



# Tourismusforum Berner Oberland

BeO Leadership-Werkstatt

# Bewusster führen, Mitarbeitende stärken

Thun, 18. März 2026

Iris Flückiger & Ueli Schneider

**LEADERSHIP  
BOOSTER**

# Agenda

01

---

## Begrüßung & Einführung

Ein kurzer Überblick zum Kontext zu den Zielen des Workshops.

03

---

## Austausch in Workshop-Camps

Interaktive Gruppenarbeiten zu Leadership.

02

---

## Die Stimme des Nachwuchses

Impulse und Perspektiven von jungen Talenten auf die Tourismusbranche.

04

---

## Abschluss & Zusammenfassung

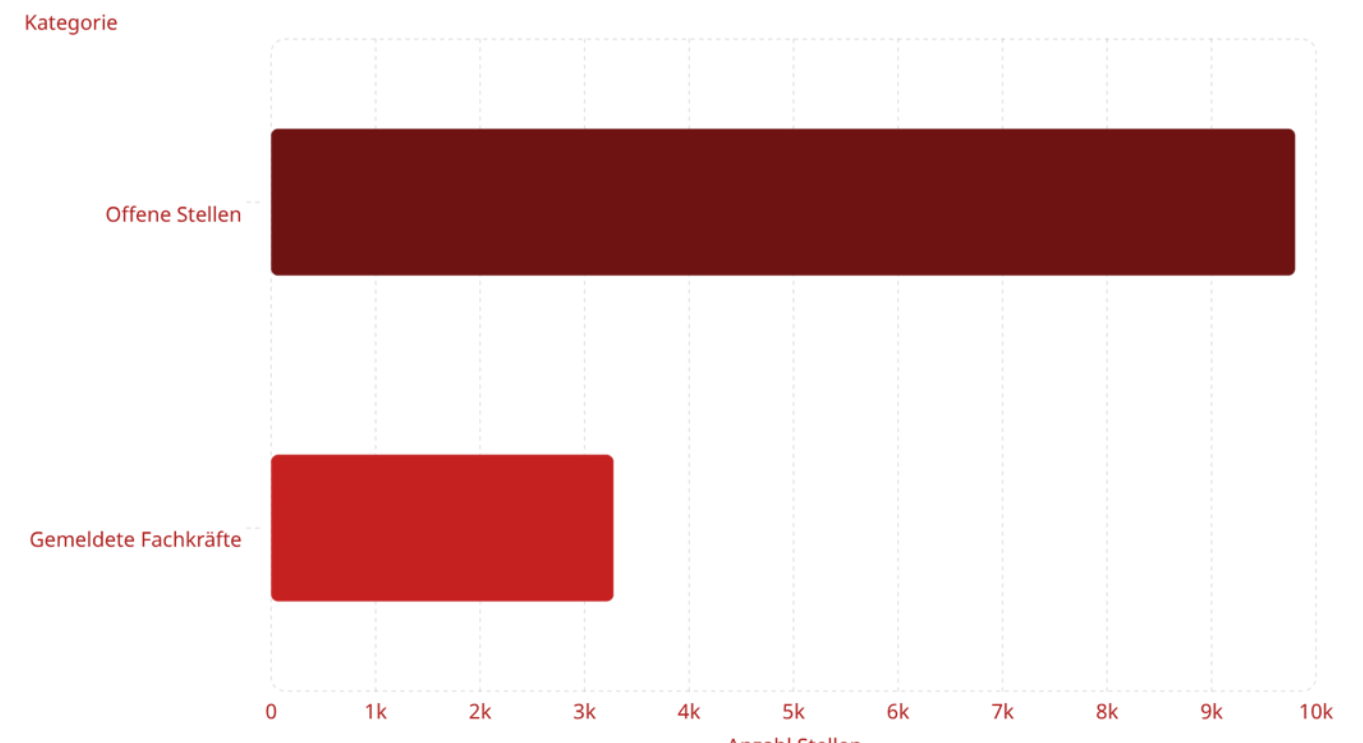
Präsentation der Eindrücke.

# Ausgangslage

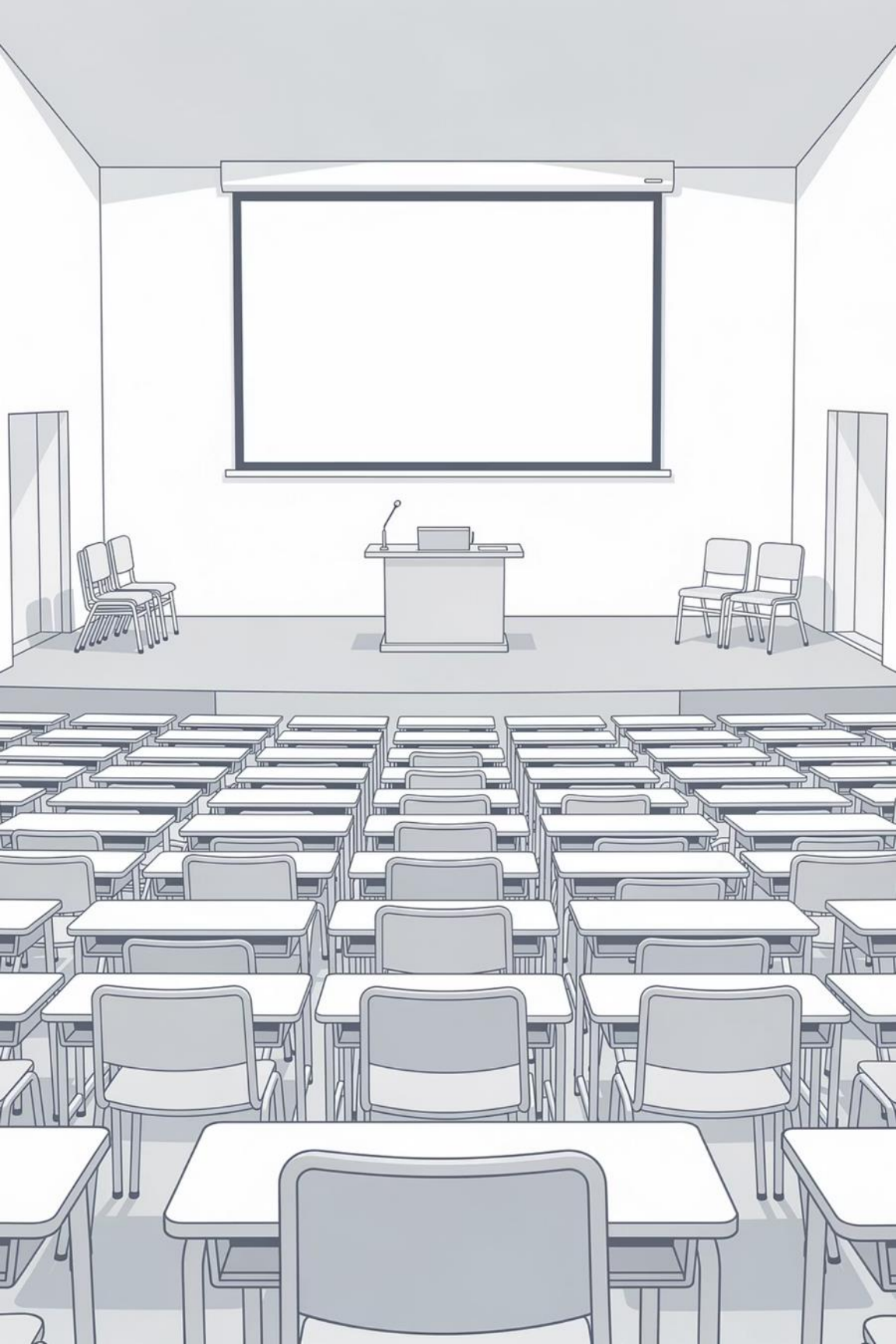
## Rekordnachfrage trifft Fachkräftemangel

Der Schweizer Tourismus verzeichnet historisch hohe Gästezahlen, während die Branche nach wie vor mit dem Fachkräftemangel kämpft. Offene Stellen bleiben unbesetzt, weil schlicht zu wenige passend qualifizierte Personen verfügbar sind.

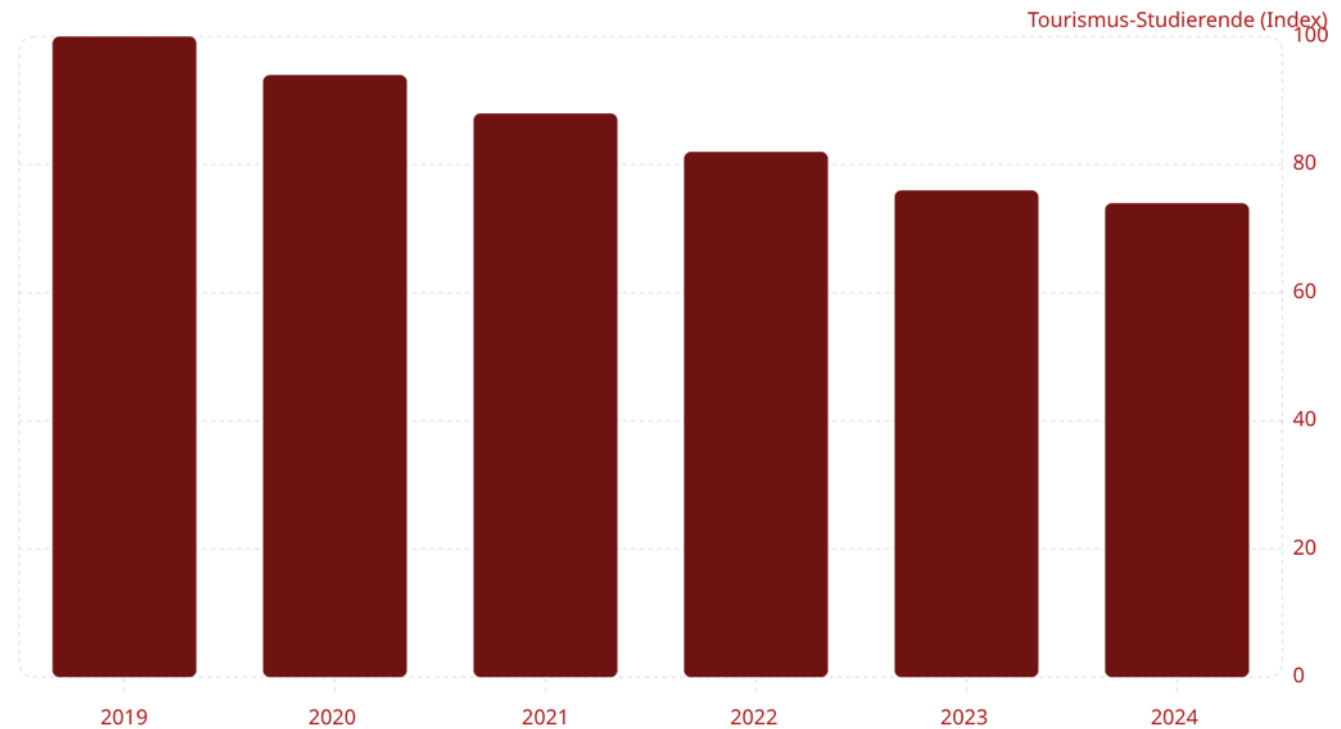
- Die Schere zwischen Bedarf und Angebot öffnet sich weiter – strukturell, nicht konjunkturell.



Quellen: [berufehotelgastro.ch](http://berufehotelgastro.ch), [seco](http://seco.ch) / [VSTM](http://VSTM.ch), [htr Hotel Revue](http://htr.ch), [BFS](http://BFS.ch)



# Die Nachwuchs-Pipeline wird noch enger



**-26%** Studierende FH/HF  
Rückgang in Tourismus-Lehrgängen seit 2019

Weniger junge Menschen kommen in den Arbeitsmarkt,  
mehr würden eigentlich gebraucht.

# Hohe Fluktuation Mitarbeitende in der Branche halten

Viele Mitarbeitende verlassen die Branche nicht aus mangelnder Begeisterung für den Tourismus – sondern wegen struktureller Arbeitsbedingungen. Das ist eine systemische Herausforderung, die aktiv gestaltet werden muss.



## Lohn

Vergütung oft unter Branchenvergleich



## Arbeitszeit

Unregelmässige Schichten, Wochenenden



## Vereinbarkeit

Eingeschränkte Planbarkeit des Alltags – Beruf & Familie



## Führung

Wertschätzung und Entwicklung fehlen



Wenn wir die Arbeitsbedingungen nicht aktiv gestalten, verlassen (zu) viele Mitarbeitende die Branche.

# Unternehmenskultur & Führung im Rückstand

Die Branche konkurriert heute direkt mit modernen Arbeitswelten anderer Sektoren – und verliert diesen Vergleich zu oft.

## Klassische Führung

- Top-down, fixe Hierarchien
- Saisonlogik bestimmt alles
- Wenig Entwicklungsgespräche
- Flexibilität als Ausnahme

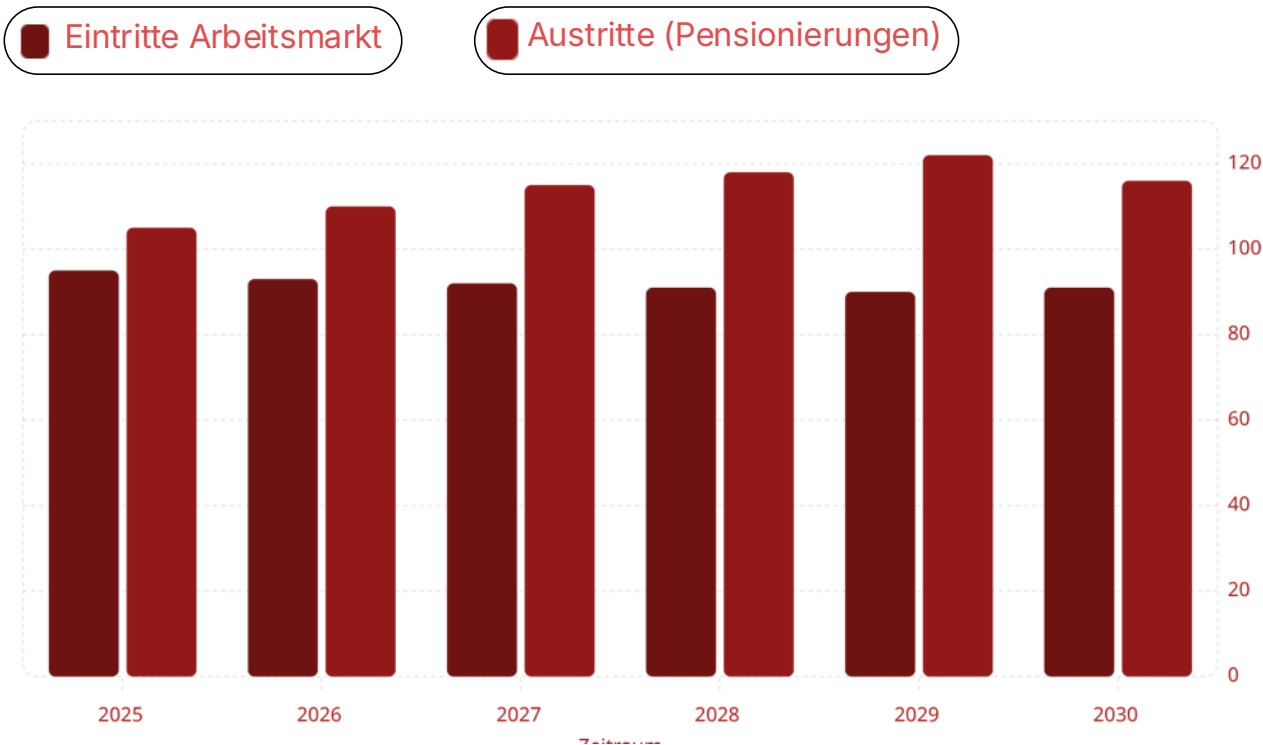
## Arbeitsmarktattraktive Führung

- Einbindung & Partizipation
- Gezielte Personalentwicklung
- Flexible Arbeitsmodelle
- Diversität & Inklusion gelebt

Themen wie New Work sind in anderen Branchen Standard, im Tourismus oft noch „Nice to have“.

# Demografischer Wandel

## Die Lücke wird strukturell grösser



### Was auf dem Spiel steht

In der Schweiz gehen in den nächsten rund 10 Jahren **1,1 Millionen Menschen in Pension** – der Höhepunkt liegt um 2029. Im Tourismus sind es oft langjährige Mitarbeitende der Babyboomer-Generation, die still das operative Know-how tragen.

- Erfahrungswissen geht ohne gezielte Weitergabe verloren
- Wissenstransfer wird zur strategischen Führungsaufgabe

Quelle: economiesuisse (2023): „Demografische Entwicklung: Die Pensionierungswelle reisst grosse Lücken auf“, Rudolf Minsch, Roger Wehrli, Guido Saurer, dossierpolitik Nr. 5/23



# Nachfolge Fachkompetenz allein reicht nicht

Viele KMU und Familienbetriebe im Schweizer Tourismus stehen wegen der Pensionierung der Baby Boomer vor Eigentümer- und Generationenwechseln. Nachfolger:innen brauchen ein breites Kompetenzprofil.

- 1 Fachkompetenz**  
Operatives Branchen-Know-how
- 2 Betriebswirtschaftliches Wissen & Können**  
Finanzierung, Controlling, Strategie
- 3 Führungsfähigkeit**  
Teams entwickeln & binden
- 4 Digitalisierung**  
KI, Systeme, neue Prozesse

# Digitalisierung & KI Chancen nur mit Lernkultur

Die Digitalisierung verändert Jobprofile grundlegend in allen Bereichen: von Reservation über Marketing und Guest Relation bis hin zu Operations. Wer nicht kontinuierlich lernt, verliert den Anschluss.

## Was das für Mitarbeitende bedeutet



# Vier Felder für eine bewusste Führung



## Fachkräfte

Nachwuchsmangel und Pensionierungswelle adressieren und in den «Kampf» um Fachkräfte einsteigen.



## Kultur & Führung

Rückstand gegenüber anderen Branchen aufholen und an Attraktivität zulegen.



## Nachfolge & betriebswirtschaftliches Know-How

Investitionsentscheide in Menschen bewusst treffen.



## Digitalisierung & KI

Lernkultur etablieren, sonst überrollen die Veränderungen.

Diese vier Felder wirken gleichzeitig und verstärken sich gegenseitig. Aus- und Weiterbildung sowie attraktive Arbeitsbedingungen sind die wichtigsten Stellschrauben, die wir direkt in der Hand haben.

# Stimme des Nachwuchses

Zwei junge Talente der Hotelfachschule Thun teilen ihre Sichtweise auf die Führung in der Branche.

## Janine Kaufmann

- Köchin EFZ
- Letztes Semester, verkürztes Vollzeitstudium
- Studienabschluss Sommer 2026

## Johann Zurniwen

- Abgeschlossene Kochlehre
- Studienstart Januar dieses Jahres



# Jetzt sind Sie dran: Reflexion & Transfer

Wir können die demografische und strukturelle Lage nicht ändern – aber wir können gestalten, wie attraktiv Arbeiten in unseren Betrieben ist.

1

## Praxis statt nur Theorie

Direkt angewendete Tipps sollen Ihnen Inspiration für die Umsetzung von Führungsthemen im Betrieb geben.

2

## Von der Erfahrung anderer profitieren

Austausch mit anderen Branchenprofis erlauben Ihnen einen Perspektivenwechsel.

3

## Neues Format ausprobieren

Ist dieses Workshop-Format ideal, um auch im Führungsalltag anzuwenden?

# Leadership erleben in 4 Camps

Tauchen Sie ein in interaktive Camps, um Ihre Führungskompetenzen zu stärken und innovative Ansätze zu entdecken.



## Camp A - Wertekompass

Entwickeln Sie ein klares Verständnis für Ihre persönlichen und unternehmerischen Werte.



## Camp B - Wertschätzung live

Lernen Sie, wie Sie eine Kultur der Anerkennung und des gegenseitigen Respekts fördern.



## Camp C - Selbstführung

Meistern Sie Ihre eigenen Potenziale und Herausforderungen, um authentisch zu führen.



## Camp D - Moderne Führungsmodelle

Entdecken Sie agile und zukunftsfähige Ansätze für effektive Führung in einer dynamischen Welt.



**LEADERSHIP  
BOOSTER**

# Ablauf der Camps

**16:00 Uhr**

**Start des 1. Camps**

Jede teilnehmende Person besucht zwei Camps von je max. 30 Minuten Dauer.

**17:00 Uhr**

**Abschluss & Zusammenkommen**

Wir finden uns hier für den gemeinsamen Ausklang ein.

Individuelle Camp-Zuteilung auf Ihrem Namensschild → beide Camps sind zugeteilt.

# Wo finde ich welches Camp?

Damit Sie sich schnell zurechtfinden, hier ein Überblick über die Standorte unserer interaktiven Camps für die erste Runde:

## Camp A - Wertekompass

Raum 102, 1. Stock



## Camp B – Wertschätzung live

Raum 201, 2. Stock



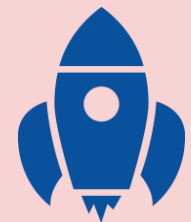
## Camp C - Selbstführung

Raum 208, 2. Stock



## Camp D – Moderne Führungsmodell

Raum 209, 2. Stock



# Vielen Dank für die Teilnahme

Lust bekommen, ein Führungsthema zu vertiefen? Wir bieten mit dem Leadership Booster POWER ein halbtägiges, spannendes Format für Führungskräfte an. Mehr Infos & Anmeldung hier: [www.leadershipbooster.ch](http://www.leadershipbooster.ch)

## Iris Flückiger

DIFFRNT GmbH, Bern

[iris@diffrnt.ch](mailto:iris@diffrnt.ch)

Telefon +41 79 479 26 34

## Ueli Schneider

Bureau Schneider GmbH, Solothurn

[ueli@bureau-schneider.ch](mailto:ueli@bureau-schneider.ch)

Telefon +41 76 604 63 63