

# Für mehr Fachkräfte im Gastgewerbe

Omar El Mohib, Januar 2023

## Inhalt

Management summary .....	3
Ausgangslage .....	4
Bedeutung und Beschäftigungsstruktur des Gastgewerbes .....	5
Arbeitskräftemangel.....	7
Ursachen für Arbeitskräftemangel.....	8
Branchenwechsel .....	8
Demografie .....	9
Rückkehr ins Ausland.....	10
«Generation Z» und mangelndes Interesse an Ausbildung im Gastgewerbe .....	10
Kurzarbeit und fehlende Studierende .....	11
Lösungsansätze .....	12
Politische Massnahmen gegen den Fachkräftemangel.....	12
Ausschöpfung des Potenzials an Arbeitskräften im Inland .....	13
Günstigere Rahmenbedingungen für das Gastgewerbe.....	13
Empfehlungen an gastgewerbliche Betriebe und an die Branchenverbände, um dem Fachkräftemangel im Gastgewerbe entgegenzuwirken .....	14
Attraktivere Rahmenbedingungen schaffen.....	15
Ausbildung attraktiver gestalten und Interesse an der Gastronomie stärken/ (bspw. Erasmus/interdisziplinärer innerhalb Gastgewerbe) .....	17

## Management summary

Der Fachkräftemangel im Gastgewerbe ist alarmierend: Seit 2021 stehen ausserordentlich tiefe Arbeitslosenzahlen einer rekordhohen Zahl von offenen Stellen gegenüber. Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, sind einerseits politische Reformen angezeigt, andererseits betriebliche Massnahmen notwendig.

Einige Massnahmen, können von der Politik beziehungsweise vom Staat ergriffen werden, um aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, wie beispielsweise

- die Senkung der Elternbeiträge für Kinderbetreuungsplätze
- die Einführung einer Individualbesteuerung
- die Einführung neuer Arbeitsmodelle für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Weitere Massnahmen können von der Politik beziehungsweise vom Staat ergriffen werden, um spezifisch dem Fachkräftemangel im Gastgewerbe entgegenzuwirken.

- Anpassung der gesetzlichen Grundlage, die flexiblere Arbeitszeitmodelle im LGAV ermöglicht
- Vereinheitlichung der unterschiedlichen, kantonalen Eintrittshürden auf Unternehmensebene
- Liberalisierung der restriktiven Zulassungskriterien für Fachkräfte von ausserhalb der EU bzw. Aufweichung der Zulassungskriterien für Asylsuchende v.a. für den Zugang zu einer gastgewerblichen Ausbildung
- Zugang des Gastgewerbes zu Drittstaatenkontingenten.
- Vereinfachung der Bewilligungsverfahren für Betriebe mit ausländischem Personal
- Schaffung von Anreizen zur Einbindung von Menschen mit Beeinträchtigung im Gastgewerbe

Die öffentliche Hand kann den Fachkräftemangel nicht alleine beheben. Dafür müssen auch von den Branchenverbänden und den gastgewerblichen Betrieben selber aktiv Massnahmen ergriffen werden.

- Attraktive Arbeitszeitmodelle (Work-Life-Balance) entwickeln und anbieten, die nicht zu einer Überlastung (Überzeit) des Personals führen und mit geregelten Arbeitszeiten vergleichbar
- Entwicklung innovativer Modelle entwickeln, um faire Löhne zu zahlen
- Gezielte und konsequente Förderung von Weiterbildung für Mitarbeitende jeder Stufe
- Attraktiver Führungsstil mit Mitsprache- und Mitgestaltungsmöglichkeiten
- Zeitgemässe, interdisziplinäre und attraktive Lehren und Ausbildungen anbieten, die mit der Freizeit der Lernenden besser vereinbar sind
- Integration von anerkannten Flüchtlingen und von Erwerbslosen durch Programme der Sozialpartner

*Der Gewerbeverein* setzt sich für diese Massnahmen ein, mit welchen dem Fachkräftemangel im Gastgewerbe begegnet werden soll.

## Ausgangslage

Die Massnahmen zur Bekämpfung der Corona-Pandemie wie beispielsweise angeordnete Betriebsschliessungen oder die Zertifikatspflicht hatten trotz flankierender Massnahmen (z.B. Ausweitung der Kurzarbeit, Wirtschaftshilfen) schwerwiegende Folgen für das Gastgewerbe.

Seit der Rückkehr in die normale Lage beziehungsweise seit Aufhebung der Corona-Massnahmen zur Eindämmung der Pandemie, hat sich zwar insgesamt die Wirtschaft erholt, weil aber viele Unternehmen gleichzeitig neue Arbeitskräfte einstellen wollten, hat dies zu einer aussergewöhnlichen Knappheit auf dem Arbeitsmarkt geführt. Die Corona-Pandemie hat aufgezeigt, welchen strukturellen Risiken das Gastgewerbe bei der «Nachwuchsförderung» ausgesetzt ist. Vielen Branchenangehörigen fehlte während der Pandemie die Perspektive. Sie sahen sich gedrängt, sich neu zu orientieren, die Branche zu wechseln oder ins Ausland abzuwandern.

Der Fachkräftemangel im Gastgewerbe ist alarmierend: Seit 2021 stehen ausserordentlich tiefe Arbeitslosenzahlen einer rekordhohen Zahl von offenen Stellen gegenüber. Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, sind betriebliche Massnahmen (Arbeitszeiten, Löhne und Nebenleistungen, Sparmassnahmen, Rekrutierung etc.) und politische Reformen notwendig.

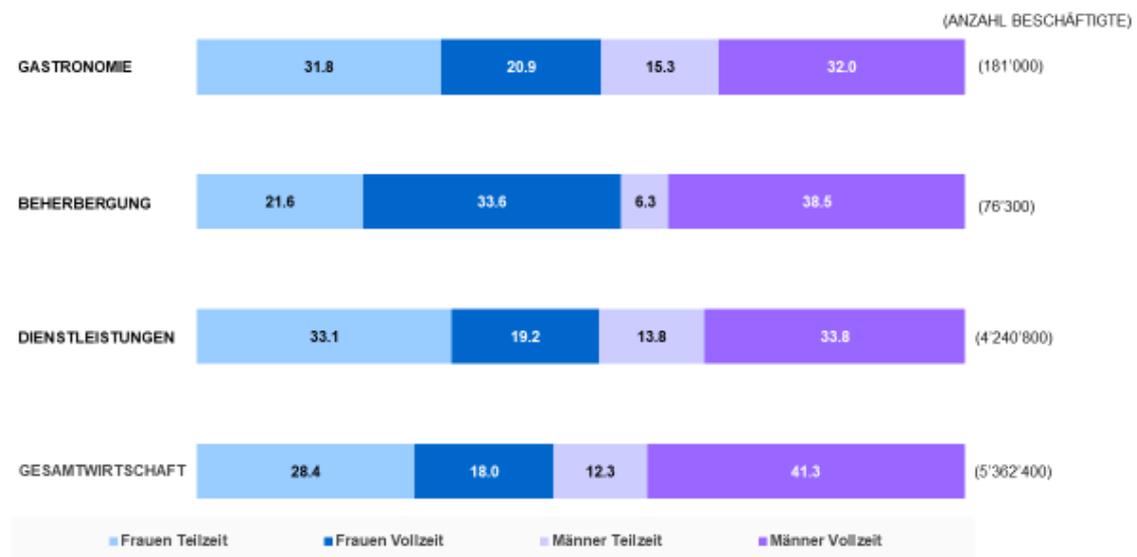
Gestützt auf eine Dokumentenanalyse und auf die Befragung direkt betroffener Gastwirt:innen, hat *Der Gewerbeverein* die personellen Herausforderungen im Gastgewerbe eruiert und verschiedene Massnahmen abgeleitet, mit welchen dem Fachkräftemangel im Gastgewerbe begegnet werden soll.

## Bedeutung und Beschäftigungsstruktur des Gastgewerbes

Neben der wirtschaftlichen Bedeutung trägt das Gastgewerbe massgeblich zum Image der Schweiz bei, beispielsweise über die Esskultur, die hohe Qualität der Hotels und Restaurants sowie der Hotelfachschulen. Doch wer arbeitet eigentlich in dieser Branche?

Im Gastgewerbe waren im dritten Quartal 2022 rund 257'000<sup>1</sup> Personen tätig, die etwa 196'000<sup>2</sup> Vollzeitstellen besetzten. Die Beschäftigungsstruktur des Gastgewerbes ist durch einen vergleichsweise hohen Frauenanteil sowie einen hohen Anteil an Teilzeitarbeitsplätzen gekennzeichnet.

**Abbildung 1:** Beschäftigungsstruktur im Gastgewerbe nach Geschlecht und Beschäftigungsgrad, 2018



Quelle: Bundesamt für Statistik, Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigte nach Wirtschaftsabteilungen und Geschlecht im 3. Quartal 2022, 25.11.2022

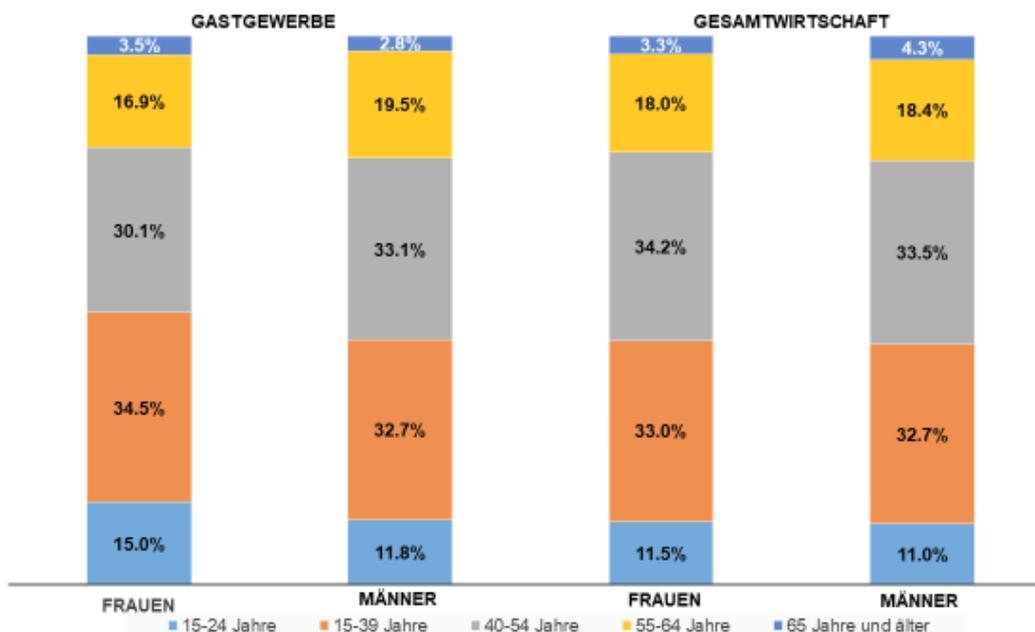
Die Gastronomie weist einen überdurchschnittlichen Anteil an Teilzeitbeschäftigten auf, während in der Beherbergung der Anteil der Beschäftigten in Teilzeit mit rund 28% sogar geringer ist als in der Wirtschaft insgesamt (41%). Der Anteil der Frauen ist sowohl in der Gastronomie als auch in der Beherbergung höher als in der Gesamtwirtschaft. In allen vier Sektoren sind jeweils deutlich mehr Frauen in Teilzeit beschäftigt als Männer.

Die Altersstruktur der Erwerbstätigen im Gastgewerbe entspricht im Durchschnitt in etwa derjenigen der Gesamtwirtschaft.

<sup>1</sup> Bundesamt für Statistik, Beschäftigte nach Wirtschaftsabteilungen und Geschlecht, Brutto- und saisonbereinigte Werte, 25.11.2022

<sup>2</sup> Bundesamt für Statistik, Beschäftigte nach Vollzeitäquivalente und Wirtschaftsabteilungen, 25.11.2022

**Abbildung 2:** Altersstruktur der Erwerbstätigen im Gastgewerbe im Vergleich mit dem Durchschnitt der Erwerbstätigen, 2021



Quelle: Bundesamt für Statistik (BFS): Vollzeit- und Teilzeiterwerbstätige nach Wirtschaftssectoren und nach Geschlecht, Nationalität, Altersgruppen, Familientyp, 19.05.2022

In Bezug auf den Arbeitsmarkt ist auch die überdurchschnittliche Integrationsleistung des Gastgewerbes hervorzuheben: Für Berufsanfänger:innen, gering qualifizierte Personen und Quereinsteiger:innen bietet es tiefe Einstiegshürden. Die niedrigen Einstiegshürden in den Arbeitsmarkt bietet vielen Personen mit unterschiedlichen Qualifikationen eine Beschäftigung. Die geringeren Qualifikationsanforderungen ziehen auch Quereinsteiger:innen an und gehen mit im Branchenvergleich unterdurchschnittlichen Löhnen einher. Die tiefe Eintrittsschwelle ist allerdings auch ein Grund für die vergleichsweise hohe Fluktuation im Gastgewerbe.

Das Gastgewerbe bietet zudem für ausländische Erwerbstätige viele Beschäftigungsmöglichkeiten. Das trifft einerseits für die in der Schweiz langfristig lebenden ausländischen Arbeitskräfte (Niedergelassene und Jahresaufenthalter:innen) zu, die rund 46% der Erwerbstätigen im Gastgewerbe ausmachen.<sup>3</sup> Andererseits gilt dies auch für Grenzgänger:innen und Kurzaufenthalter:innen, die für ihre berufliche Tätigkeit in die Schweiz kommen beziehungsweise sich für weniger als zwölf Monate in der Schweiz aufhalten.

Schliesslich weist das Gastgewerbe einen überdurchschnittlich hohen Anteil an Selbstständigen auf: Diese machen rund ein Sechstel aller Erwerbstätigen im Gastgewerbe aus. Der Anteil der ausländischen Erwerbstätigen unter den Selbstständigen im Gastgewerbe ist ebenfalls höher als im Branchendurchschnitt.

<sup>3</sup> Quelle: Bundesamt für Statistik (BFS): Erwerbstätige nach Wirtschaftsabschnitten und nach Geschlecht, Nationalität, Altersgruppen, Familientyp, 19.05.2022

## Arbeitskräftemangel

Die Wirtschaft hat sich nach der Corona-Krise erholt und floriert vielerorts. Während in vergangenen Jahren viele Arbeitskräfte wenigen Arbeitsplätzen gegenüberstanden, hat sich die Lage zugunsten der Arbeitnehmenden gedreht.

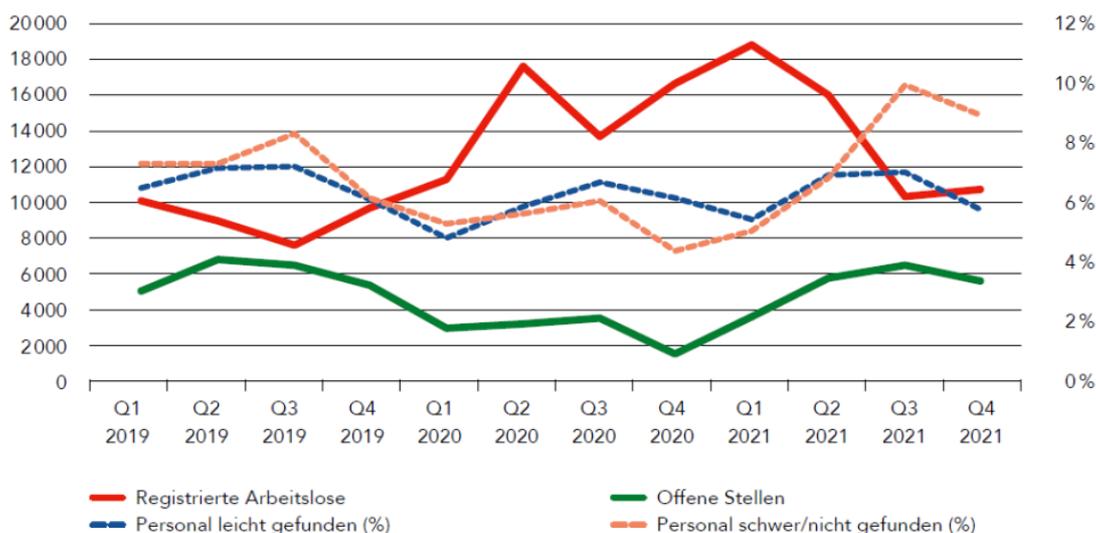
Gemäss «Branchenspiegel 2022» von Gastrosuisse beschäftigte das Gastgewerbe im Jahr 2021 im Jahresdurchschnitt 225'757 Mitarbeitende. Gegenüber 2019 sank die Zahl der Beschäftigten damit um beinahe 40'000 Personen. Das bedeutet, dass in diesem Zeitraum im Gastgewerbe fast jede sechste Stelle auf dem Arbeitsmarkt verschwunden ist.

Kommt hinzu, dass die Situation auf dem Arbeitsmarkt grundsätzlich sehr aussergewöhnlich ist: So zählte das Bundesamt für Statistik (BfS) im dritten Quartal 2022 in der gesamten Schweiz rund 124'000 offene Stellen. Derweil lag die Arbeitslosigkeit in der Schweiz laut Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) bei rekordtiefen 2% (Stand September 2022). Das entspricht rund 89'500 Arbeitslosen. Selbst wenn alle Arbeitslosen die passenden Qualifikationen hätten, könnten nicht alle offenen Stellen besetzt werden.

Der Arbeitskräftemangel zieht sich durch alle Branchen hindurch, wobei fünf besonders betroffen sind, nämlich die Gastronomie und Beherbergungsbetriebe, die IT-Branche, der Maschinenbau, das verarbeitende Gewerbe sowie das Gesundheits- und Sozialwesen.

Der Fachkräftemangel ist im Gastgewerbe ein altbekanntes Problem. Dass allerdings Restaurants ihre Öffnungszeiten einschränken müssen, weil sie kein Personal finden, ist neu. Tatsächlich fehlten im Gastgewerbe und in Beherbergungsbetrieben in der Schweiz noch nie so viele Arbeitskräfte wie aktuell. Es fehlen Köch:innen sowie Servicepersonal. Die Anzahl der offenen Stellen im Gastgewerbe hat sich im Vergleich zu den Vorjahren dramatisch vervielfacht.

**Abbildung 5:** Registrierte Arbeitslose, offene Stellen und Rekrutierungsschwierigkeiten im Gastgewerbe (2019–2021, absolut)



Quelle: Bundesamt für Statistik, Beschäftigungsstatistik, und Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Arbeitsmarktstatistik

Quelle: Gastrosuisse, Branchenspiegel 2022

## Ursachen für Arbeitskräftemangel

Ende 2021 fehlte es grundsätzlich in allen Regionen der Schweiz an Fachpersonal.<sup>4</sup>

Gründe für die Rekrutierungsschwierigkeiten sind etwa die Abwanderung in andere Branchen, die demografische Entwicklung, die Rückkehr ins Ausland, die gestiegenen Ansprüche der Arbeitnehmenden beziehungsweise ein mangelndes Interesse an einer gastgewerblichen Ausbildung.

## Branchenwechsel

Wer von der Pandemie besonders hart getroffen wurde, hat heute mehr Mühe, Personal zu finden. Während Bankangestellte, Informatiker:innen oder Büroangestellte mit Ausbruch der Pandemie ins Homeoffice wechseln konnten, waren etwa Gastronomie, Eventbranche und Detailhandel von heute auf morgen stillgelegt. Gastromitarbeitende müssen da sein, wo der Gast ist und fragten sich: Wie sicher ist mein Job künftig noch? Viele kamen zum Schluss, dass sie beispielsweise im Büro oder als Lagermitarbeitende besser aufgehoben sind. Sie suchten nach Alternativen und haben sich schliesslich umorientiert.

Auch die Vorteile von Homeoffice dürfte beim Wechsel in einen Bürojob eine Rolle gespielt und dafür gesorgt haben, dass die Angestellten zusätzliche Anforderungen an ihren Arbeitsplatz stellten: Dank Homeoffice wurden die Arbeit sicherer, Arbeitszeiten und Arbeitsorte (zu Hause, Ferienwohnung etc.) oft flexibler und die Kinderbetreuung wurde vereinfacht durch den Wegfall des Arbeitsweges.

Dass diese Arbeitskräfte zurückkehren, ist unwahrscheinlich: Gerade in der Gastronomie und Hotellerie sind die Rahmenbedingungen oftmals nicht sehr attraktiv. Überholte hierarchische Strukturen mit wenig oder keiner Mitsprache- bzw. Mitgestaltungsmöglichkeit der Mitarbeitenden sowie eine konservative, raue Betriebskultur sind im Gastgewerbe weit verbreitet. Das liegt teilweise in der Natur dieser Branche. Im Gastrobereich lässt sich am Mittag und/oder am Abend Umsatz erzielen. Für das Personal bedeutet dies oftmals Überzeit beziehungsweise lange Arbeitstage mit Zimmerstunde nach der Mittagsschicht und anschliessender Arbeit bis spätabends. Die gastgewerbliche Branche ist deshalb oft geprägt von einem hektischen Arbeitsalltag und von grossen körperlichen Strapazen. Die Arbeitszeiten sind vor allem für Fachkräfte mit Familie oder ältere Arbeitskräfte nicht attraktiv.

Kommt hinzu, dass die Löhne (vor allem für ältere Fachkräfte mit Familie) zu tief sind. Aufgrund der kleinen Margen in der Gastronomie besteht aber kaum Handlungsspielraum. In der Vergangenheit war deswegen denn auch vieles wichtiger, als das Wohl der Mitarbeitenden. Bei der momentanen Wirtschaftslage und dem allfälligen Kaufkraftverlust verschärft sich dieses Problem. Weiche Faktoren (soft facts) wie Image, Stimmungen und Wertschätzung blieben und bleiben regelmässig auf der Strecke. Insbesondere kleine Betriebe sind oftmals tagtäglich so stark mit operativen Tätigkeiten beschäftigt, dass andere (strategische) Bereiche vernachlässigt werden (Betriebskultur, Nachwuchsförderung). Das widerspricht wiederum dem heutigen Zeitgeist, denn insbesondere die «Generation Z» (Jahrgänge 1995–2010) hat eine andere Erwartungshaltung an ihre Arbeit, sie hat einen anderen Zugang zur Arbeit, zur Leistung und zum Wohlbefinden. Im Gastgewerbe fehlen insgesamt

---

<sup>4</sup> Quelle: Gastrosuisse, Branchenspiegel 2022, S. 36

Entwicklungsmöglichkeiten: Einmal Küchenchef bleibt einem eigentlich nur noch der Schritt in die Selbstständigkeit. Die Branche hat das entweder zu lange nicht erkannt oder sie ist gar nicht in der Lage, einen «war of talent» zu führen, weil es meist nicht möglich ist, einer frischen Absolventin aus der Hotelfachschule einen attraktiven Jahreslohn zu zahlen.

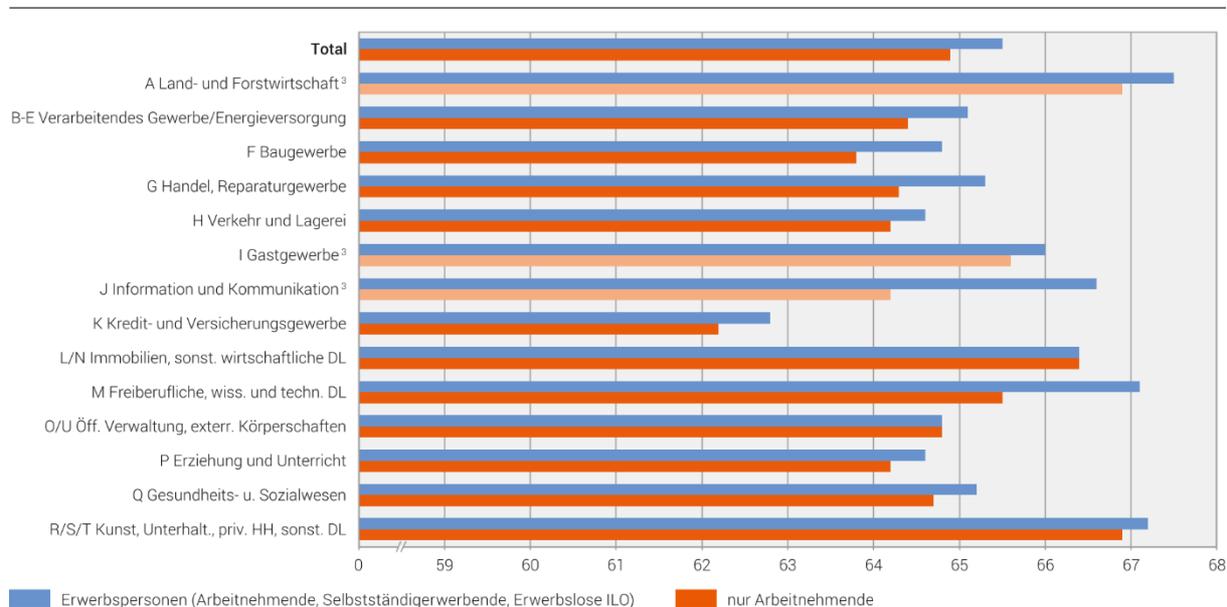
Zusammenfassend: Personen im Gastgewerbe arbeiteten verhältnismässig viel und unregelmässig und müssen immer vor Ort sein (kein Homeoffice). Dafür verdienen sie zu wenig.

## Demografie

In den nächsten zehn Jahren gehen eine Million Menschen in Rente. Gleichzeitig rücken gemäss Arbeitgeberverband bloss 500'000 Erwerbstätige nach. Seit 2019 verlassen mehr Erwerbstätige den Arbeitsmarkt, als neue eintreten. Trotz Fachkräftemangel gibt es in der Schweiz immer noch eine Alters Guillotine. Jedes zehnte KMU gibt in einer aktuellen Befragung der Versicherung AXA an, keine Mitarbeitenden über 45 einzustellen. Denn ältere Mitarbeitende sind teurer (sowohl beim Lohn als auch bei der Altersvorsorge) und haben zum Teil nicht mehr die nötigen Qualifikationen für den Job. In der Gastronomie kommt hinzu, dass für verschiedene Tätigkeiten körperliche Anstrengungen notwendig sind, die älteren Personen tendenziell schwerer fallen.

**Abbildung 6:** Durchschnittliches Alter beim Austritt aus dem Arbeitsmarkt<sup>1</sup> nach Wirtschaftsabschnitt<sup>2</sup> und Erwerbsstatus

Durchschnitt 2016–2020



<sup>1</sup> Austritte = Übergänge von einer Erwerbstätigkeit von mindestens 1 Stunde pro Woche zur Nichterwerbstätigkeit

<sup>2</sup> nach NOGA 2008

<sup>3</sup> Arbeitnehmer: Extrapolation aufgrund von weniger als 90 Beobachtungen. Die Resultate sind mit grosser Vorsicht zu interpretieren.

## Rückkehr ins Ausland

Offene Stellen wurden früher in der Schweiz jeweils mit Arbeitskräften aus dem Ausland besetzt. Dies trotz ansteigender Zuwanderung seit Anfang 2022. In vielen Ländern Europas wurde die Wirtschaft nach Aufhebung der Pandemiemaßnahmen ebenfalls abrupt hochgefahren und es herrscht zurzeit auch dort ein starker wirtschaftlicher Aufschwung mit Vollbeschäftigung. Dementsprechend kann die Personallücke nicht über die Zuwanderung allein gedeckt werden. Das ist umso schwieriger, solange potenzielle Zuwandererinnen und Zuwanderer auch in ihrer Heimat attraktive Stellenangebote finden.

Viele zugewanderte Personen ziehen nach der Pensionierung in die alte Heimat zurück. Einige dieser Rückkehrenden nehmen die nächste Generation, die noch mitten im Berufsleben steckt, mit. Denn für viele Secondas und Secondos fällt mit dem Wegzug der Eltern auch die Gratis-Kinderbetreuung weg. Anstatt die Kinder in relativ kostspielige Kindertagesstätten zu schicken, ziehen sie mit ins Ausland.

Dass die Wirtschaft in vielen Herkunftsländern ehemaliger Gastarbeiter:innen brummt, ist ein weiterer Anreiz. So lockt etwa Italien seine Auswanderer:innen gar mit zusätzlichen Steuergeschenken und Portugal mit Geldspritzen für den Umzug zurück in die Heimat.

## «Generation Z» und mangelndes Interesse an Ausbildung im Gastgewerbe

Vor allem in der Gastronomie ist es mittlerweile schwierig, Lernende zu finden. Der Blick auf die Lehrvertragsabschlüsse zeigt: Im letzten Jahrzehnt ist das Interesse an der Ausbildung im Gastgewerbe markant gesunken.

Abbildung 7: Lernende im Gastgewerbe

Beruf/Lehrverträge	2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019	
	Neu abgeschlossene	Gesamtbestand												
Hotelfachfrau/-mann EFZ	338	949	348	946	327	924	315	907	303	867	299	834	286	804
Köchin/Koch EFZ	1844	5028	1771	4824	1737	4673	1626	4491	1580	4318	1589	4180	1540	4000
Restaurations-/Restaurantfachfrau/-mann EFZ	647	1736	578	1653	586	1593	566	1530	474	1411	484	1331	467	1202
Systemgastronomiefachfrau/-mann EFZ	57	57	63	110	58	158	62	167	49	144	58	148	46	139
Hotel-Kommunikationsfachfrau/-mann EFZ	0	0	0	0	0	0	0	0	109	109	127	222	158	365
Hotellerieangestellte/r EBA	34	67	25	54	25	48	33	56	33	57	22	52	42	59
Küchenangestellte/r EBA	334	603	367	655	337	622	364	612	380	630	393	675	465	769
Restaurations-/Restaurantangestellte/r EBA	127	228	124	228	127	215	147	249	140	254	151	264	158	271
<b>Total</b>	<b>3381</b>	<b>8668</b>	<b>3276</b>	<b>8470</b>	<b>3197</b>	<b>8233</b>	<b>3113</b>	<b>8012</b>	<b>3068</b>	<b>7790</b>	<b>3123</b>	<b>7706</b>	<b>3162</b>	<b>7609</b>

EFZ: Eidg. Fähigkeitszeugnis EBA: Eidg. Berufsattest

Quelle: Bundesamt für Statistik, Sektion Bildungsprozesse

Quelle: Gastrosuisse, Branchenspiegel 2021, S. 35

Vor allem seit der Covid-Pandemie ist es sehr schwierig, motivierte junge Leute zu finden, die bereit sind, eine Ausbildung im Gastro-Hotel-Bereich zu machen. Viele Jungen wollen nicht mehr am Wochenende oder Abend arbeiten. Der Reiz an der

Branche (Kundenkontakt, Kennenlernen verschiedener Kulturen) gerät immer mehr in den Hintergrund.

Dies lässt sich nicht zuletzt an den Bewerbungsgesprächen beobachten, die heute anders ablaufen als früher: So sprechen die Kandidierenden relativ früh über die Arbeitszeiten und den Lohn der ausgeschriebenen Stelle. Vor ein paar Jahren noch erkundigten sich die Bewerbenden zuerst über den Betrieb und die Stelle selbst. Die Erwartungen betreffend Arbeitszeiten und Lohn sind heute seitens Personal höher. Kommt hinzu, dass sich Unternehmen in einem ausgetrockneten Arbeitsmarkt gegenseitig das Personal abwerben. Das bedeutet, dass das Personal, das für den eigenen Betrieb gewinnen werden konnte, in einem anderen Betrieb fehlt.

Dies hat weitreichende Folgen, denn viele Betriebe sind beispielsweise in der Küche personell so dünn besetzt, dass sie teilweise auf Grossanlässe verzichten müssen, weil sie den Normalbetrieb ansonsten nicht stemmen können. Durch die Unterbesetzung ist die Arbeitslast beim verbleibenden Personal grösser und dadurch erhöht sich die Gefahr, dass dieses ausbrennt. Der Service ist überlastet und hat keine Zeit für die Gäste beziehungsweise für echte Gastronomie.

Vor allem die unattraktiven Arbeits- bzw. Servicezeiten sind physisch und psychisch anstrengend und führen auch immer wieder dazu, dass die Ausbildung abgebrochen wird. Die gastgewerblichen Ausbildungen sind zudem oftmals nicht mehr zeitgemäss (z.B. fehlen teilweise Lerninhalte, die auf Intoleranzen oder vegetarische und vegane Gerichte ausgerichtet sind). Zudem hat das Gastgewerbe ein Imageproblem: Heute ist es im Gegensatz zu früher nicht mehr angesagt, als Köchin oder Koch oder in der Hotellerie tätig zu sein.

Auf ausgeschriebene Stellen erhalten z.B. Landgasthöfe – die noch stärker unter dem Personalmangel leiden als Betriebe in Städten – im Gegensatz zu früher praktisch keine Bewerbungen von ausgebildeten Fachkräften mehr (z.B. Koch- oder Servicefachlehre). Wenn überhaupt, dann bewerben sich Quereinsteiger:innen oder Stellensuchenden aus dem Ausland auf die Vakanzen in ländlichen Gebieten. Viele Betriebe sind gezwungen, einen erheblichen finanziellen und zeitlichen Aufwand zu betreiben, damit überhaupt Personal für vakante Stellen gewonnen werden kann.

## Kurzarbeit und fehlende Studierende

Im März 2022 befanden sich immer noch über 20'000 Menschen in Kurzarbeit. Sie fehlten dem Arbeitsmarkt. Viele haben die Kurzarbeit in den letzten zwei Jahren als Chance genutzt haben, um eine Aus- oder Weiterbildung zu beginnen. Diese schliessen sie nun noch ab, bevor sie in den Arbeitsmarkt zurückkehren.

Ausserdem haben Pflichtvorlesungen und Prüfungskadenz an den Universitäten auf Kosten von Nebenjobs zugenommen. Mit der Pandemie hat sich diese Situation verschärft: Die Vorlesung wurde am Laptop im Elternhaus verfolgt. Dadurch erübrigte sich das WG-Zimmer in der Universitätsstadt und damit wurde auch der Nebenjob hinfällig.

## Lösungsansätze

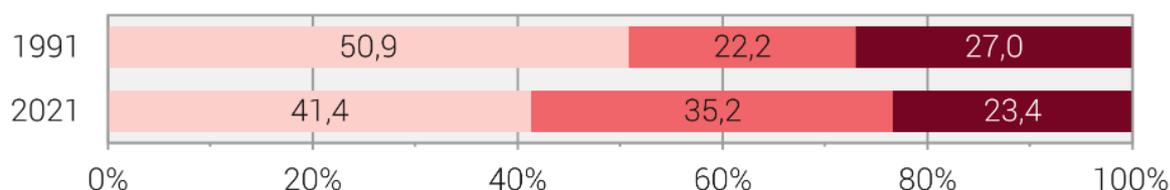
### Politische Massnahmen gegen den Fachkräftemangel

Einige Massnahmen müssen von der Politik beziehungsweise vom Staat (Gemeinde, Kanton, Bund) ergriffen werden, um aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Auch das Gastgewerbe würde davon profitieren.

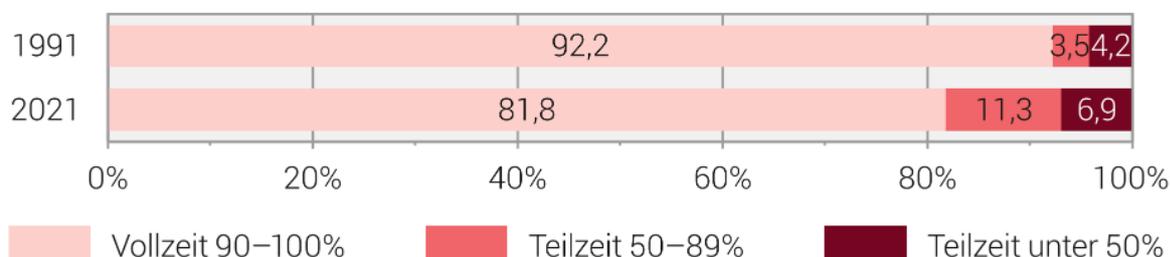
So gehen beispielsweise immer mehr Menschen einer Teilzeitarbeit nach. Zwischen 1991 und 2010 ist die Teilzeitarbeit während zwei Jahrzehnten sowohl bei den Frauen als auch bei den Männern gestiegen. Seither hat sie sich bei den Frauen stabilisiert und bei den Männern ist sie weiter angestiegen.<sup>5</sup>

### Beschäftigungsgrad

#### Frauen



#### Männer



Quelle: BFS – Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE)

© BFS 2022

Dass beispielsweise in Familien beide Elternteile in Vollzeitjobs arbeiten, kommt in der Schweiz aufgrund der teuren Kita-Plätze selten vor und wird auch gesellschaftlich kritisch beurteilt.

Teilzeitarbeit ist weniger eine Geschlechterfrage denn ein allgemeiner gesellschaftlicher Trend. Die Teilzeit könnte zum Arbeitsmodell der Zukunft werden. Unternehmen, die diese in Stellenausschreibungen nicht anbieten, gelten zunehmend als rückständig und haben unter Umständen ein Rekrutierungsproblem, da von den «Generationen Y» (Jahrgänge 1980–1994) und «Generation Z» (Jahrgänge 1995–2010) immer mehr Leute Teilzeit arbeiten wollen und kein Interesse an Vollzeitpensen haben – auch ohne Familie. Viele Unternehmen haben mit dieser Entwicklung noch

<sup>5</sup> Quelle: Bundesamt für Statistik, Anteil Teilzeiterwerbstätige nach Geschlecht und Familiensituation, 28.6.2022

nicht Schritt gehalten und schreiben ihre Jobs weiterhin als Vollzeitstellen aus – und finden dadurch keine Bewerber:innen. Hier liegt unausgeschöpftes Potenzial brach.

### *Ausschöpfung des Potenzials an Arbeitskräften im Inland*

Das Potenzial an Arbeitskräften im Inland kann z.B. durch bessere Einbindung von Eltern in den Arbeitsmarkt ausgeschöpft werden. **Zu diesem Zweck sollen die Erwerbsanreize erhöht werden, etwa durch...**

- **...eine Senkung der Elternbeiträge für Kinderbetreuungsplätze.**
- **...die Einführung einer Individualbesteuerung. Die Individualbesteuerung schafft die notwendigen steuerlichen Anreize, dass sich Arbeit für Frau und Mann lohnt.**

Weiter kann das Inlandpotenzial an Arbeitskräften durch Förderung älterer Menschen und Inklusion besser ausgeschöpft werden. Ältere Menschen haben zwar mehr Erfahrung, es fehlt aber oft an der für die Aufgaben im Gastgewerbe notwendigen physischen Energie. Hinzu kommen gesundheitliche Probleme, die ältere Mitarbeitende im Vergleich zu jüngeren öfters haben. Nichtsdestotrotz sind über 50-Jährige für das Gastgewerbe attraktiv, wenn sie gastgewerbliche Erfahrung mitbringen (Berufs und Lebenserfahrung, Gelassenheit etc.). In Teilzeitpensen, für physisch weniger anspruchsvolle Aufgaben oder für Coachings können ältere Menschen im Gastgewerbe wertvolle Arbeit leisten.

- **Einführung neuer Arbeitsmodelle für ältere Mitarbeitende wie beispielsweise in Österreich die «Altersteilzeit», die «Teilpension (erweiterte Altersteilzeit)»<sup>6</sup> oder die «Beschäftigungsinitiative 50+».**

Ausserdem kann der Wiedereinstieg von Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt einen Beitrag zur Entschärfung des Personalmangels leisten.

- **In Zusammenarbeit mit Unternehmen, kommunalen Sozialdiensten und Kantonen können Projekte wie Jobtimal mit Teillohnmodellen und aktiver Begleitung Langzeitarbeitslosen den Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt ermöglichen.**

### *Günstigere Rahmenbedingungen für das Gastgewerbe*

---

<sup>6</sup> Bei der Teilpension vereinbaren beispielsweise Arbeitnehmer:innen die **Reduktion ihrer Arbeitszeit** mit ihren Arbeitgebenden. Die Mitarbeitenden erhalten ein Arbeitseinkommen, das der neuen, reduzierten Arbeitszeit entspricht, sowie einen Lohnausgleich in Höhe von mindestens 50 Prozent des Differenzbetrages zu ihrem ursprünglichen Lohn.

Den Arbeitgebenden werden die finanziellen Aufwendungen (Lohnausgleich und Sozialversicherungsbeiträge) durch die öffentliche Hand ersetzt, die ihnen durch den Übertritt der Mitarbeitenden in die Teilpension über die tatsächlich geleistete Arbeitszeit hinaus zusätzlich entstehen. Die Arbeitgebenden müssen daher nur noch einen Teil des Lohnes aufbringen, der andere Teil kommt von der öffentlichen Hand.

Weitere Massnahmen können von der Politik beziehungsweise vom Staat (Gemeinde, Kanton, Bund) ergriffen werden, um spezifisch dem Fachkräftemangel im Gastgewerbe entgegenzuwirken.

- **Anpassung der gesetzlichen Grundlage, die flexiblere Arbeitszeitmodelle im LGAV ermöglicht (z.B. flexiblere Handhabung von Frei-Tagen: Viertageswoche, dafür Zehnstundenschicht).**
- **Vereinheitlichung der Eintrittshürden auf Unternehmensebene, denn heute sind diese im gastgewerblichen Bereich von Kanton zu Kanton unterschiedlich.**
- **Liberalisierung der restriktiven Zulassungskriterien für Fachkräfte von ausserhalb der EU bzw. Aufweichung der Zulassungskriterien für Asylsuchende insbesondere für den Zugang zu einer gastgewerblichen Ausbildung.** Dabei sollen die Erfahrungen mit dem erstmals angewendeten Schutzstatus S berücksichtigt werden.
- **Zugang des Gastgewerbes zu Drittstaatenkontingenten.**
- **Vereinfachung der Bewilligungsverfahren für Betriebe mit ausländischem Personal.** Die Administration für Bewilligungen benötigt für (v.a. kleine) Betriebe mit ausländischem Personal enorm viel Zeit. Zudem wird teilweise auch die lange Wartezeit für den Bewilligungsentscheid beklagt.
- **Anreize zur Einbindung von Menschen mit Beeinträchtigung im Gastgewerbe schaffen.** Im Gastgewerbe fallen im hektischen Alltag auch viele niederschwellige Arbeiten an. Je nachdem können Menschen mit Beeinträchtigung solche Aufgaben übernehmen. Mittels eines entsprechenden Förderprogramms könnten den gastgewerblichen Betrieben ein «Betreuungszuschuss» sowie finanzielle Aufwendungen wie beispielsweise Sozialversicherungsbeiträge durch die öffentliche Hand vergütet werden. Dies würde den Betrieben ermöglichen, Menschen mit Beeinträchtigungen im Arbeitsmarkt aufzunehmen, ohne dabei finanzielle Einbussen in Kauf nehmen zu müssen.

**Empfehlungen an gastgewerbliche Betriebe und an die Branchenverbände, um dem Fachkräftemangel im Gastgewerbe entgegenzuwirken**

Die öffentliche Hand kann den Fachkräftemangel nicht alleine beheben. Dafür müssen auch von den gastgewerblichen Betrieben selber aktiv Massnahmen ergriffen werden.

## *Attraktivere Rahmenbedingungen schaffen*

Wahrscheinlich gibt es nur noch sehr wenige Betriebe, die den Personal- bzw. Fachkräftemangel nicht spüren. Verschiedene Gastrounternehmen haben zusätzliche Schliessstage definiert, andere wiederum haben ihre Öffnungszeiten angepasst und verzichten etwa auf den Mittagsbetrieb und setzen nur auf den Abend. Dies nicht etwa, weil es keine Kundschaft hätte, sondern weil man dem Personal neben dem Sonntag einen weiteren attraktiven freien Tag bieten möchte (bzw. das Personal solche Freitag fordert).

Die Attraktivität der Branche als Arbeitgeberin ist wesentlich, wenn Fachkräfte gewonnen und gehalten werden sollen. Diese hängt mit der Attraktivität beziehungsweise dem Image der einzelnen Betriebe zusammen. Viele Beherbergungsbetriebe punkten denn auch bereits heute mit ihren Anstrengungen. Das Branchenimage entsteht allerdings auch durch Medienberichte und Stimmungsbildern in der Bevölkerung. Dabei wird deutlich, dass das Bild von hierarchischen Unternehmensstrukturen, von erschwerter Vereinbarkeit von Beruf, Freizeit und Familie durch Wochenend- und Nachtarbeit sowie von einem tiefen Lohnniveau in der Öffentlichkeit stark verankert ist. Dies führt konsequenterweise dazu, dass die Branche für potenzielle Fachkräfte wenig attraktiv ist.

Die Arbeitszeiten im Gastgewerbe erschweren den Mitarbeitenden eine gute Vereinbarkeit von Beruf, Freizeit und die Organisation von familiären Pflichten. Dadurch wird die Branche den Ansprüchen und Erwartungen vieler Fachkräfte nicht mehr gerecht und ist insbesondere für die jüngere Generation nicht sehr attraktiv. Die speziellen Arbeitszeiten (auch am Abend und an Wochenenden), viele Überstunden, ständige Bereitschaft sind Faktoren, die beispielsweise im Kontrast zur Familienbetreuung stehen. Um Fachkräfte nicht an andere Branchen zu verlieren, müssen deshalb die Rahmenbedingungen im Gastgewerbe attraktiver werden. Konkret bedeutet dies, dass flexiblere Arbeitszeitmodelle geschaffen werden müssen. Mit verschiedenen Teilzeitmodellen trägt die Branche idealerweise zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei und bietet einer Vielzahl von Lebensentwürfen – auch Personen mit einer branchenfremden Ausbildung – eine Lebensgrundlage. Folgende Massnahmen können von den Branchenverbänden und den gastgewerblichen Betrieben selber ergriffen werden, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken:

- **Attraktive Arbeitszeitmodelle (Work-Life-Balance) entwickeln und anbieten, die nicht zu einer Überlastung (Überzeit) des Personals führen und mit geregelten Arbeitszeiten vergleichbar.** Das heisst z.B. mit weniger Zimmerstunden arbeiten, 8.5 Stunden pro Arbeitstag oder aber längere Arbeitstage dafür auch mehr freie Tage schaffen.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Es gibt Betriebe, die dank innovativen Arbeits- und Kochabläufen im 4/3-Modell arbeiten. Das bedeutet vier Tage in der Küche arbeiten, drei Tag pro Woche frei, davon mindestens zwei am Stück und einen Wochenendtag. Dafür gibt es keine Zimmerstunde mehr, alle Küchenmitarbeitenden arbeiten 10.5 Stunden pro Tag. Die ruhige Zeit am Nachmittag wird genutzt, um in grossen Mengen mit Hilfe von modernen Kochsystemen vorzuproduzieren. Dadurch kann ein Betrieb produktiver werden, mehr Volumen hinbringen, Zeit sparen und muss später «nur» noch gekonnt regenerieren und anrichten.

- **Vermehrte Umwandlung der Vollzeitpensen in Teilzeitpensen.** Die Zukunft liegt in flexibel gestalteten Pensen, die je nach Lebenssituation angepasst werden.
- **Einzelne Tätigkeiten können unter Umständen ins Homeoffice ausgelagert werden (z.B. Planungsarbeiten für Küche), was manche Stellen attraktiver macht.**

Sodann müssen die Löhne des Koch- und Servicepersonals grundsätzlich erhöht werden. Da die Margen im Gastgewerbe aber grundsätzlich tief sind und auch tief bleiben werden, stellt dies eine grosse Herausforderung dar. Um Löhne zu erhöhen, bleibt nach einer Kostenminimierung faktisch nur der Weg über Preiserhöhungen (die der Kundschaft entsprechend kommuniziert werden könnte). Das ist allerdings gerade im jetzigen wirtschaftlichen Umfeld sehr schwierig.<sup>8</sup> Ausserdem muss beachtet werden, dass bei Preissteigerungen einerseits Kundschaftssegmente ausgeschlossen werden, andererseits weniger Fehler des Personals toleriert werden.

- **Innovative Modelle entwickeln, um faire Löhne zu zahlen, wie z.B. anderer Umgang mit Trinkgeld.** Das Trinkgeld macht mancherorts einen beträchtlichen Teil des Gehalts aus. Sobald der Betrieb schliesst, wie dies während der Pandemie der Fall war, oder das Personal beispielsweise krankheitsbedingt ausfällt, fällt dieses Trinkgeld umgehend weg. Die Trinkgeldkultur in der Schweiz ist sehr ausgeprägt. Dennoch könnten die Gäste beispielsweise aufgefordert werden, kein Trinkgeld zu bezahlen, dafür erhöht der Betrieb die Preise um mehrere Prozent, was vollumfänglich dem Personal zuflösse. Dies müsste der Kundschaft entsprechend kommuniziert werden.
- **Das Potenzial an Fringe Benefits könnte als wichtiger Bestandteil der Mitarbeitenden-Vergütung besser ausgeschöpft werden.**

Schliesslich müssen die Wertschätzung bzw. das Image von Gastronomie und Hotellerie verbessert werden. Dazu kann auch eine zeitgemässe Führungskultur einen Beitrag leisten, denn Führungsprobleme im Gastgewerbe sind mitverantwortlich für den Branchenwechsel von Mitarbeitenden.

- **Die gezielte und konsequente Förderung von Weiterbildung für Mitarbeitende jeder Stufe muss zur zentralen Führungsaufgabe werden.** Es müssen Förderprogramme in den Betrieben selber geschaffen werden, die dem Personal Wertschätzung und Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Dabei können sich gastgewerbliche Unternehmen allenfalls mit anderen Betrieben zusammenschliessen, um Synergien (auf betrieblicher Ebene) zu nutzen.<sup>9</sup> Das bedingt Kapazität und Offenheit der einzelnen Betriebe.

---

<sup>8</sup> Aufgrund der Teuerung und der Energieknappheit steigen die Preise massiv (Gemüse, Wein, Strom etc.).

<sup>9</sup> Beispiele: 1. Das ganze Team arbeitet in der Wintersaison in einem Betrieb und ist anschliessend gemeinsam an einem Standort in einer anderen Region tätig. 2. Cook-sharing. 3. Verschiedene Betriebe führen gemeinsame Produktionsabteilungen

- **Attraktiver Führungsstil mit Mitsprache- und Mitgestaltungsmöglichkeiten pflegen.** Starre Hierarchien sollen dabei durchbrochen und den Mitarbeitenden sollen Mitsprache und Mitgestaltung ermöglicht werden (auch Einbezug der Lernenden). Das ist v.a. für jüngere Angestellte ein Pull-Faktor.

### *Ausbildung attraktiver gestalten und Interesse an der Gastronomie stärken/ (bspw. Erasmus/interdisziplinärer innerhalb Gastgewerbe)*

Obwohl die branchenspezifischen Angebote der Aus- und Weiterbildung umfassend, von hoher Qualität und in vielen Fällen vom L-GAV unterstützt sind, werden sie noch deutlich zu wenig genutzt. Die Angebote sind oftmals wenig bekannt, aber auch die fehlende Vereinbarkeit von Beruf, Freizeit und Familie ist ein Grund dafür, dass Lehrgänge oder Kurse nicht besucht werden (können).

- **Kritische Auseinandersetzung mit der zeitlichen und örtlichen Planung sowie bessere Sichtbarkeit der Aus- und Weiterbildungsangebote (v.a. durch Branchenverbände).** Zeit- und raumunabhängige Schulungsmethoden wie «Blended Learning» oder E-Learning tragen dabei dem Umstand Rechnung, dass sich mit neuen Generationen von Arbeitskräften und Entwicklungen wie der Digitalisierung die Anforderungen an die Aus- und Weiterbildungsangebote verändert haben. Zudem müssen die Vorteile im Gastgewerbe sichtbarer gemacht werden. Zum Beispiel kann man im Gegensatz zu anderen Berufen mit einer Ausbildung im Gastgewerbe auf der ganzen Welt arbeiten – «the world ist yours». Die Ausbildungen müssen zudem mit der Freizeit der Lernenden besser vereinbar sein (z.B. Viertageswoche, weniger Zimmerstunden).
- **Zeitgemässe, attraktive Lehren und Ausbildungen anbieten (z.B. Lerninhalte, die auf Intoleranzen oder vegetarische und vegane Gerichte ausgerichtet sind).** Ausserdem können interdisziplinäre Ausbildungen mit Aufhalten in Partnerbetrieben z.B. in anderen Sprachregion sowie mit praktischen Erfahrungen in Produktionsbetrieben (z.B. Bäckereien, Metzgereien) die Attraktivität der Lehrstellen steigern und damit auch wieder Begeisterung für das Metier entfachen.
- **Integration von anerkannten Flüchtlingen durch Programme der Sozialpartner wie z.B. [«Riesco»](#).** In den Betrieben sind Vorbehalte gegenüber der Arbeitsmarktfähigkeit dieser Gruppen zu überwinden. Ausserdem wird mit ausländischen Arbeitskräften teilweise die Erfahrung gemacht, dass die sprachlichen Fähigkeiten zu gering sind für eine Anstellung im Gastgewerbe. Insofern wäre es wichtig, dass auch vermehrt Kurse für die Erlernung der vorherrschenden Sprache angeboten und genutzt werden.
- **Integration von Erwerbslosen durch Programme der Sozialpartner wie z.B. [Perfecto «Futura»](#).** In den Betrieben sind Vorbehalte gegenüber der Arbeitsmarktfähigkeit dieser Gruppen zu überwinden.