

# Tourismus Forum Schweiz 2016

## Diskussionsforen zum Arbeitsmarkt in der Schweiz „Der touristische Arbeitsmarkt 2030“

### Factsheet

## 1 Einführung

- Trends wie die **Digitalisierung** und **Innovationen** in verschiedenen Bereichen verändern den touristischen Arbeitsmarkt
- Auch Berufsbilder können sich durch die Digitalisierung verändern und neue Formen der Arbeit verbreiten sich

## 2 Ausgangslage

### ① Digitalisierung in der Arbeitswelt

- Die Arbeitswelt ist im Spannungsfeld zwischen digitaler und analoger Welt
- Die Berufsbilder im Tourismus können sich durch die Digitalisierung verändern
  - Automatisierung, Individualisierung und Flexibilisierung schreiten voran, ICT wird immer wichtiger
- Treiber für die Änderung der Arbeit
  - Wandel von analogen zu digitalen Geschäftsmodellen erfordert andere Qualifikationen
  - Technischer Fortschritt bedeutet das Ende vieler Routinetätigkeiten (v.a. im Büro)
    - 45% der Tätigkeiten sind automatisierbar
    - Nur 5% der Jobs sind komplett automatisierbar
    - Roboter/3D-Druck ändern globale Arbeitsteilung und führen in vielen Branchen zum Ende der Produktionsverlagerung aus Kostengründen
- Es gibt immer mehr Nomaden der Arbeitswelt mit "Teleheimarbeit"
  - Zeitliche und örtliche Flexibilität findet schon länger statt
  - Nun auch numerisch und organisatorisch flexibel: Belegschaft wird an das Arbeitsvolumen angepasst und Erwerbstätige arbeiten vermehrt in wechselnden Teams und Projekten von kürzerer Dauer

### ② Neue Formen der Arbeit

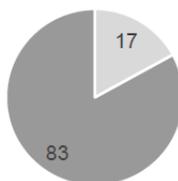
- Durch die Digitalisierung werden sich immer mehr **neue Formen der Arbeit** bilden, u.a. folgende Formen:
  1. Konventionell, 4 Tage pro Woche im Büro, 1 Tag Homeoffice
  2. **Homeoffice und Arbeit vor Ort beim Kunden**
  3. Teilzeit in einem Unternehmen, **Freelance-Arbeit auf Crowdsourcingplattformen** den Rest der Woche
  4. Selbstständig, Freelancing auf Crowdsourcingplattformen
  5. Teilzeitarbeit, **mehrfachangestellt in Minijobs**
- Homeoffice erfordert "**Boundary Management**"
  - Selbstständige Organisation der Arbeit
  - Kompetenzen sind gefragt: Ziele fokussiert verfolgen, sich nicht ablenken lassen

- Angestellte werden zu "**Arbeitskraftunternehmende**"
- **Arbeitskraftunternehmende**
  - Flexibilisierung der Arbeit ermöglicht es, Beruf und Privatleben zu vereinbaren
  - Grenzen verwischen allerdings, Erholung kommt zu kurz, mittelfristig können physische und psychische Schäden auftreten
- Vorteile
  - Individueller Lebensplan kann verwirklicht werden
  - Beruf kann mit der Familie und anderen Engagements vereint werden
  - Projektarbeit spricht vor allem jüngere und gut qualifizierte Personen an
  - Crowdsourcingplattformen ermöglichen Zugang zu weltweiter Nachfrage und Aufträgen
- Nachteile
  - Hohe Ansprüche an Disziplin und Fähigkeit, Beruf und Freizeit zu trennen
  - Soziale Absicherung und Altersvorsorge kann durch neue Formen gefährdet sein
  - Kein geregelter Arbeitsvertrag kann Existenzsicherung in Frage stellen
  - Lohnarbeit verschiebt sich zunehmend in rechtliche Grauzonen

### ③ Roboter in der Hotellerie

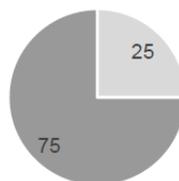
- Hotelroboter arbeiten an **der Reception, im Room Service oder tragen das Gepäck**
- Manche **Roboter** sprechen **19 Sprachen**
- Gehen nie in die Ferien, sind nie krank, brauchen nur zum Aufladen eine Pause
- Eher für **Businesshotels** und **Leisure-Bereich des mittleren und unteren Preissegments**, wo Gäste bereit sind, auf persönliche Dienstleistungen zu verzichten, wenn sich dadurch der Preis reduziert
- Immer mehr Schweizer Hoteliere setzen auf digitale Helfer um **Arbeit zu vereinfachen und Prozesse zu automatisieren**
- Vor allem im Bereich von Self-Check-in und Reservierungen werden digitale Lösungen genutzt
- Für viele Bereiche sind **Roboter aber (noch nicht) einsetzbar: Housekeeping, Essenszubereitung**
- Überwachung ist nötig
- Praxisbeispiel: Marriott Hotel Gent, Belgien
  - Roboter am Empfang begrüsst Gäste, gibt die Zimmerkarte und erklärt den Weg
  - Wird als Assistent gesehen, nicht als Ersatz von Menschen
  - Auslastung des Hotels ist seit Einsatz des Roboters gestiegen
- Ein **Grossteil der Menschen kann sich vorstellen, bis 2020 Roboter im Hoteleinsatz zu sehen**
- Akzeptanz wird steigen und Menschen werden sich mehr daran gewöhnen (wie sich Menschen auch an Bankautomaten gewöhnt haben)
- Akzeptanz von Robotern in verschiedenen Funktionen (Roboter an der Reception, Hotellerie Gastronomie Zeitung, 18. Mai 2016):

An der Rezeption



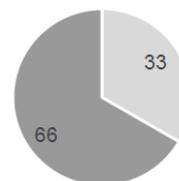
■ Ja ■ Nein

Als Portier



■ Ja ■ Nein

Im Room Service



■ Ja ■ Nein

#### ④ Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt

- Die Arbeitgeber müssen sich den Entwicklungen anpassen und den Mitarbeitern entsprechende Arbeitsplätze bieten, um qualifiziertes Personal anstellen und behalten zu können
  - **Auflösung starrer Organisationen**, keine starren Arbeitszeiten
  - **Peer-to-Peer anstatt Hierarchie**
    - Hoch spezialisierte Fachkräfte lassen sich nicht mehr von Hierarchien leiten, sondern von Expertise. Nicht die Organisationszugehörigkeit, sondern die fachliche Expertise leitet Loyalitäten.
  - **Freiräume** für kreatives Schaffen
- Gesellschaft sollte für die Veränderungen der Arbeit sensibilisiert werden, um besser mit der flexibilisierten Arbeitswelt umzugehen
  - Die Reaktion auf die Entwicklung muss sein, Menschen darin zu unterstützen, kreativer und innovativer zu werden – mittels **Aus- und Weiterbildung**
- Defizite bei den Sozialversicherungen von Kurzarbeitseinsätzen müssen bereinigt werden
- Regelungen bei internationalen Arbeitsbeziehungen müssen überprüft werden
- Neuen Erscheinungen wie Crowdfunding muss in Statistiken Rechnung getragen werden

#### ⑤ Studie zum HR Management der Zukunft (2b AHEAD ThinkTank Studie)

- Vorstände, Personalchefs und Innovationsexperten wurden mit den deutschen Arbeitsmarktprognosen von Trendforschern für das Jahr 2025 konfrontiert und nach den strategischen Möglichkeiten für die adäquate Reaktion von Konzernen und Mittelstand befragt
- Im Ergebnis trat eine **deutliche Zweiteilung der strategischen HR-Optionen** zutage. Während **Großkonzerne** sowie deren Dienstleister in den Metropolen zu **"fluiden Unternehmen"** werden, entwickeln sich die **mittelständischen Unternehmen** in der Region zu sogenannten **"Caring Companies"**
  - **Fluide Unternehmen**: Akzeptieren, dass sie ihre **besten Mitarbeiter nicht dauerhaft binden können**. Werden professionell im Anziehen und gezielten Wieder-Abstoßen von Projektarbeitern
  - **Caring Companies**: Versuchen, **starke Bindungen zu den Mitarbeitenden, deren Umfeld und Familien** aufzubauen. Sie entwickeln ein "Corporate Life", das betriebseigene Schulen und Pflegedienste ebenso bietet wie Sport, Kultur und Urlaubsangebote
- Forscher gehen davon aus, dass es im **Jahr 2025 nur noch 30-40% Langzeitangestellte** geben wird, dafür aber 20% Selbstständige und ca. 40% Projektarbeiter
  - Dies bedeutet auch einen **Machtverlust für Unternehmen**

#### Top 5 Erkenntnisse der Studie zu Recruiting, Personalentwicklung und Mitarbeiterbindung

- **1. Das Machtverhältnis zwischen Mitarbeiter und Unternehmen verschiebt sich**
  - Das HR-Management der Zukunft wird dem Mitarbeiter erklären müssen, warum es für **seine persönliche Entwicklung sinnvoll wäre, einen Job bei diesem Unternehmen anzutreten**
  - Das Unternehmen steht nicht mehr im Zentrum der Welt, sondern ist „nur“ ein passender (oder unpassender) **Teil der Persönlichkeitsentwicklung seiner Mitarbeiter**
- **2. Im Recruiting gibt es keine Zukunft für das Stellenprofil**
  - HR-Management wird zum professionellen **Datensammler und –analysten**.
  - **Bislang wenig genutzte Nischen werden fokussiert**
- **3. Personalentwicklung wird vor allem zur Aufgabe der Führungskräfte**
  - Diese müssen als **Coaches die persönliche Entwicklung ihrer Mitarbeiter zum Ziel haben, selbst wenn sie den Mitarbeiter "aus dem Unternehmen heraus entwickeln"**
  - Um dabei den Kontakt zu Mitarbeitern zu halten, wird ein temporäres Verleihen oder Vermieten von Mitarbeitern zu anderen Arbeitgebern einsetzen

- 4. Personaldienstleister werden zu 360°-Dienstleistern
  - Sie werden zu **lebenslangen, persönlichen Managern der Mitarbeiter**
- 5. Die HR-Abteilung der Zukunft sichert sich die strategische Funktion des **Chief Change Officers, oder sie (ver)schwindet durch Konkurrenz aus anderen Unternehmensbereichen**

### Strategieoptionen für Fluid Companies

- Strategieoption 1: **Vorhandene Mitarbeiterpotenziale nachhaltiger ausschöpfen**
  - Flexibilisierung aller Prozesse
  - Verstärkte Nutzung externer Dienstleister-Kompetenzen
  - Vor allem für global oder national agierende Grossunternehmen nutzbar
- Strategieoption 2: **Identitätsanker für selbstbestimmte Mitarbeiter**
  - Offene HR-Kultur
  - Basis ist der Wunsch bei Bewerbern nach einer stetigen Weiterentwicklung ihrer Leistungsfähigkeit
  - Vor allem für Unternehmen mit einer projektbasierten Arbeitsweise
- Strategieoption 3: **Agile HR-Abteilungen**
  - Durchlaufzeit der Bewerbungen muss reduziert werden, um die besten Mitarbeiter am Markt anzuwerben

### Strategieoptionen für Caring Companies

- Strategieoption 1: **Autarker Ausbildungsansatz**
  - Setzt auf eine regionale Präsenz des Unternehmens und die Überzeugung, dass alle benötigten Mitarbeiter in der Region gefunden und gebunden werden können
  - Es wird lediglich im direkten Umfeld der Organisation nach Mitarbeitern gesucht
  - Für Unternehmen mit weniger hohem Qualifikationsniveau der Mitarbeiter
- Strategieoption 2: **Fokus auf Employer-Branding**
  - Authentische Unternehmensidentität soll etabliert werden
  - Beim Recruiting wird nicht auf den Job fokussiert, sondern die Möglichkeiten für die persönliche Weiterentwicklung
  - Für Unternehmen mit geringer Fluktuation und einer starken Unternehmenskultur
- Strategieoption 3: **Mitarbeitergewinnung in Nischen**
  - Gewinnung von Mitarbeitern in bislang weitgehend ungenutzten Zielgruppen
  - Studien-, Schul- und Karriereabbrecher, Rentner, körperlich behinderte Personen
  - Für Unternehmen mit Raum für eine umfangreiche Einarbeitung neuer Mitarbeiter

## 3 Ziele und Fokus der Diskussionsforen zum Thema „Arbeitsmarkt 2030“

### ① Inhaltliche Ziele

- Die Herausforderungen der nächsten Generation im Arbeitsmarkt aufzeigen
- „Out-of-the-box-Ideen“ ermitteln und deren Potenzial beurteilen

### ② Methodische Ziele

- Den WS-Teilnehmern die Chancen und Herausforderungen im HR-Bereich der Zukunft für Tourismusbetriebe aufzeigen

### ③ Input-Referent

- Martin Bachofner, Tourismusdirektor Gstaad-Saenenland (BE)
- Michel Rochat, CEO der EHL Group

### ④ Relevante Fragestellungen für den Workshop

- Wie gross werden die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Schweizerischen Tourismusmarkt sein?
- Wie können Unternehmer Ihre Mitarbeiter auf die Digitalisierung vorbereiten?
  - Können Aus- und Weiterbildungen helfen?
- Inwiefern können die neuen Formen der Arbeit im Tourismus umgesetzt werden?
- „DMO 2030“
  - Was heisst das?
  - „**HR-Strategie auf Ebene einer Destination**“ – Könnte es demnächst einen HR-Manager für eine komplette Destination geben?
  - Was ist die **künftige Rolle einer DMO** in HR-Fragen?
- Roboter in der Hotellerie – realistischer Ersatz von Arbeitskräften oder noch Zukunftsmusik?
- Welche Qualifikationen werden demnächst von Arbeitnehmern gefordert?
  - Inwiefern verschieben sich die Anforderungen an Arbeitnehmer von der klassischen Tourismusausbildung hin zu Softwareentwicklern, Experten in Data Analytics, Statistikern, Experten für User Experience, Fachleuten für Künstliche Intelligenz/Machine Learning?
    - Wie muss die Rekrutierung in dem Fall angepasst werden?
- Welche Varianten/Modell der "Arbeitskraftunternehmende" können für den Schweizer Tourismusmarkt in Frage kommen?
- Was kann von anderen Branchen gelernt werden? Wie sind sie von der Digitalisierung betroffen?

### ⑤ Relevante Thesen

- Es wird in den nächsten Jahren immer mehr Nomaden der Arbeitswelt geben
- Arbeitgeber müssen nicht nur mehr zeitliche und örtliche, sondern zukünftig auch numerische und organisatorische Flexibilität bieten
- Roboter werden im Jahre 2030 einen grossen Teil der Arbeit übernehmen

Niederwangen b. Bern/Bern, Oktober 2016

Daniel Fischer, Annika Herold