist, wieder **mehr Auszubildende** über **attraktive(re) Arbeitsbedingungen** und einen **besseren Ruf der Berufslehre** zu gewinnen. Um individuelle Lösungen anbieten zu können, wünschen sich die teilnehmenden Arbeitgebenden teilweise zudem eine **Flexibilisierung der Gesetzgebung bei der Arbeitszeit**. Sie sind sich dabei bewusst, dass dies kein «Allheilmittel» ist. Um auf die fortschreitende Individualisierung der Wünsche der Mitarbeitenden im Bereich Arbeitszeit eingehen zu können, wäre dies aus Sicht der Fokusgruppen-Teilnehmenden jedoch für den betrieblichen Ablauf wichtig. Aufgrund der wahrgenommenen Entwicklung eines «Arbeitnehmermarktes» befürchten sie keine systematische «Ausnutzung» von Mitarbeitenden.

## 5.4 Weitere Good Practice Beispiele in der Branche

Auf die Frage nach Good Practice Beispielen, an denen sich die Fokusgruppen-Teilnehmenden orientieren oder von welchen sie Kenntnis haben, wurden folgende genannt, ohne dass diese sich zwingend immer auf konkrete Beispiele (z.B. konkrete Unternehmen, Projekte) beziehen:

- Recruiting Days in Andermatt/Sedrun (gemeinsame Initiativen könnten interessant sein)
- Mitarbeiter-Cards und Staff-Deals
- Wertschätzung der Mitarbeitenden: organisierte Ausflüge etc.
- Automatisierte QR-Bestellsysteme (insbesondere in der Gastronomie)
- Kochroboter
- Konzentration der Betriebe auf ihre Stärken – Polarisierung des Angebots: Entweder mehr persönliche «Betreuung» (mit entsprechenden Preisen und Wertschätzung für diese Dienstleistung) oder stärker automatisierte und standardisierte Betriebsabläufe

## 5.5 Zwischenfazit aus Fokusgruppen mit Arbeitgebenden in Graubünden

Gemäss der Fokusgruppen sind wichtige Themen hinsichtlich der Bekämpfung des Arbeitskräftemangels **die Wertschätzung der Mitarbeitenden, der Lohn, die Arbeitszeiten und das Image der Branche**. Eine grosse Herausforderung wird zudem auch in der **Knappheit an Wohnraum** gesehen. Darüber hinaus müssten insbesondere junge Mitarbeitende wieder **mehr für eine Ausbildung** (ganz generell sowie für die touristischen Branchen) begeistert werden. Das Thema der

Arbeitszeit ist für die an den Fokusgruppen teilnehmenden Betriebe eine grosse Herausforderung. Die Mitarbeitenden wünschen sich zumeist nicht Mehrarbeit, sondern eine **individuellere Befriedigung ihrer Freizeitbedürfnisse (Work-Life Balance)**. Dies ist zu Zeiten des Arbeitskräftemangels eine besondere Schwierigkeit für die Unternehmen, wodurch diese mit individuellen Lösungen den Arbeitnehmenden zu entsprechen versuchen und sich auch **seitens des Gesetzgebers mehr Flexibilität** wünschen.

## 6 Schlussfolgerungen und Ausblick

Durch die empirischen Untersuchungen konnten verschiedene Themenfelder eruiert werden, welche für eine Attraktivitätssteigerung der Berufe in den touristischen Branchen Graubündens wichtig sind. Fast alle Bereiche decken sich mit den Themen, welche auch aus der Literatur (siehe Kapitel 2) bekannt sind. Ziel der hier erfolgenden Zusammenführung der Erkenntnisse und Ausführung der daraus resultierenden Handlungsempfehlungen ist es, dass Arbeitgebende und Arbeitnehmende unter Einbezug weiterer Akteure (z.B. Verbände, Destinationen, Gemeinden, Kanton) gemeinsam an Lösungen arbeiten können, um zusammen dem Arbeitskräftemangel in Graubünden entgegenzuwirken. Nachfolgend werden die zentralen Bereiche vorgestellt, in denen aus Sicht der Befragten Handlungsbedarf besteht. Dies betrifft Themenfelder, die entweder von beiden Gruppen (Arbeitnehmende und Arbeitgebende der touristischen Leitbranchen Graubündens) genannt wurden und dabei ähnlich oder aus unterschiedlichen Perspektiven gesehen wurden oder Themenfelder, welche nur von einer Seite thematisiert wurden, aber für diese von grosser Bedeutung sind. Alle nachfolgend diskutierten Themenfelder beinhalten erkennbare Lösungsansätze. Durch diesen «lösungsorientierten Ansatz» können Handlungsfelder zielgerichtet angegangen werden. Um die folgenden Aussagen branchenspezifisch einordnen zu können, sei darauf verwiesen, dass durchwegs alle Einschätzungen zu Herausforderungen aus Sicht der Arbeitnehmenden die Hotelleriebranche tendenziell stärker betreffen als die Bergbahnbranche (siehe Kapitel 4). Der Auftrag und die Zielsetzung der vorliegenden Studie war lediglich Erkenntnisse zu den aktuellen Bedürfnissen der Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden in den touristischen Leitbranchen Graubündens in Bezug auf die Arbeitsbedingungen zu erheben und zu präsentieren. Die nachfolgend dargelegten Handlungsempfehlungen erheben deshalb keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder einen hohen Detaillierungsgrad.

### 6.1 Individualisierung der Bedürfnisse

Ein zentrales Thema, das sich durch die gesamte Studie zieht, ist die sich verstärkende **Individualisierung der Bedürfnisse von Arbeitnehmenden**, insbesondere hinsichtlich der **Arbeitszeiten** (siehe Abbildung 16). Ebenso lässt sich festhalten, dass die **Herausforderungen der Arbeitgebenden** sich **genauso individuell** gestalten und damit auch die Bedürfnisse der Arbeitgebenden als sehr individuell zu bezeichnen sind.

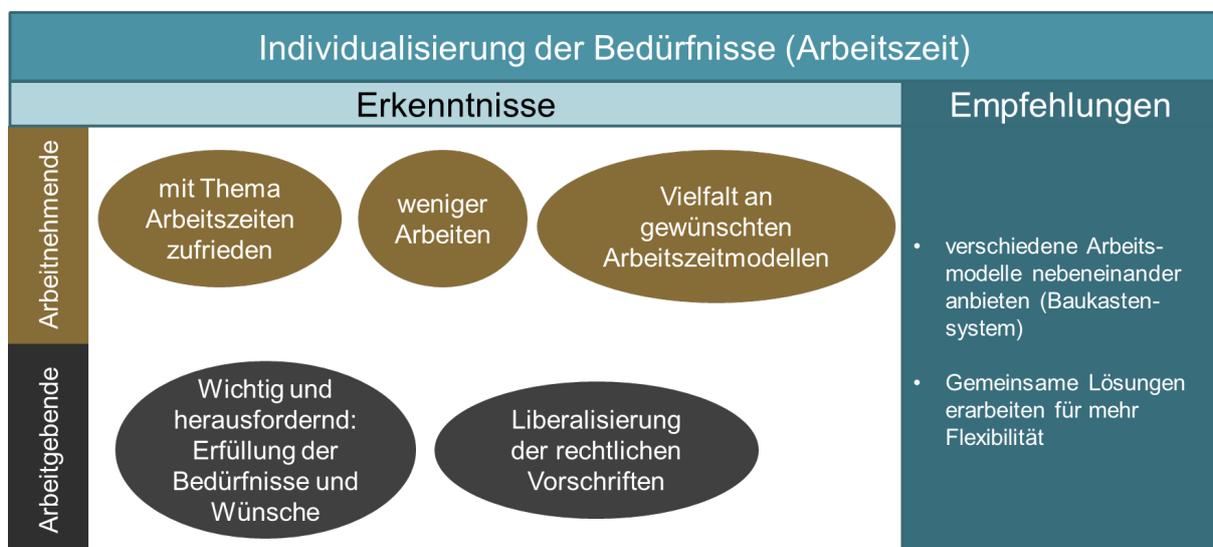


Abbildung 16: Individualisierung der Bedürfnisse: Erkenntnisse und Empfehlungen

Dabei ist die Erkenntnis interessant, dass die **Arbeitnehmenden** in der Umfrage **keine grosse Differenz zwischen Wichtigkeit und Zufriedenheit im Faktor «Arbeitszeit»** aufwiesen und sie somit als grundsätzlich mit der Thematik zufrieden bezeichnet werden können. Jedoch lässt sich ein Unterschied zwischen Bergbahnen (unwichtiger und zufriedener) und der Hotellerie (wichtiger und unzufriedener) feststellen. Daneben lässt sich hier auch ein leichter Generationenwechsel erkennen: Auch wenn es bei der Zufriedenheit keine Unterschiede gibt, so ist der jüngeren Altersgruppe (30-39) im Vergleich zu älteren Arbeitnehmenden die Thematik wichtiger. Für alle Branchen lässt sich sagen, dass Arbeitnehmende generell **lieber weniger** als mehr **arbeiten** würden. Speziell Saisoniers im Alter von 30-59 Jahren, Saisoniers ohne Schweizer Staatsbürgerschaft und Grenzpendler haben zwar überdurchschnittliches Interesse an einem Ganzjahresvertrag. Es lässt sich aber keine Bereitschaft erkennen, dafür in der Hauptsaison deutlich mehr zu arbeiten als sie das aktuell tatsächlich tun. Bei den **Arbeitszeitmodellen** herrscht eine grosse Vielfalt an Wünschen, wobei u.a. hervorsteht, dass **Arbeitnehmende mit Kindern** die Arbeitszeit gerne **auf weniger Tage verteilen** würden als Mitarbeitende ohne Kinder. Für Mitarbeitende mit Kindern könnte das Anbieten von Modellen wie der 4-Tage-Woche also sehr attraktiv sein und eine Chance bieten diesen «Arbeitskräftemarkt» zu aktivieren und für die Tourismusbranche zu gewinnen. Des Weiteren ist die **Zimmerstunde** bei Arbeitnehmenden in der Hotellerie **eher unbeliebt**. Daneben zeigt sich, dass die **Arbeit am Wochenende** nicht negativ bewertet wird und somit von den **Arbeitnehmenden** als «normal» betrachtet wird. Insgesamt können aber keine klaren Muster identifiziert werden, was zu einer Vielzahl von individuellen Wünschen betreffend der Arbeitszeitgestaltung bei den Mitarbeitenden führt.

Es zeigt sich, dass auch die Herausforderungen der **Arbeitgebenden** sehr individuell sind – und damit auch deren Bedürfnisse. Dies beispielsweise aufgrund der unterschiedlichen Voraussetzungen der Betriebe (z.B. Standort, Unternehmensgrösse, Saisonalitäten, Angebot) aber auch aufgrund der individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden. Dabei wird auf Seite der Arbeitgebenden die Thematik «Arbeitszeiten» als grundsätzlich wichtig für die Mitarbeitenden betrachtet. Sie erleben eine grosse Nachfrage insbesondere seitens ihrer jüngeren Mitarbeitenden nach der Erfüllung von **individuellen Wünschen** bei der Arbeitszeitgestaltung. Diese zu erfüllen ist für sie eine Herausforderung und gleichzeitig wichtig, um Personal zu halten und anzuwerben. Damit Arbeitgebende auf die individuellen Bedürfnisse der Arbeitnehmenden eingehen können, wünschen sie sich eine **Liberalisierung der rechtlichen Vorschriften**. Dabei wird bspw. die Sonntagsarbeit genannt (siehe Kapitel 5). Aufgrund einer wahrgenommenen Arbeitnehmermarktsituation schätzen sie das Risiko von negativen Auswirkungen auf Arbeitnehmende gering ein. Vielmehr zeigen sie Bewusstsein dafür, dass die meisten Arbeitnehmenden nicht mehr arbeiten möchten als sie dies bereits tun. Um die Einsatzpläne auf die individuellen Bedürfnisse besser anpassen zu können, möchten sie aber diejenigen Mitarbeitenden **flexibler einsetzen** können, die dazu bereit sind und sich dies auch wünschen.

### Handlungsempfehlungen

Aufgrund der Vielfalt an Bedürfnissen und Wünschen der Arbeitnehmenden liegt es für Arbeitgebende nahe, **verschiedene Arbeits(zeit)modelle nebeneinander anzubieten** – wie dies auch schon teilweise getan wird. Das Angebot könnte jedoch noch systematischer aufgebaut, ausgestaltet und kommuniziert werden. Das Anbieten einer Art **«Baukastensystem»**, aus welchem sich die Mitarbeitenden die Arbeitsbedingungen, die zu ihnen passen, auswählen und individuell zusammenstellen können, ermöglicht das optimale Eingehen auf ihre persönlichen Bedürfnisse und Wünsche. Das Ausarbeiten dieser «Baukastensysteme» und ggf.

auch deren Umsetzung im Alltag, können einen Mehraufwand für die Arbeitgebenden bedeuten. Jedoch kann sich dieser Mehraufwand lohnen, wenn das Angebot dieser flexiblen Anstellungsbedingungen in der Unternehmenskommunikation und bei der Rekrutierung genutzt wird und so zu mehr Bewerbungen bzw. Mitarbeitenden führt (Stichwort: Employer Branding).

Die Arbeitgebenden können bei der Entwicklung und Umsetzung solcher Anstellungsoptionen von verschiedenen Seiten unterstützt werden, z.B.:

- Gemeinsame, strukturierte Entwicklung solcher Baukastensysteme auf Branchenebene unter Einbezug aller relevanten Akteure (z.B. Koordination über Branchenverbände, Teilnahme von Vertretenden der Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden)
- Unterstützung hinsichtlich rechtlicher Fragestellungen bezüglich der Ausgestaltung solcher Baukastensysteme durch Rechtsexperten (z.B. Koordination der rechtlichen Prüfung der entwickelten Anstellungsoptionen durch Branchenverbände, Durchführung der Prüfung durch Rechtsexperten, Einbringen allfällig entstehender Vorschläge zur Liberalisierung der rechtlichen Vorschriften in der Politik (Arbeitgebenden- und Arbeitnehmendenverbände gemeinsam) auf Basis allfällig aufgetretener konkreter Herausforderungen bei der Baukastensystem-Entwicklung)
- Entwicklung von Software-Tools, welche die Arbeitgebenden bei der Umsetzung der parallel angebotenen Anstellungsoptionen in den Betrieben unterstützt (z.B. Zusammenarbeit zwischen Branchenverbänden, Betrieben und Software-Unternehmen)

## 6.2 Innerbetriebliche Unzufriedenheit

Der aus der Sicht der **Arbeitnehmenden wichtigste Themenkomplex**, in welchem die empirischen Ergebnisse Unzufriedenheiten aufzeigen konnten (siehe Kapitel 3 und 4), betrifft den Bereich der «harten» und «weichen» Arbeitsbedingungen, die durch **die Führungsebene beeinflusst werden** können. Die **Arbeitgebenden** haben ebenfalls Themen identifiziert, die der Unternehmensebene zugeordnet werden können (siehe Kapitel 5). Abbildung 17 fasst die Erkenntnisse und Empfehlungen zusammen.

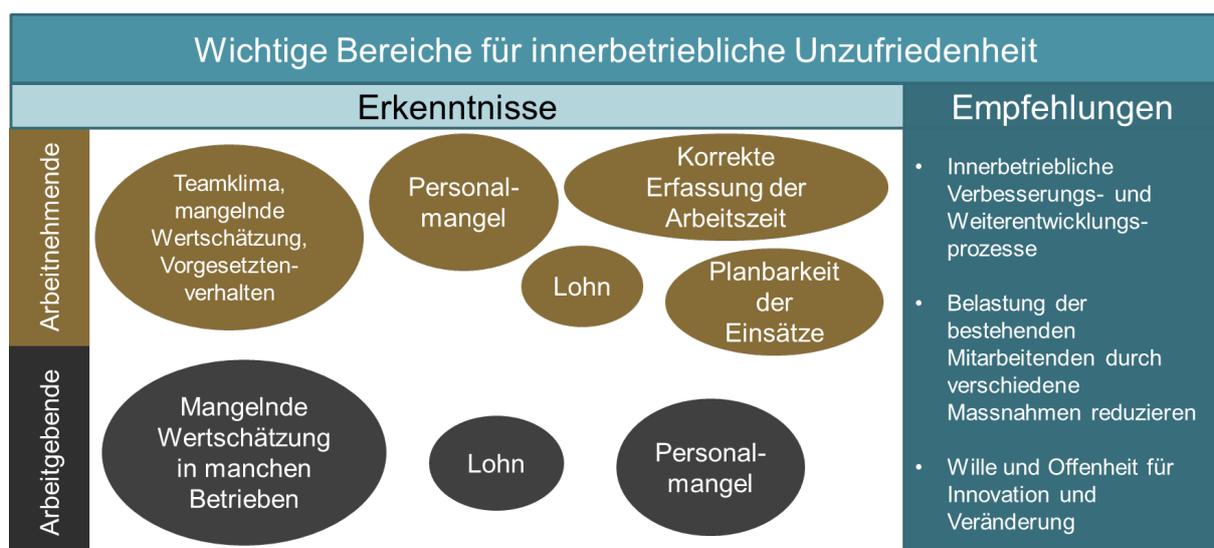


Abbildung 17: Innerbetriebliche Unzufriedenheit: Erkenntnisse und Empfehlungen

Bei den Arbeitnehmenden zeigen die empirischen Ergebnisse, dass bei den «weichen» Faktoren (Arbeitsatmosphäre) vor allem das **Teamklima, das Vorgesetztenverhalten, und die mangelnde Wertschätzung** Bereiche zur Unzufriedenheit darstellen. Daneben reklamieren Arbeitnehmende auch, dass durch zu **wenige qualifizierte Kolleg\*innen** und **zu wenig Mitarbeitende** generell ihre Arbeitsabläufe sowie ihr Berufsalltag sehr herausfordernd und belastend sind. Bei den «harten» Faktoren werden vor allem der zu **niedrige Lohn** und die **nicht immer korrekte Erfassung der Arbeitszeit** (speziell in den Branchen Gastronomie und Hotellerie) kritisiert. Ebenso bemängeln Arbeitnehmende (speziell Saisoniers und Arbeitnehmende in der Hotellerie) die **Planbarkeit der Einsätze** und die Mitsprache an den Dienstplänen. Dies interagiert mit der Kritik, dass das Privat- und Berufsleben nicht gut miteinander vereinbar sei (Work-Life Balance).

**Arbeitgebende** schätzen ebenfalls die **mangelnde Wertschätzung** als ein Problem in manchen Betrieben ein. Ausserdem wird das **Lohnniveau** in der Branche als ein Problem genannt, aber unterschiedlich diskutiert (siehe Kapitel 5). Zudem nimmt die Belastung der Arbeitgebenden aufgrund des Arbeitskräftemangels ebenfalls zu. Es wird immer aufwändiger, die benötigte Anzahl Mitarbeitende zu rekrutieren. Um den Aufwand zu reduzieren, setzen die Arbeitgebenden auf **Kooperationen mit anderen Betrieben**, insbesondere für Saisoniers als auch für spezielle Fachkräfte. Auf diese Weise sollen bessere Anstellungsbedingungen geboten werden können (z.B. Ganzjahresverträge) und die Mitarbeitenden längerfristig gebunden werden können. Zudem zeigen die Arbeitgebenden Offenheit für **«neue» Arbeitskräftemärkte**, z.B. Arbeitskräfte aus Drittstaaten oder Pensionierte. Jedoch wird der Einsatz von Pensionierten zwiespältig diskutiert.

### Handlungsempfehlungen

Die Faktoren, die der innerbetrieblichen Unzufriedenheit zugeordnet wurden, sind allesamt keine neuen Themen. Insbesondere die Thematiken der Zusammenarbeit im Team, der Wertschätzung, des Vorgesetztenverhaltens und des tiefen Lohnniveaus sind «Klassiker» im Bereich Arbeit, Personal und Leadership. Diese und weitere Themen wurden bereits vielfach in der Literatur diskutiert. Zudem wurden bereits diverse **Unterstützungsmassnahmen** (bspw. Schulungen, Coachings, Betriebs-Checks) erarbeitet, um Betrieben in diesen Bereichen **bei der innerbetrieblichen Verbesserung und Weiterentwicklung** zu helfen. Auch die Schweizer Branchenverbände bieten ihren Mitgliedsbetrieben hier zahlreiche Möglichkeiten an. An dieser Stelle wird deshalb, anstatt die bestehenden Optionen zu repetieren, auf die entsprechenden Publikationen zu diesen Themen und deren Lösungsansätze sowie Strategie- und Massnahmenvorschläge verwiesen (siehe dazu z.B. Kapitel 2). In diesem Zusammenhang wird den Betrieben nahegelegt, die Thematik äusserst ernst zu nehmen, da sie die zentralen Aspekte für den Entscheid zu einem Arbeitgebenden- oder sogar Branchenwechsel darstellen (siehe Kapitel 2 und 4.2). Es gilt deshalb die Empfehlung für alle Betriebe:

- Betrieb analysieren, individuelle «Problemfelder» objektiv sowie ehrlich identifizieren und geeignete Strategien- und Massnahmen unter Einbezug der Mitarbeitenden entwickeln sowie umsetzen. Dazu können bestehende Unterstützungsangebote zur innerbetrieblichen Verbesserung und Weiterentwicklung genutzt und im eigenen Betrieb angewendet werden.

Das ebenfalls genannte Thema des Arbeitskräftemangels lässt sich selbstverständlich nicht allein auf Betriebsebene lösen – was auch Thema der vorliegenden Studie ist. Innerbetrieblich kann jedoch geprüft werden, wie die **aufgrund des Arbeitskräftemangels bestehende Belastung** für die bestehenden Mitarbeitenden **reduziert werden kann**. Dazu bedarf es vor

allem dem **Willen und der Offenheit für Innovation und Veränderung** – sowohl auf Seiten der Arbeitgebenden als auch der Arbeitnehmenden. Mögliche Lösungsansätze in diesem Bereich, die teilweise auch von den Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden in Graubünden genannt wurden, sind:

- Offenheit der Betriebe neue Arbeitskräftemärkte zu erschliessen (z.B. Quereinsteigende, Mitarbeitende mit Beeinträchtigung, Geflüchtete, Pensionierte)
- Beteiligung der Betriebe an laufenden Projekten zur Bekämpfung des Arbeitskräftemangels (bspw. bieten die Branchenverbände Möglichkeiten zur Beteiligung an verschiedenen Projekten an) und/oder initiieren neuer Projekte
- Bedarf an Arbeitskräften reduzieren (z.B. Prozesse anpassen / optimieren, Digitalisierung und Automatisierung nutzen)
- Betriebsanpassungen prüfen (z.B. Öffnungszeiten hinterfragen, Angebot reduzieren)
- An Kooperationen auf und zwischen verschiedenen Ebenen und Akteuren beteiligen, resp. diese selbst anstossen: z.B. Betriebskooperationen, Destinationskooperationen, bspw. in den Bereichen Mitarbeitendensuche, Wohnraum, Kinderbetreuung, Personalaustausch, Benefits/Vergünstigungen, Aus- und Weiterbildung
- Belastung durch Optimieren der Arbeitsbedingungen reduzieren (z.B. Planung der Arbeitseinsätze, Planung der Arbeitsabläufe)
- Mitarbeitende in Lösungsfindungen einbeziehen. Mitarbeitende kennen die Abläufe in den einzelnen Bereichen meist am besten und können wertvolle Ideen liefern, wie in ihren Bereichen z.B. Abläufe optimiert werden können

### 6.3 Rahmenbedingungen

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen brachten neben den oben bereits aufgeführten Themen der Individualisierung der Bedürfnisse und der innerbetrieblichen Unzufriedenheit auch einige Aspekte hervor, welche übergeordneten **«Rahmenbedingungen»** zuzuordnen sind, siehe Abbildung 18.

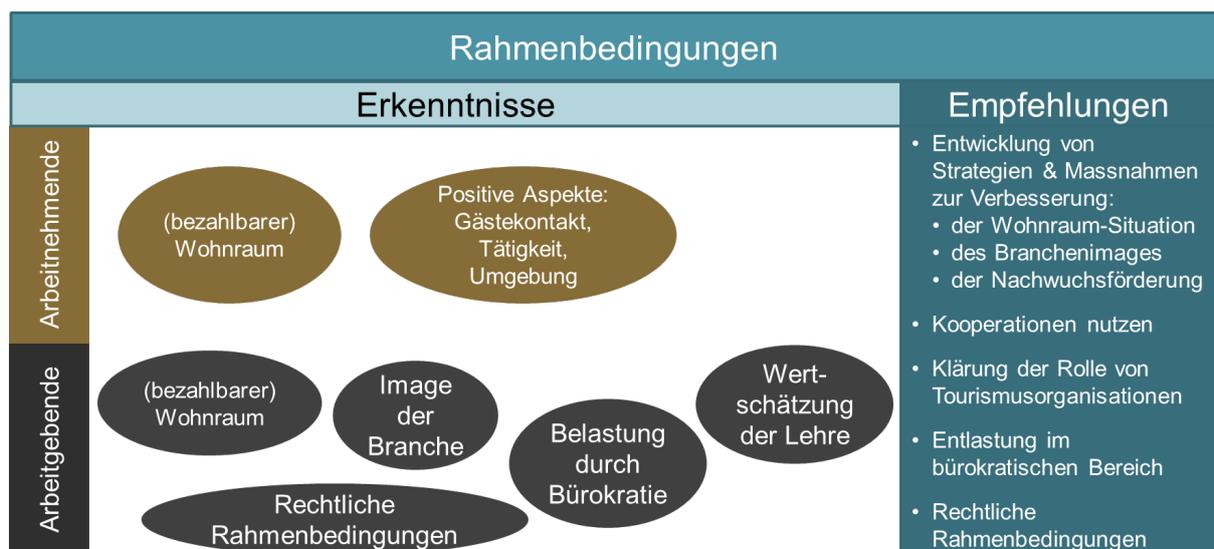


Abbildung 18: Rahmenbedingungen: Erkenntnisse und Empfehlungen

Ein zentraler externer Faktor, der grossen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen und den Arbeitskräftemangel ausübt, stellt der **mangelnde (bezahlbare) Wohnraum** dar. Sowohl **Arbeitgebende**

wie auch **Arbeitnehmende** sehen hier ein **besonders grosses Problem**. Dieses scheint in **Graubünden** zudem besonders **ausgeprägt** zu sein. So beklagen sich Arbeitnehmende über die mangelnde Verfügbarkeit und die Preise des Wohnraums. Arbeitgebende können, ohne selbst für attraktiven Wohnraum zu sorgen, immer weniger (Saison-)Arbeitskräfte anwerben. Der Wohnraummangel scheint stark zur Verschärfung des Arbeitskräftemangels beizutragen.

Neben «Problembereichen» konnten auch **Themenbereiche** im Bündner Tourismus identifiziert werden, die aus Sicht der **Arbeitnehmenden** als **besonders attraktiv** wahrgenommen werden. Dies sind der **Kontakt mit Gästen**, die **abwechslungsreichen Tätigkeiten (Arbeitsinhalte)** und die Tatsache, in der **Natur und in attraktiven Umgebungen** zu arbeiten. Bei der Zufriedenheit insgesamt scheinen aber, im Vergleich zu jüngeren Arbeitnehmenden (20-29), ältere Arbeitnehmende mit der Arbeit in den Tourismusbranchen generell zufriedener zu sein. Interessant ist auch der Aspekt der **Arbeitszeit**, der von den Arbeitnehmenden nicht nur negativ wahrgenommen wird. Das Betonen der positiven Aspekte der Arbeitszeit in der Tourismusbranche kann durchaus als Argument für die Branche und damit als Chance bei der Rekrutierung von Arbeitskräften angesehen werden (z.B. zeitliche Flexibilität, freie Tage unter der Woche, Zeit für private Erledigungen / Freizeit ausserhalb der Stosszeiten).

Ein weiteres wichtiges, übergeordnetes Thema, das die Auswertung der empirischen Untersuchungen aufzeigte, ist das **Image der Branche**. Insbesondere den **Arbeitgebenden** ist wichtig, dass der Ruf der Branche verbessert wird, da anzunehmen ist, dass sich dieser auch auf die Rekrutierung von (neuen) Mitarbeitenden auswirkt. Da die Berichterstattung in den Medien als oftmals sehr negativ wahrgenommen wird, wird vorgeschlagen, die Berichterstattung mit verstärkter, positiver Medienarbeit aus der Branche heraus aufzuwerten. Dazu können u.a. die oben angesprochenen positiven Aspekte der Arbeit in der Tourismusbranche genutzt und in das Zentrum der Kommunikation gerückt werden. In diesem Zusammenhang wird von den Arbeitgebenden auch eine Unterstützung bei der Professionalisierung, insbesondere ihrer Medien-/Social Media Arbeit, gewünscht (bspw. Schulungen zur Aufbereitung von Social Media Content).

Ein weiteres wichtiges Thema ist der **Stellenwert der Lehre im Allgemeinen**. Diese Einschätzung wurde von den **Arbeitgebenden** geäussert. Die Arbeitgebenden schätzen die Lehrausbildungen in den touristischen Teilbranchen als generell sehr attraktiv ein. Es herrscht aber Einigkeit, dass **Lehrausbildungen** in der Schweiz insgesamt **gegenüber akademischen** Ausbildungen **zu wenig wertgeschätzt** werden. Dies führt nach Meinung der befragten Arbeitgebenden dazu, dass sich immer weniger junge Menschen für eine Lehrausbildung entscheiden. Unter diesem Aspekt haben neben den touristischen Branchen aber auch andere Branchen zu leiden. Es wird von den Arbeitgebenden gewünscht, dass die Vorteile und die Attraktivität der Lehre auch durch die Politik in der Schweiz wieder stärker betont wird.

In den Befragungen der Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden, insbesondere in den Fokusgruppen der Arbeitgebenden, kam auch immer wieder das Thema auf, dass z.B. Graubünden Ferien oder die Destinationsorganisationen mehr koordinierende Aufgaben oder generell Aufgaben im Bereich der Standortförderung und des Standortmarketings übernehmen sollten und könnten (siehe Kapitel 5.3.3). Es wird also die **zukünftige Rolle dieser Organisationen beim Thema Bekämpfung des Arbeitskräftemangels** bzw. die Klärung ihrer Rolle und eine allfällige Aufgabenerweiterung in den Raum gestellt.

Darüber hinaus nehmen die Arbeitgebenden in Graubünden eine steigende Belastung aufgrund zunehmender **bürokratischer Auflagen** seitens der Behörden, bspw. bei der Verwaltung von Abrechnungen und dem Management von Mitarbeitenden, wahr.

Ein weiteres – insbesondere von den Fokusgruppen der Arbeitgebenden – diskutiertes und identifiziertes Themenfeld sind die **rechtlichen Rahmenbedingungen** und deren Einfluss auf die Arbeitskräfte-Situation. Neben den im Zusammenhang mit den Arbeitszeiten bereits in Kapitel 6.1 diskutierten Aspekten, wurde auch der **Arbeitskräftebezug aus Drittstaaten** und die entsprechenden rechtlichen Voraussetzungen, um diese beschäftigen zu können, thematisiert.

### Handlungsempfehlungen

Die dargelegten Aspekte, welche die übergeordneten **Rahmenbedingungen** betreffen, erfordern **Massnahmen auf unterschiedlichen Ebenen unter Zusammenarbeit verschiedener Akteure**. Selbstverständlich sind viele dieser Aspekte auch nicht «über Nacht» zu lösen, sondern erfordern viel Einsatz und Zeit. Die aus den empirischen Erkenntnissen abgeleiteten Empfehlungen umfassen folgende Ansatzpunkte, die teilweise auch von den Befragten genannt wurden:

- Verbesserung der **Wohnraum-Situation** / Schaffung von (bezahlbarem) Wohnraum
  - Erarbeiten von konkreten Strategien und Massnahmen auf Gemeinde- und/oder Kantonsebene (zusammen mit Anspruchsgruppen)
  - Aufgleisen und Umsetzen von gemeinsamen Wohnrauminitiativen von Arbeitgebenden für Arbeitnehmende (ggf. zusammen mit Gemeinden)
  - Attraktive Shared-Wohnräume für Arbeitnehmende aus verschiedenen Betrieben können als attraktiver Bonus angesehen und kommuniziert werden
  - Unterstützung der Arbeitnehmenden bei der Wohnungssuche (z.B. durch Arbeitgebende, Kooperation auf Destinationsebene)
- Verbesserung des **Images** der touristischen Branchen / Verbesserte interne und externe **Kommunikation** der Betriebe und der Tourismusbranche allgemein
  - Unterstützung der touristischen Betriebe bei der Optimierung der Unternehmenskommunikation (z.B. Schulungen, Angebot von Dienstleistungen und Services, Leitfäden)
  - Betonung der positiven Aspekte bei der Arbeit in der Tourismusbranche sowohl in der Branchen- als auch der Unternehmenskommunikation
  - Glaubwürdige Kommunikation (z.B. Mitarbeitende werben Mitarbeitende)
  - Kommunikationskanäle und Botschaften an unterschiedliche Zielgruppen anpassen (z.B. verschiedene Bedürfnisse, unterschiedliche Mediennutzung der Zielgruppen)
  - Unterstützung der touristischen Betriebe im Bereich des Employer Brandings
- Entwicklung von Strategien und Massnahmen zu touristischen **Nachwuchsförderung** in Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure und auf unterschiedlichen Ebenen, dies beinhaltet z.B.
  - Strategien- und Massnahmenentwicklung zur Aufwertung des Ansehens der Lehre in der Gesellschaft (alle Ebenen in der Pflicht inklusive der politischen)
  - Verbesserung des Images der Branche, u.a. durch eine verbesserte interne und externe Branchen- und Unternehmenskommunikation (siehe oben)
  - Schaffung von tatsächlicher Attraktivität der Branche (z.B. Gestaltung der Arbeitsbedingungen: Lohn, Arbeitszeiten, Wertschätzung, Arbeitsinhalte usw. – siehe dazu die Themen in der vorliegenden Studie)
- Aufbau von **Kooperationen** auf und zwischen verschiedenen Ebenen und Akteuren, um die verschiedenen Themen des Arbeitskräftemangels gemeinsam anzugehen (siehe

auch Handlungsempfehlungen Kapitel 6.2), z.B. Betriebskooperationen, Destinationskooperationen. Die Kooperationen können dabei in diversen Bereichen von Vorteil sein und Chancen bieten, z.B.

- betreffend der obigen Themen: Wohnraum, Verbesserung Image/Kommunikation, Nachwuchsförderung
- im Bereich des Anbietens von Benefits für Mitarbeitende
- beim Eingehen auf den Wunsch von Mitarbeitenden nach Flexibilität und Abwechslung in den Arbeitsinhalten (z.B. Mitarbeitenden-Sharing zwischen Betrieben)

Erfolgreiche Kooperationen bedürfen einer Koordination, d.h. für das zielgerichtete Nutzen von Kooperationen müssen auch Aufgaben, Verantwortlichkeiten usw. geklärt werden.

- Klärung der **Rolle von übergeordneten Tourismusorganisationen** und Prüfung einer allfälligen **Aufgabenerweiterung** (z.B. von Graubünden Ferien, Destinationsorganisationen). Die Organisationen könnten in Zukunft wichtige koordinierende, kommunikative und/oder aufbauende Aufgaben übernehmen bspw. in den Bereichen Mitarbeitendensuche, Wohnraumsuche, Nachwuchsförderung, Standortförderung, Kinderbetreuung, Personalaustausch, Benefits/Vergünstigungen, Aus- und Weiterbildung. Dabei muss aber auch deren tatsächlicher Einflussbereich beachtet werden (z.B. im Bereich von Immobilien ist dieser begrenzt), siehe hierzu auch Laesser et al. (2023).
- Überprüfen der Prozesse auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene zur **Entlastung der Betriebe im bürokratischen Bereich** (unter Zusammenarbeit mit Vertretenden der Betriebe)
- Überprüfen der **rechtlichen Rahmenbedingungen** und deren Einfluss auf die Arbeitskräfte-Situation sowie Ausarbeiten allfälliger Anpassungen an diesen. Hierfür sind sowohl die Politik als auch Rechtsexperten und die Arbeitnehmenden- und Arbeitgebendenverbände in der Pflicht zu sehen.

Die Ausführungen in diesem Bericht zeigen die enorme Komplexität des Themas Arbeitskräftemangel. Die Zusammenhänge und die Wirkweisen konnten hier in den einzelnen Themenbereichen teilweise nur umrissen werden. Die Studie liefert aber wertvolle Erkenntnisse zur konkreten Situation im Bündner Tourismus. So konnte aufgezeigt werden, dass sich die Situation in Graubünden nicht grundlegend von den Situationen in anderen Regionen resp. von den in der Literatur dargestellten Situation unterscheidet. Die Detailuntersuchung der Bedürfnisse der Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden der touristischen Branchen in Graubünden brachte zudem Klarheit in Themenaspekte, über die bisher viele Annahmen und Spekulationen bestanden. Hervorzuheben ist hier die grundsätzlich herrschende Zufriedenheit unter den Arbeitnehmenden. Interessant und entscheidend sind auch die Erkenntnisse zur Wichtigkeit und Zufriedenheit der Arbeitnehmenden mit den Arbeitszeiten. Insbesondere um dieses Thema bestanden bisher viele Mutmassungen, die nun geklärt werden konnten. Auf dieser Grundlage können nun zielgerichtet Strategien und Massnahmen zum Umgang mit der Arbeitskräftesituation im Bündner Tourismus ausgearbeitet werden. Hierbei wird es entscheidend sein, dass die verschiedenen Anspruchsgruppen gemeinsam an Lösungen arbeiten. Durch die hohe Individualität der Voraussetzungen und Bedürfnisse ist es wichtig, dass bei der Lösungserarbeitung in unterschiedlichen Ebenen und Szenarien gedacht wird.

Es lassen sich jedoch Bereiche identifizieren, welche die vorliegende Studie nicht abdecken konnte, deren zukünftige Bearbeitung aber wertvoll wäre:

- Die vorliegende Studie hat die Situation bezüglich der Bedürfnisse der Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden in Graubünden untersucht. Spezifische Auswertungen und Detailbetrachtungen könnten zusätzliche, nützliche Erkenntnisse liefern, z.B. regionale Auswertungen, Auswertungen zu spezifischen Jobprofilen etc.
- Die vorliegende Studie setzte den Fokus auf derzeit im Tourismus arbeitende Arbeitnehmende und Arbeitgebende. Erkenntnisse aus der Befragung von Branchenaussteigenden wären zusätzlich interessant, um noch mehr über die Faktoren zu erfahren, die zum Arbeitgeberwechsel oder sogar zum Branchenwechsel führen.
- Zusätzlich wären auch Erkenntnisse zu Personen, die am Einstieg in Branche interessiert sind, interessant.
- Interessant wäre es ausserdem, in einer Folgestudie diejenigen Betriebe zu analysieren, die angeben keinen oder lediglich einen geringen Arbeitskräftemangel aufzuweisen (Was machen sie anders?).
- Des Weiteren wäre es der Branche dienlich, die effektivsten Employer-Branding-Strategien für touristische Unternehmen zu eruieren resp. ein Employer-Branding Modell zu entwickeln, das auf touristische Unternehmen anwendbar ist. Dies mit dem Ziel die Unternehmen dabei zu unterstützen Mitarbeitende anzuziehen und zu binden.
- Begleitung der Entwicklung von «Baukastensystemen» für touristische Betriebe. Dies sowohl bezüglich der Anstellungsbedingungen (siehe Handlungsempfehlungen Kapitel 6.1) als auch hinsichtlich der generellen Erarbeitung von Lösungen bezgl. des Arbeitskräftemangels auf Betriebsebene. D.h. bspw. Entwicklung von «Baukastensystemen» für touristische Betriebe mit Strategien und Massnahmen zum Thema Arbeitskräftemangel. Aus diesen «Baukasten», können die Betriebe diejenigen Teile aussuchen, die zu ihnen passen und sie an ihren individuellen Bedarf anpassen.

## Quellenverzeichnis

- Bieri, U., Frind, A. & Burgunder, T. (2020). Mitarbeitendenbefragung Hotellerie. Ausgeprägte Teamkultur, aber steigender Druck am Arbeitsplatz. Schlussbericht. Bern: GFS. <https://www.hotelleriesuisse.ch/de/branche-und-politik/kennzahlen/arbeitsmarkt-daten/download-5346268B-373C-4FB3-996A-D18433B2C3D3.secure>
- Bliem, W., Bröckl, A., Erdö, R., Kargl, M. & Van den Nest, E. (2022). Branchenreport Tourismus und Freizeitwirtschaft. ENDBERICHT. Wien: Arbeitsmarktservice Österreich. [https://ams-forschungsnetzwerk.at/downloadpub/2022\\_B Branchenreport\\_Tourismus\\_AMS-ibw.pdf](https://ams-forschungsnetzwerk.at/downloadpub/2022_B Branchenreport_Tourismus_AMS-ibw.pdf)
- Boffetti, V., Boillat, F., Fouchault, E., Schwander, S., Doctor, M. & Schegg, R. (2022). Arbeitskräftemangel in der Hotellerie und Gastronomie: Wahrnehmung der Berufe durch Studierende im Wallis. Sierre: HES-SO. <https://www.hevs.ch/media/document/21/wahrnehmung-der-gastronomieberufe-durch-studierende-der-hes-so-valais-wallis.pdf?a37af84bd9f5d0281442a3bced9d7753>
- Borkmann, V. (2021). FutureHotel - employee profiles : Berufsprofile im Gastgewerbe. Heute und in Zukunft. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Borkmann, V. B. (2020). FutureHotel - Zukunftsfähige Arbeitswelten im Gastgewerbe Ergebnisse einer Umfrage in der Hotellerie und Gastronomie. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Bundesamt für Statistik [BFS]. (2022). Leerwohnungszählung. <https://dam-api.bfs.admin.ch/hub/api/dam/assets/23404247/master>
- Bundesamt für Statistik [BFS]. (2023). Abschlüsse nach Beruf, Lehrbetriebskanton, Ausbildungstyp, Ausbildungsform, Geschlecht und Jahr. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/bildungsabschluesse/sekundarstufe-II/berufliche-grundbildung.assetdetail.24469372.html>
- Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V. [DEHOGA] (Hrsg.). (2008). Hotellerie und Gastronomie – effizient, sicher und wirtschaftlich. Branchenleitfaden für gute Arbeitsgestaltung. Berlin: DEHOGA Bundesverband.
- Dietschi, I. (2023, 4. Mai). Matura mit anschliessendem Studium gilt als Königsweg – zu Recht? SRF. <https://www.srf.ch/wissen/weg-ins-arbeitsleben-matura-mit-anschliessendem-studium-gilt-als-koenigsweg-zu-recht>
- Ecoplan. (2018). Der Wettbewerb um Fachkräfte in der Beherbergung: Wie ist die Situation? Ein Analysereport im Auftrag von hotelleriesuisse. <https://www.hotelleriesuisse.ch/de/download-28AFCA65-CDDC-4096-ACBB-B6C88C623A5A.secure>
- Egli, D. & Geiger, M. (2022). Flexible Arbeitsmodelle zur steigenden Mitarbeitendenbindung. In: Schellinger, J., Tokarski, K.O. & Kissling-Näf, I. (Hrsg.) Resilienz durch Organisationsentwicklung. Springer Gabler, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-36022-1\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-658-36022-1_12)
- Frei, R. (2022). Lernendenbarometer 2022. Ergebnisse des Lernendenbarometers. [https://www.hotelgastrounion.ch/fileadmin/files/Lernende/Lernendenbarometer\\_2022/lernendenbarometer\\_2022\\_resultate.pdf](https://www.hotelgastrounion.ch/fileadmin/files/Lernende/Lernendenbarometer_2022/lernendenbarometer_2022_resultate.pdf)
- Golm Silvretta Lünensee Tourismus GmbH. (o.D.). Der nachhaltige Arbeitsplatz der Zukunft. <https://www.gsl-tourismus.at/de/nachhaltigkeit/arbeitsplatz>
- Grzech-Šukalo, H. & Kühnel, G. (2003). Innovative Arbeitszeiten im Hotel- und Gaststättengewerbe. <https://docplayer.org/17757100-Innovative-arbeitszeiten-im-hotel-und-gaststaettengewerbe.html>

- Henschel, U. K., Gruner, A., & Freyberg, B. v. (2018). Hotelmanagement (5. Aufl.). Berlin / Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- HotellerieSuisse. (o.D.). Wertewandel durch die Generationen Y und Z. <https://www.hotelleriesuisse.ch/de/schwerpunkte-und-trends/future-hospitality/wertewandel#c10149>
- HotellerieSuisse. (2022a). Arbeitszeitmodelle im Überblick. <https://www.hotelleriesuisse.ch/de/regionen/zentralschweiz/zum-verband/sektionen/luzern-hotels/download-dokumente/download-1CEF3FC0-99EF-4816-9ADB-782AF71A1ADF.secure>
- HotellerieSuisse. (2022b). Umfrage zu coronabedingten Personalausfällen mit Schwerpunkt «Fachkräftemangel». <https://www.hotelleriesuisse.ch/de/verband-und-geschaeftsstelle/news/news-detail/download-0CF8C318-ACE1-474C-A54A-238EFD177070.secure>
- Hostettler, B. & Rensch, C. (2022, 30. Juni). Wachsende Zustimmung - Das Vier-Tage-Modell auf dem Prüfstand. SRF. <https://www.srf.ch/news/schweiz/wachsende-zustimmung-das-vier-tage-modell-auf-dem-pruefstand>
- Kien, C. & Salfinger, B. (2006). Arbeitssituation von Beschäftigten in der Tourismusbranche im Salzkammergut. *SWS-Rundschau*, 46(3), 330-356. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoa-164487>
- Klaffke, M. (2022). Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice Ansätze. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-38649-8>
- Klotz, M. & Schürgers, S. (2019). Was Arbeitnehmer in der Gastronomie & Hotellerie wirklich wollen. Eine Studie von Gronda mit Unterstützung des Hotel Adlon Kempinski Berlin. <https://blog.gronda.eu/wp-content/uploads/2019/10/Gronda-Gastro-Umfrage-2019.pdf>
- Küng, B., Kuster, J. & Weilenmann, T. (2022). Personal- und Fachkräftemangel in Graubünden: Perspektiven 2040 und Massnahmenvorschläge. Chur: Wirtschaftsforum Graubünden.
- Kuoni, P. (2023, 18. Januar). Wohnungsnot: Wie Bündner Gemeinden das Problem anpacken. Südostschweiz online. <https://www.suedostschweiz.ch/politik/hohe-wohnungspreise-tiefe-leerstaende-wohnungsnot-wie-buendner-gemeinden-das-problem>
- Laesser, Ch., Küng, B., Beritelli, P., Boetsch, T. & Weilenmann, T. (2023). Tourismus-Destinationen: Strukturen und Aufgaben sowie Herausforderungen und Perspektiven. Bericht im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO. Bern: SECO.
- Leder, S., Doll, D. & Müller, N. (2019). Gerne arbeiten im Schmallenberger Tourismus! #GAST. Ergebnisbericht Mitarbeiter- & Gastgeberbefragung. [https://www.schmallenberger-sauerland.de/fileadmin/Kundenbereich/Downloads/Verschiedenes/Projekt\\_GAST/Ergebnisbericht\\_Befragung\\_GAST.pdf](https://www.schmallenberger-sauerland.de/fileadmin/Kundenbereich/Downloads/Verschiedenes/Projekt_GAST/Ergebnisbericht_Befragung_GAST.pdf)
- Lehky, M. (2011) Leadership 2.0: wie Führungskräfte die neuen Herausforderungen im Zeitalter von Smartphone, Burn-out & Co. Managen. Frankfurt: Campus Verlag.
- Mattmüller, R., & Hesse, G. (2019). Perspektivwechsel im Employer Branding: Neue Ansätze für die Generationen Y und Z. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-26208-2>
- Mörstedt, A.-B. (2019). Generation Z geht'z noch? Vortrag im Rahmen des bzb Forums «Unsere Lernenden heute». Buchs.
- Mügglar, S., Liechti, L. & Schärler, M. (2022). Fachkräftemangel im Gastgewerbe und die Folgen für Unternehmen, die Branche und den Tourismus. Schlussbericht. Bern: BASS.

- Müller, A., Scheidegger, N., Simon, S., Wyssen, T. (2011). Praxisleitfaden Arbeitgeberattraktivität: Instrumente zur Optimierung der Arbeitgeberattraktivität in kleinen und mittleren Unternehmen. Chur: HTW Chur Verlag.
- Nay, A. (2023, 27. April). Die Viertagewoche im Hotel «Adula» ist Geschichte. Südschweiz. <https://www.suedostschweiz.ch/wirtschaft/flexibles-arbeiten-die-viertagewoche-im-hotel-adula-ist-geschichte>
- Roller, M. & Steiner, M. (2021). Kurzbericht: Aktuelle Entwicklungen im touristischen Arbeitsmarkt. Bern: Universität Bern CRED-T.
- Schäfer, J. (2021). Altersgemischte Teams in der Pflege: Miteinander arbeiten - voneinander lernen <https://doi.org/10.1007/978-3-662-62062-5>
- Schröder, M. (2018). Der Generationenmythos. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 70(3), 469–494. <https://doi.org/10.1007/s11577-018-0570-6>
- Völksen, S. (2022). Die Region Engiadina Bassa/Val Müstair als Lebens- und Arbeitsraum für junge Erwachsene. Eine qualitative Bestandsaufnahme der Chancen und Herausforderungen in der Region mit Handlungsempfehlungen zur Förderung der Standortattraktivität. [https://www.cdvm.ch/fileadmin/user\\_upload/studie\\_standortattraktivitaet-region-ebvm-06-2022.pdf](https://www.cdvm.ch/fileadmin/user_upload/studie_standortattraktivitaet-region-ebvm-06-2022.pdf)
- WKO. (2022). Seilbahnen Mitarbeiter\*innen-Befragung 2022. Zusammenfassung der Ergebnisse. WKO.
- wmp consult. (2022). „Die Gastro muss total umdenken“ Ergebnisse der bundesweiten Beschäftigtenbefragung im Gastgewerbe 2022. [https://www.ngg.net/fileadmin/Hauptverwaltung/Materialien/PDF/20221018\\_Auswertung-Beschaeftigten-Umfrage-Gastgewerbe.pdf](https://www.ngg.net/fileadmin/Hauptverwaltung/Materialien/PDF/20221018_Auswertung-Beschaeftigten-Umfrage-Gastgewerbe.pdf)
- 4-Tage-Woche bei der Golmerbahn. (2022, 29. Juli). vorarlberg ORF.at. <https://vorarlberg.orf.at/stories/3166963/>

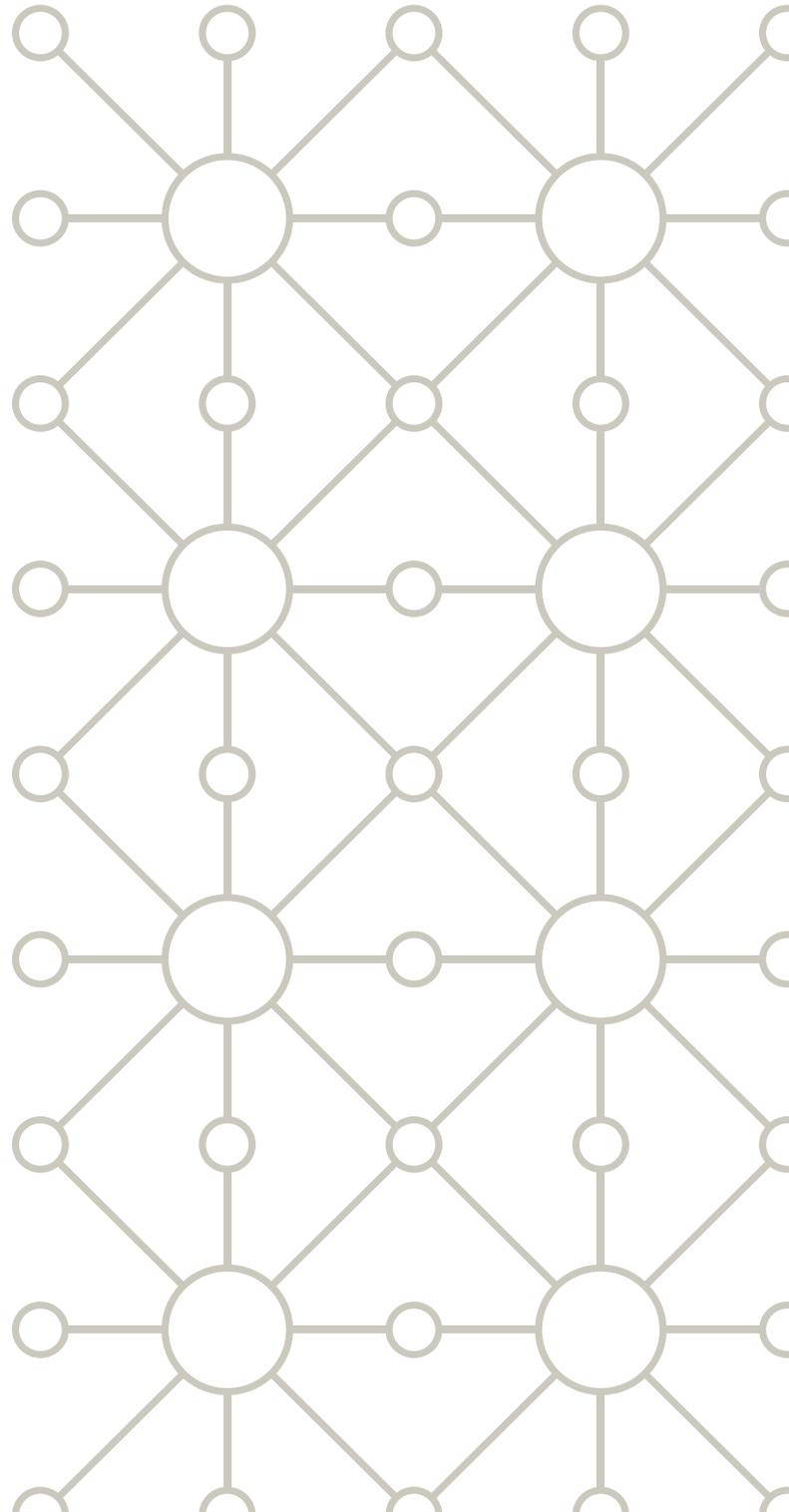
**Fachhochschule Graubünden**  
Institut für Tourismus und Freizeit (ITF)  
Comercialstrasse 22  
7000 Chur  
Schweiz  
T +41 81 286 24 24  
itf@fhgr.ch



[fhgr.ch/itf](https://www.fhgr.ch/itf)

Fachhochschule Graubünden  
Scola auta specialisada dal Grischun  
Scuola universitaria professionale dei Grigioni  
University of Applied Sciences of the Grisons

© FH Graubünden, Juni 2023



**swissuniversities**

