

# Arbeitszufriedenheit der touristischen Akteure in Schleswig-Holstein 2025

*Eine gemeinsame Umfrage der IHK, des DEHOGA und des  
DI Tourismusforschung (FH Westküste)*

*Erhebungszeitraum: 01.09.-30.09.2025*



# Hintergrund zur Studie

## Hintergrund zur Studie – *Fachkräftemangel wird spürbar!*



### Fachkräftemangel im Tourismus: Ausländische Azubis als Lösung?

Stand: 28.02.2025 13:14 Uhr



Am Freitagvormittag diskutierten Experten aus der Branche über die Herausforderungen im Tourismus in Norddeutschland.

Laut den Erhebungen der Agentur für Arbeit sind derzeit rund 850 Stellen im Gastgewerbe im Land unbesetzt - Tendenz steigend. Vor allem in der kommenden Saison werde noch Personal benötigt.

Im Alten Stahlwerk in Neumünster haben am Freitagvormittag Experten über die zentralen Herausforderungen der Tourismusbranche im Norden diskutiert. Bei der Konferenz der Industrie- und Handelskammer Nord (IHK) waren Vertreter aus Politik, Wissenschaft und Wirtschaft dabei. Es ging unter anderem um die Frage, wie es trotz angespannter Haushaltskassen weiter Investitionen in den Tourismus geben kann. Außerdem ging es um den Fachkräftemangel in der Branche.



**Fachkräftesicherung:** Der akute Mangel an bezahlbarem Wohnraum für Arbeitskräfte stellt eines der größten strukturellen Probleme dar. In beliebten Tourismusregionen, vor allem auf den Inseln, sind bezahlbare Wohnungen kaum verfügbar. Inflation und steigende Baukosten haben das Problem weiter verschärft. Trotz einzelner Förderprogramme, wie bspw. in Mecklenburg-Vorpommern, fehlt es an flächendeckenden,

wirksamen Maßnahmen. Lösungsansätze könnten sein, entsprechende Förderprogramme auszuweiten: Bund und Länder sollten gezielt Programme zur Schaffung von Mitarbeiterwohnungen in Tourismusregionen stärken und die Integration notwendiger Flächen in Bauplanungen obligatorisch mitdenken. Zudem muss das Bewusstsein für die betriebliche Dimension gestärkt werden und Initiativen von Unternehmen durch steuerliche Anreize und erleichterte Genehmigungsverfahren unterstützt werden. Es braucht ein koordiniertes Zusammenspiel von Politik, Wirtschaft und Kommunen, um wirksam Abhilfe zu schaffen.

Die Panel-Teilnehmer betonten zudem die Bedeutung flexibler Arbeitszeitmodelle und verbesserter Arbeitsbedingungen. Eine wichtige Maßnahme ist die Erleichterung der Einstellung internationaler Fachkräfte aus dem außereuropäischen Ausland. Es wurden gute Beispiele präsentiert, wie die Integration im Betrieb gelingen kann, die oftmals aber an bürokratischen Hürden scheitern.

## Nordsee-Tourismus: Fachkräftemangel wird für Gäste spürbar

08. August 2025 08:11 Uhr | **Tourismus**



Eine aktuelle Umfrage zeigt, dass der Fachkräftemangel in der Nordseeregion für Touristiker und Gastronomen zunehmend zur Herausforderung wird. Dem Nordsee Tourismus Report (NTR) 2024 zufolge nehmen 53 Prozent der Urlaubsgäste den Personalmangel direkt wahr, was einem Anstieg von 13 Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr entspricht. Dies betrifft insbesondere die Gastronomie.



### Personelle Unterbesetzung in der Gastronomie am auffälligsten

Die Wahrnehmung von personeller Unterbesetzung ist laut dem NTR 2024 in verschiedenen Branchen unterschiedlich stark ausgeprägt:

- **Gastronomie:** 40 Prozent der Gäste.
- **Einzelhandel:** 20 Prozent der Gäste.
- **Hotels und Unterkünfte:** 14 Prozent der Gäste.
- **Tourismusbüros:** 10 Prozent der Gäste.

Holger Herweg, Geschäftsführer der Pathfinding AG und Herausgeber des Nordsee Tourismus Report, kommentiert die Situation: „Der Fachkräftemangel schlägt mit ganzer Wucht gegen die Nordseeküste.“ Er betont jedoch, dass es auch „gute Nachrichten und Lösungen“ gebe.



**WT.SH** Service Wirtschaftsstandort SH Netzwerke Über uns Zukunftsthemen

### Willkommenskultur im echten Norden

Bis 2035 ist für den echten Norden eine Fachkräftelücke von mindestens 180.000 Menschen prognostiziert. Internationale Fach- und Arbeitskräfte sollen einen Teil dieser Lücke schließen. Wirtschaftsminister Madsen betont, dass internationale Fachkräfte nicht nur aus gesellschaftlichen Gründen willkommen seien, sondern dass wir zum Erhalt unserer Wettbewerbsfähigkeit händierend auf sie angewiesen seien. Dem Fachkräftemangel können wir nur alle gemeinsam entgegenreten. Dazu müssen wir auch die Sichtbarkeit und Attraktivität Schleswig-Holsteins als Zuwanderungsland deutlich steigern. Ein Interview mit Wirtschaftsminister Claus Ruhe Madsen:

**WTSH-Online Redaktion: Der hohe Fachkräftebedarf wird als eines der größten Zukunftsprobleme der Wirtschaft bezeichnet. Kaum ein Thema ist so präsent...**

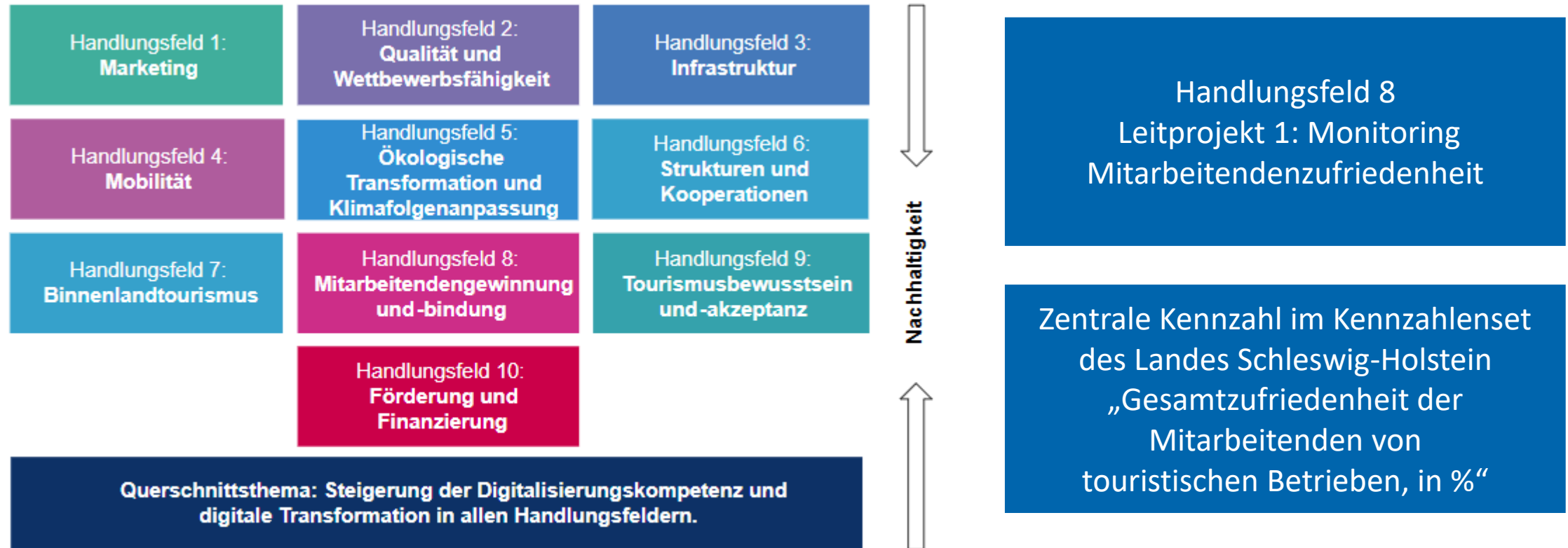
**Minister Claus Ruhe Madsen:** Und das ist auch gut so. Allein durch den demographischen Wandel erwarten wir in Schleswig-Holstein ein Fachkräftedefizit von 180.000 Menschen, denn spätestens im Jahr 2035 wird die Babyboomer-Generation nahezu vollständig im wohlverdiennten Ruhestand sein. Deswegen ist es auch eines unserer Schwerpunktthemen in dieser Legislaturperiode.

**WTSH-Online Redaktion: Welche Branchen sind besonders betroffen?**

**Minister Claus Ruhe Madsen:** Der hohe Fachkräftebedarf zieht sich durch alle Branchen. Ob Pflege, Logistik, Handwerk oder das Hotel- und Gaststättengewerbe – alle suchen händierend nach Fachkräften.



## Hintergrund zur Studie – *Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2030!*



# Methodik

## Methodik und Studiendesign

### Methodik-Steckbrief Arbeitszufriedenheitsstudie

<b>Teilstudie</b>	Arbeitszufriedenheit im Tourismus in Schleswig-Holstein 2025
<b>Erhebungsmethode</b>	Online-Befragung (vollstandardisierter, 5-7 minütiger Fragebogen)
<b>Grundgesamtheit</b>	Deutschsprachige Mitarbeitende in der Tourismusbranche in Schleswig-Holstein ab 16 Jahre
<b>Stichprobengröße</b>	n = 573
<b>Stichprobenziehung</b>	Gelegenheitsstichprobe durch Link-Verteilung über die IHK Flensburg sowie Schnellballverfahren über LinkedIn und weitere Branchennetzwerke des SH Tourismus
<b>Erhebungszeitraum</b>	01.09.2025-30.09.2025
<b>Herausgeber</b>	DI Tourismusforschung / FH Westküste (Heide)
<b>Projektleitung</b>	Prof. Dr. Anne Köchling, Dr. Sabrina Seeler
<b>Projektmitarbeiterin</b>	Patricia Thaden
<b>Kooperationspartner</b>	IHK Schleswig-Holstein, DEHOGA Schleswig-Holstein

### Wichtige Hinweise zur Methodik

- ❖ **Kein Anspruch an Repräsentativität** da die Grundgesamtheit nicht bekannt ist
- ❖ Ziel einer **möglichst heterogenen Gelegenheitsstichprobe** auf Basis von:
  - ❖ Tätigkeitsbereich im Tourismus
  - ❖ Position im Unternehmen
  - ❖ Region des Unternehmens
  - ❖ Alter der Befragten

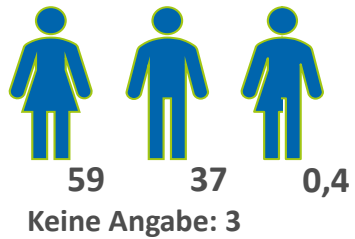
→ Methodische Einschränkungen durch fehlendes Wissen über die Grundgesamtheit haben in der Vergangenheit zur mangelnden Umsetzung geführt

→ **Pilotprojekt (deutschlandweit!)** zur Erprobung der methodischen Vorgehensweise

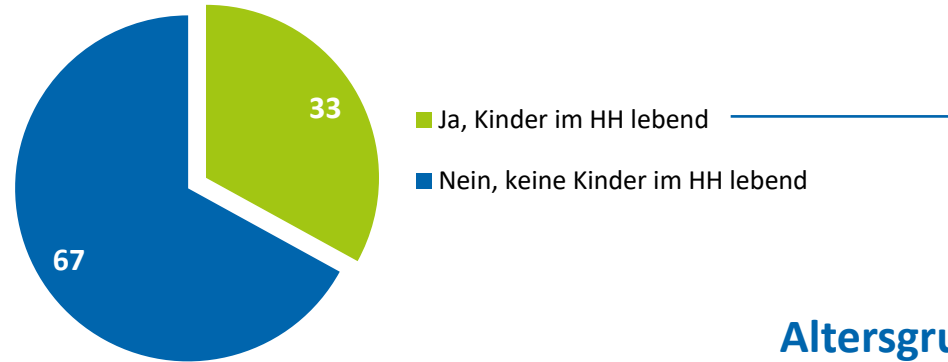
# Demographie im Überblick

## Demographische Daten der Erhebung im Überblick

### Geschlecht (n = 566)



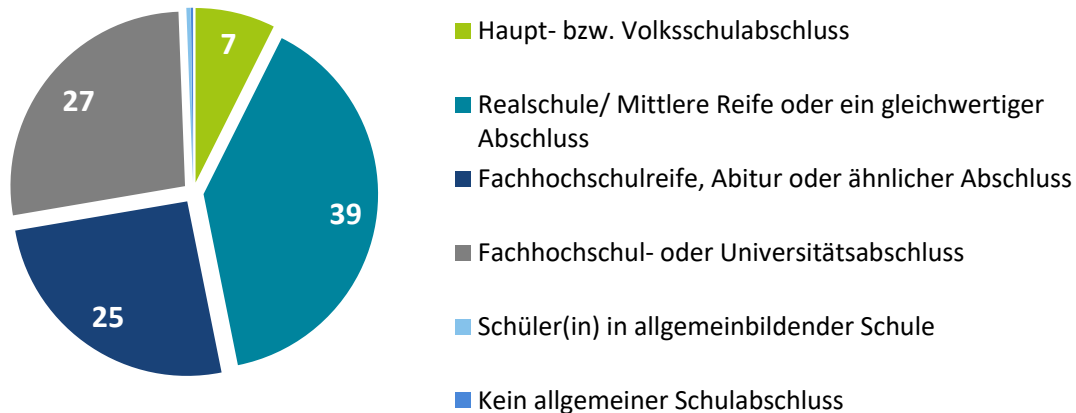
### Kinder im Haushalt (n = 566)



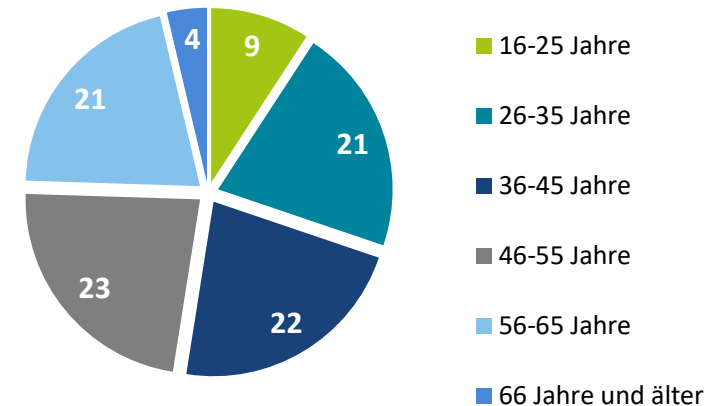
Altersverteilung der Kinder im Haushalt (n = 189)	%*
0-6 Jahre	27
7-13 Jahre	39
14-17 Jahre	48

\*Mehrfachantworten möglich

### Schulbildung (n = 565)



### Altersgruppen (n = 566)

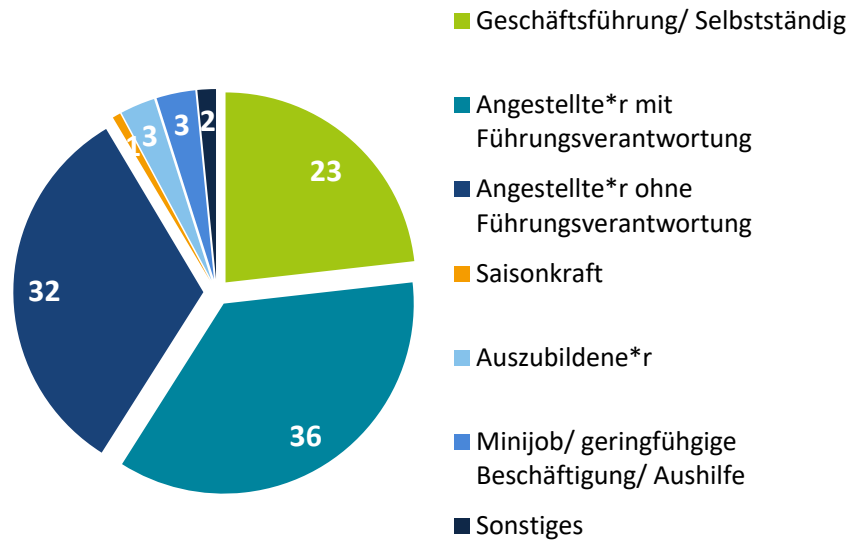


Quelle: DI Tourismusforschung (2025). Arbeitszufriedenheit im Tourismus in Schleswig-Holstein 2025. Angaben in gültigen Prozenten. Abweichungen sind rundungsbedingt. Fragestellungen: „Zu welchem Geschlecht fühlen Sie sich zugehörig?“, „Wie alt sind Sie?“, „Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?“, „Leben Kinder im Haushalt?“

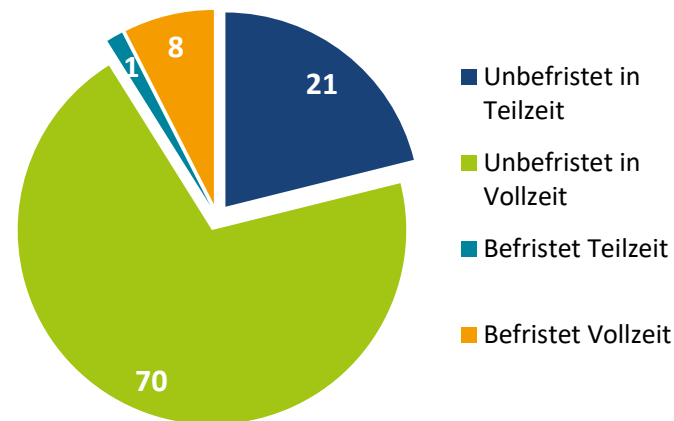
# Demographische Daten der Erhebung im Überblick

## Arbeitsbezogene Angaben

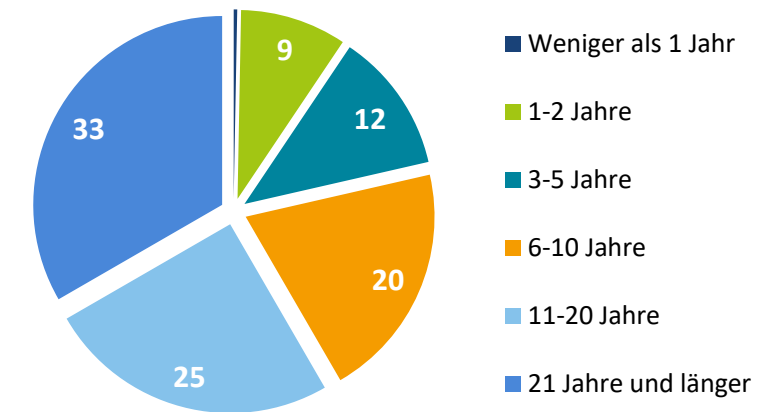
### Position im Betrieb



### Arbeitsverhältnis



### Berufserfahrung

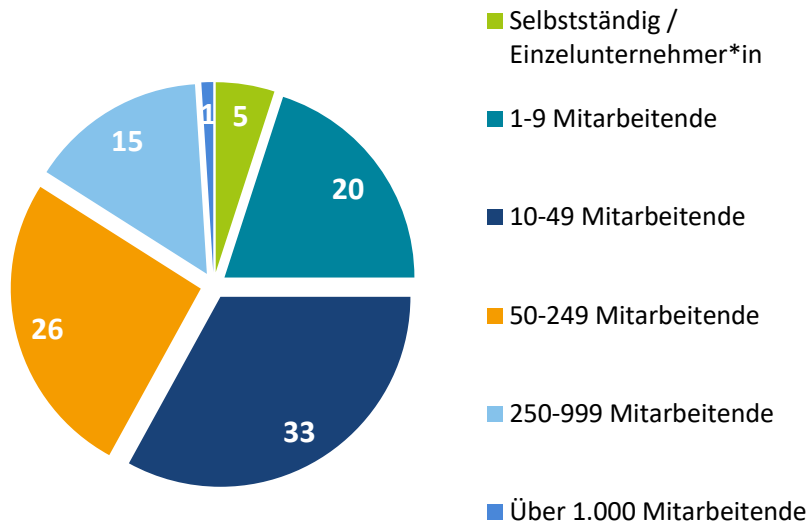


Quelle: DI Tourismusforschung (2025). Arbeitszufriedenheit im Tourismus in Schleswig-Holstein 2025. n = 573. Angaben in gültigen Prozenten. Abweichungen sind rundungsbedingt.  
Fragestellungen: „Welche Position nehmen Sie aktuell im Betrieb ein?“, „Um was für ein Arbeitsverhältnis handelt es sich bei Ihrer Position?“, „Wie viele Jahre Berufserfahrung haben Sie im Tourismus?“

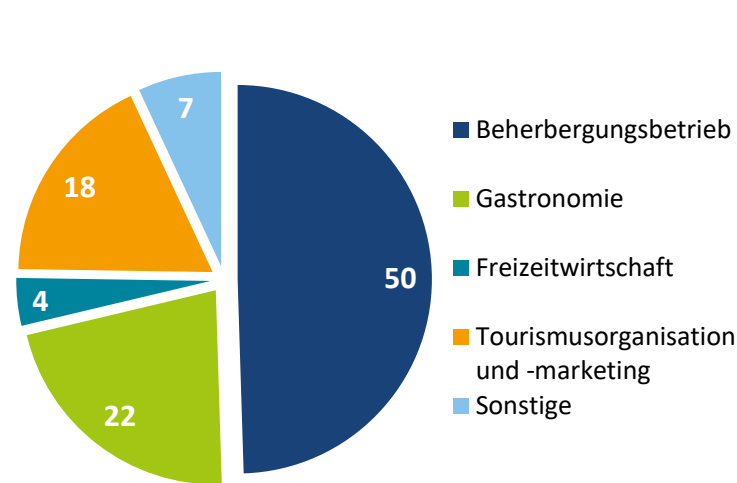
# Demographische Daten der Erhebung im Überblick

## Unternehmensbezogene Angaben

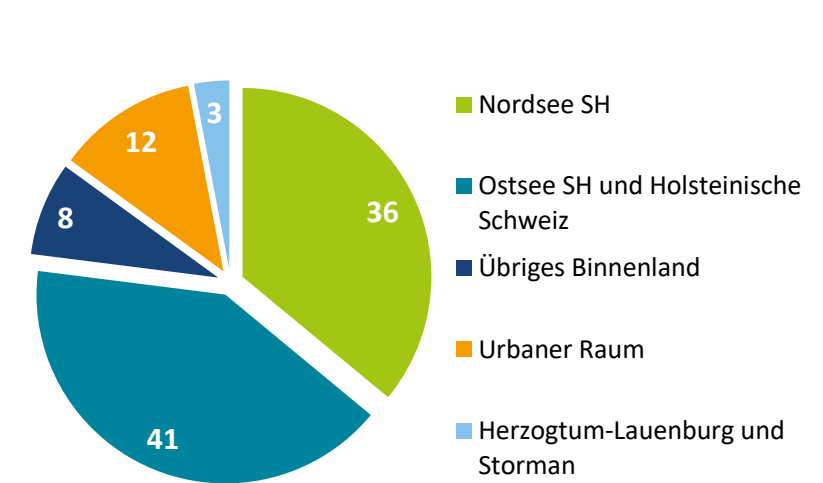
### Unternehmensgröße



### Tätigkeitsbereich im Tourismus



### Region des Unternehmens

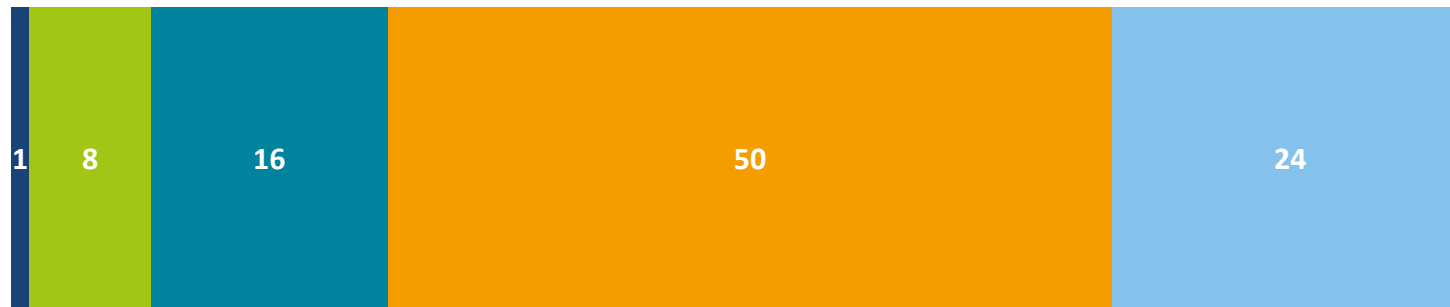


Quelle: DI Tourismusforschung (2025). Arbeitszufriedenheit im Tourismus in Schleswig-Holstein 2025. n = 573. Angaben in gültigen Prozenten. Abweichungen sind rundungsbedingt. Fragestellungen: „Wie groß ist das Unternehmen, in dem Sie aktuell beschäftigt sind?“, „In welchem Bereich des Tourismus sind Sie tätig?“, „In welcher Region arbeiten Sie?“

# Auswirkungen der Arbeit im Tourismus

# Auswirkungen der Arbeit im Tourismus

## Allgemeine Arbeitszufriedenheit



(Sehr) zufrieden

■ 1 = Sehr unzufrieden ■ 2 = Unzufrieden ■ 3 = Neutral ■ 4 = Zufrieden ■ 5 = Sehr zufrieden

Quelle: DI Tourismusforschung (2025). Arbeitszufriedenheit im Tourismus in Schleswig-Holstein 2025. n = 573. Angaben in gültigen Prozenten. Abweichungen sind rundungsbedingt.  
Fragestellung: „Wie zufrieden sind Sie im Allgemeinen mit Ihrer Arbeit?“

# Auswirkungen der Arbeit im Tourismus

## Einschätzung der Arbeitsbelastung

### Arbeitsbelastung



■ 1 = Sehr niedrig ■ 2 = Niedrig ■ 3 = Angemessen ■ 4 = Hoch ■ 5 = Sehr hoch

### Überstunden in der Woche

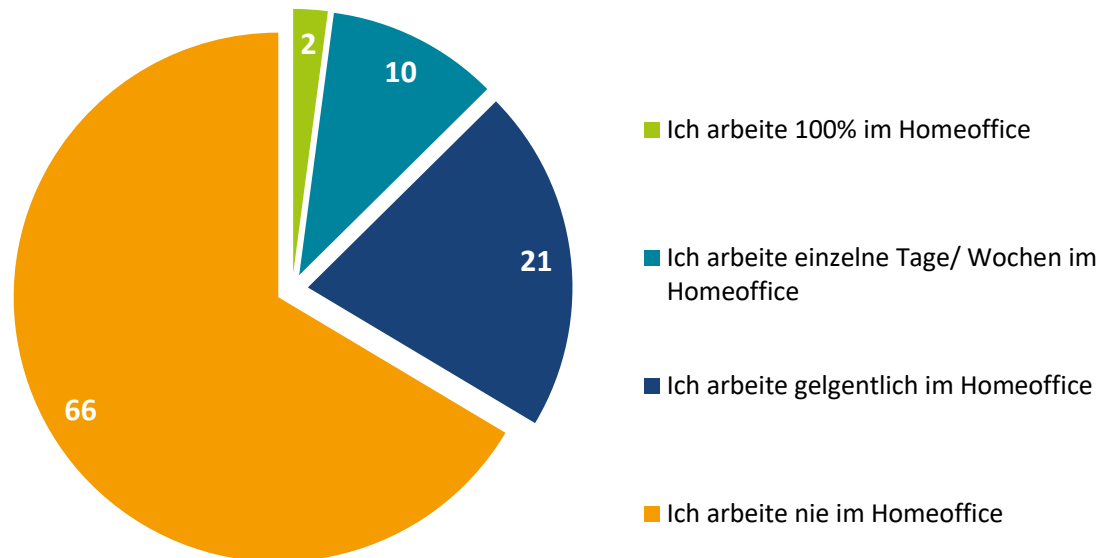


■ Keine ■ <2 Stunden ■ 3-5 Stunden ■ 6-10 Stunden ■ >10 Stunden

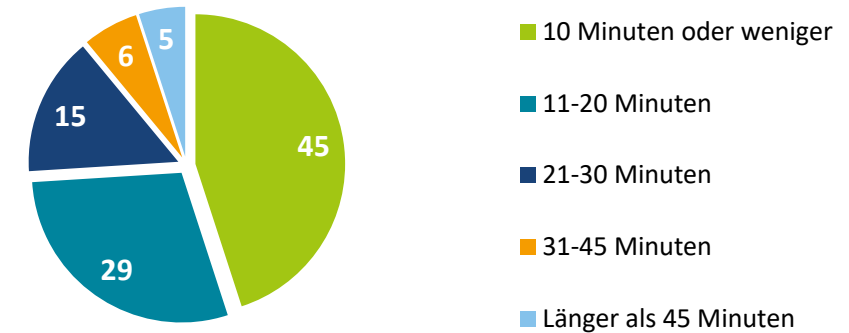
Quelle: DI Tourismusforschung (2025). Arbeitszufriedenheit im Tourismus in Schleswig-Holstein 2025. n = 568. Angaben in gültigen Prozenten. Abweichungen sind rundungsbedingt.  
Fragestellungen: „Wie schätzen Sie Ihre aktuelle Arbeitsbelastung ein?“, „Wie viele Überstunden leisten Sie durchschnittlich?“

## Auswirkungen der Arbeit im Tourismus Arbeitswege: Mobilität und Homeoffice

### Homeoffice (n = 572)



### Arbeitsweg (n = 560)



Genutztes Transportmittel (n = 560)	%*
Auto/Motorrad	65
Fahrrad/(E-)Roller	26
Zu Fuß	24
ÖPNV (Bahn/Bus)	7

\*Mehrfachantworten möglich

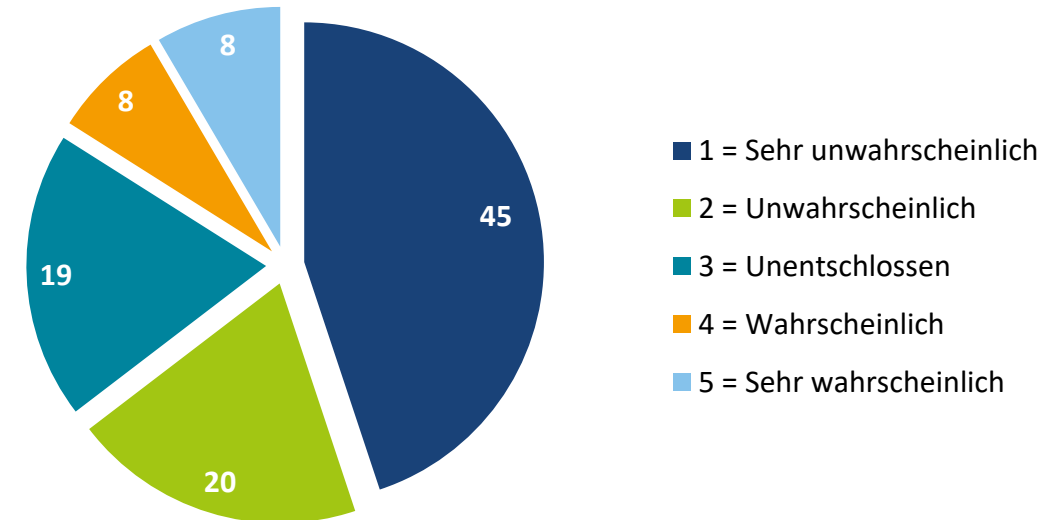
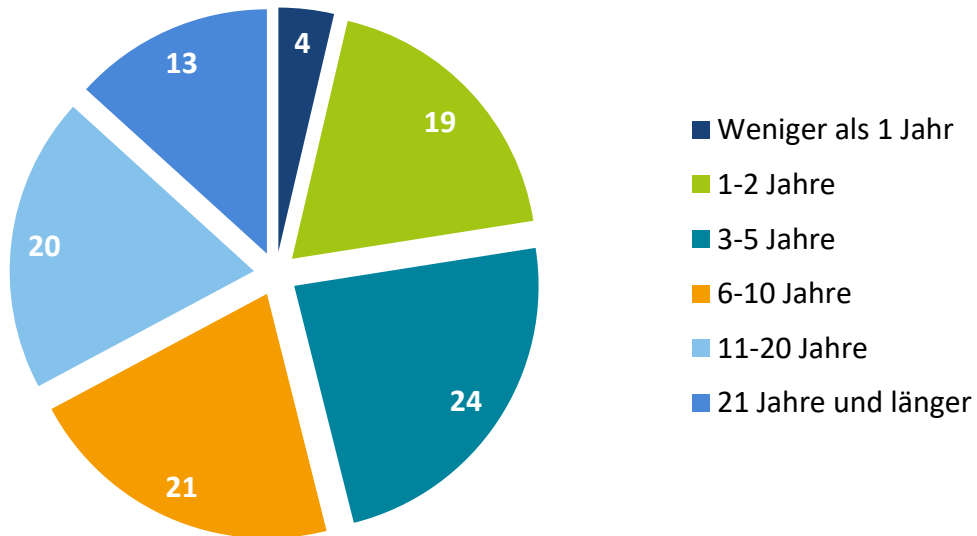
Quelle: DI Tourismusforschung (2025). Arbeitszufriedenheit im Tourismus in Schleswig-Holstein 2025. Angaben in gültigen Prozenten. Abweichungen sind rundungsbedingt.  
Fragestellungen: „Welche Aussage in Bezug auf Homeoffice trifft auf Sie zu?“; „Wie lang ist der Weg von Ihrem jetzigen Wohnort bis zu Ihrem aktuellen Arbeitsplatz?“; „Welche der folgenden Transportmittel nutzen Sie für die An-/Abreise zu Ihrem aktuellen Arbeitsplatz?“

# Mitarbeiterfluktuation in der Tourismusbranche

## Mitarbeiterfluktuation in der Tourismusbranche

### Betriebszugehörigkeit

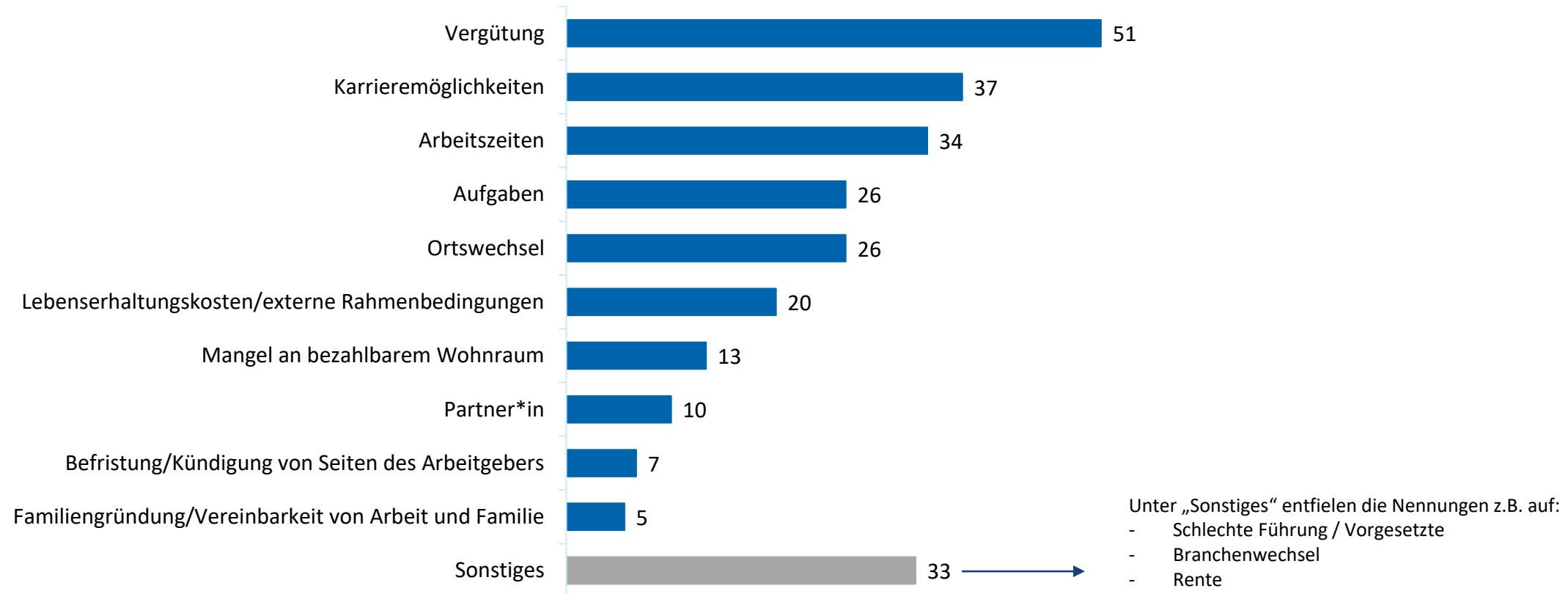
Dauer der Beschäftigung im jetzigen Betrieb (n = 573)    Geplanter Arbeitswechsel in den nächsten 12 Monaten (n = 568)



Quelle: DI Tourismusforschung (2025). Arbeitszufriedenheit im Tourismus in Schleswig-Holstein 2025. Angaben in gültigen Prozenten. Abweichungen sind rundungsbedingt.  
Fragestellungen: „Seit wie vielen Jahren sind Sie in Ihrem jetzigen Unternehmen tätig?“; „Planen Sie in den nächsten 12 Monaten den Arbeitsplatz zu wechseln?“

## Mitarbeiterfluktuation in der Tourismusbranche

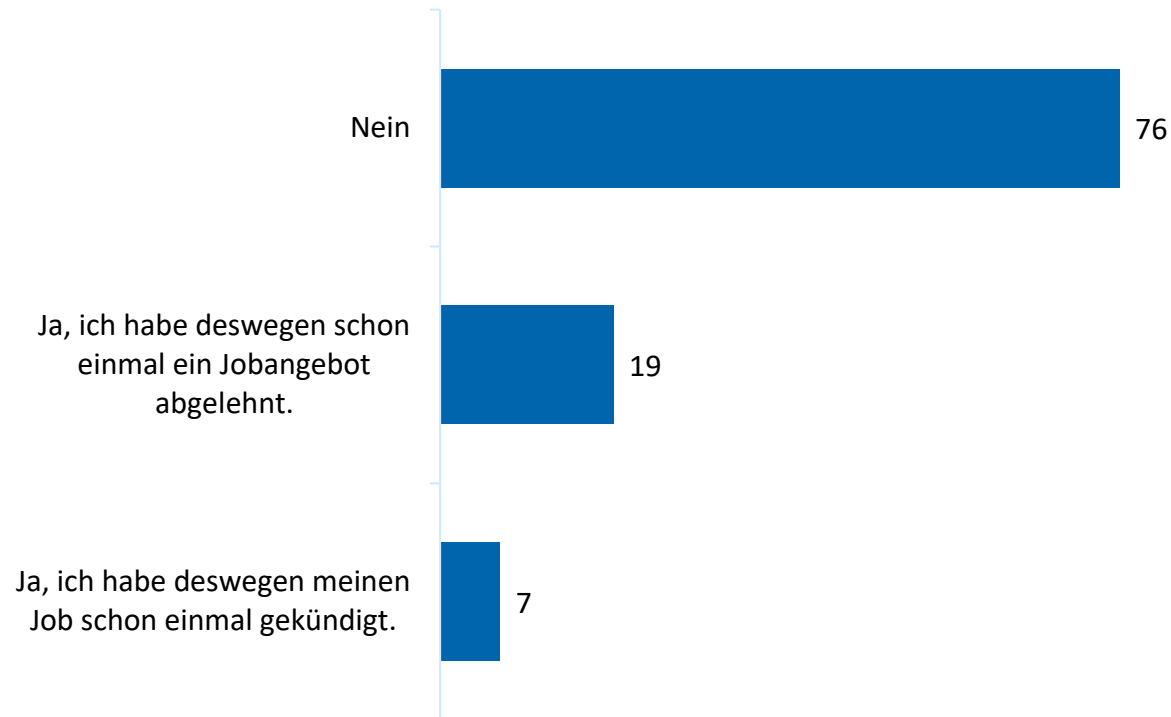
### Gründe für einen Arbeitsplatzwechsel



Quelle: DI Tourismusforschung (2025). Arbeitszufriedenheit im Tourismus in Schleswig-Holstein 2025. n = 568. Mehrfachantworten möglich. Angaben in gültigen Prozenten.  
Fragestellung: „Aus welchen Gründen ist es (sehr) wahrscheinlich, dass Sie Ihren Arbeitsplatz wechseln?“

## Mitarbeiterfluktuation in der Tourismusbranche

### *Mangel an bezahlbarem Wohnraum als Grund eines vergangenen Arbeitsplatzwechsels*

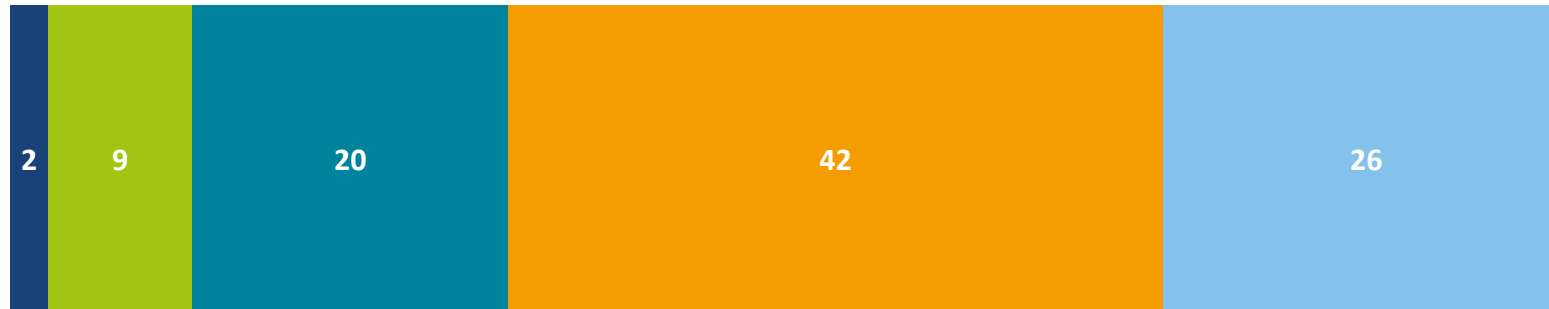
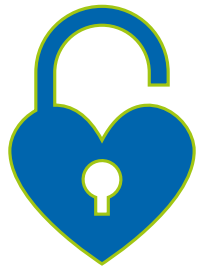


Quelle: DI Tourismusforschung (2025). Arbeitszufriedenheit im Tourismus in Schleswig-Holstein 2025. n = 568. Mehrfachantworten möglich. Angabe in gültigen Prozenten.

Fragestellung: "Jetzt geht es einmal nicht um Ihren aktuellen Job, sondern ganz allgemein: Hat der Mangel an bezahlbarem Wohnraum Sie schon einmal dazu bewogen, einen Job nicht anzunehmen oder zu kündigen?"

**Zufriedenheit und Gesundheit**

## Zufriedenheit mit der eigenen Lebenssituation



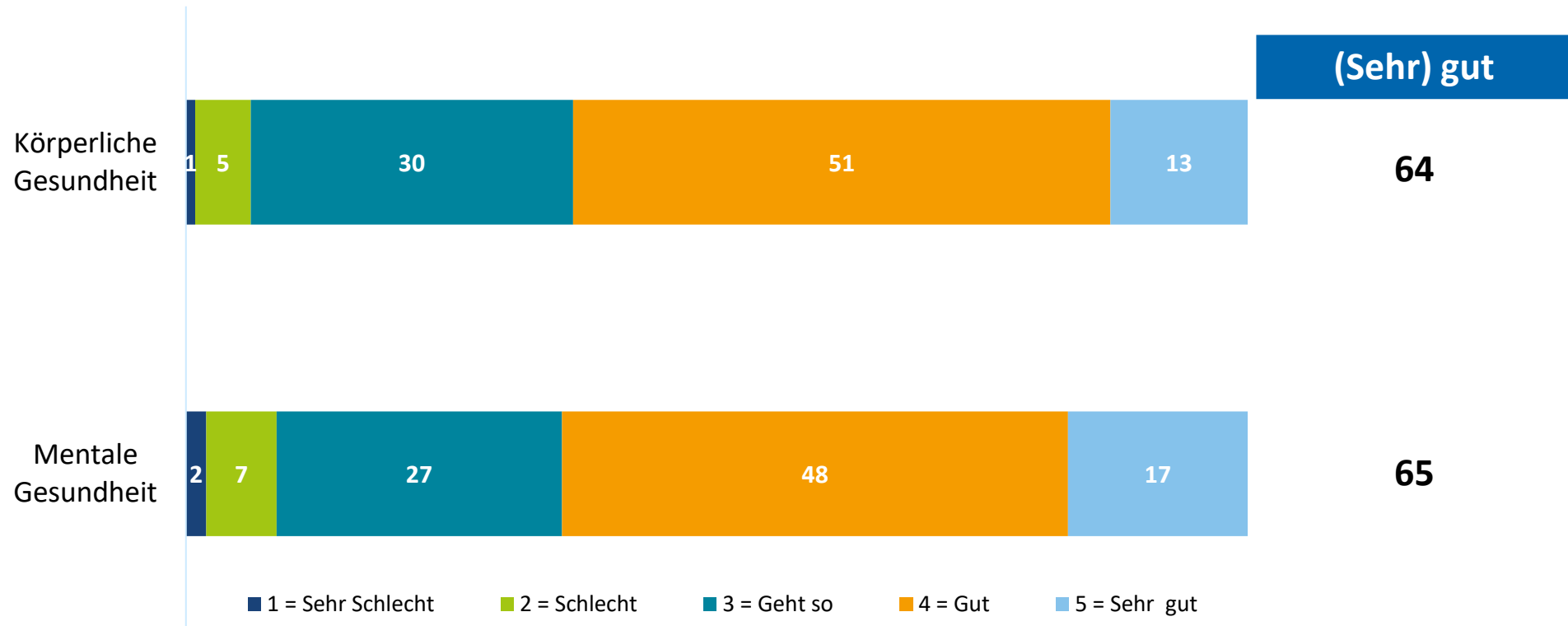
(Sehr) zufrieden

68

■ 1 = Sehr unzufrieden ■ 2 = Eher unzufrieden ■ 3 = Neutral ■ 4 = Eher zufrieden ■ 5 = Sehr zufrieden

Quelle: DI Tourismusforschung (2025). Arbeitszufriedenheit im Tourismus in Schleswig-Holstein 2025. n = 573. Angaben in gültigen Prozenten. Abweichungen sind rundungsbedingt.  
Fragestellung: „Wie zufrieden sind Sie aktuell mit Ihrer persönlichen Lebenssituation?“

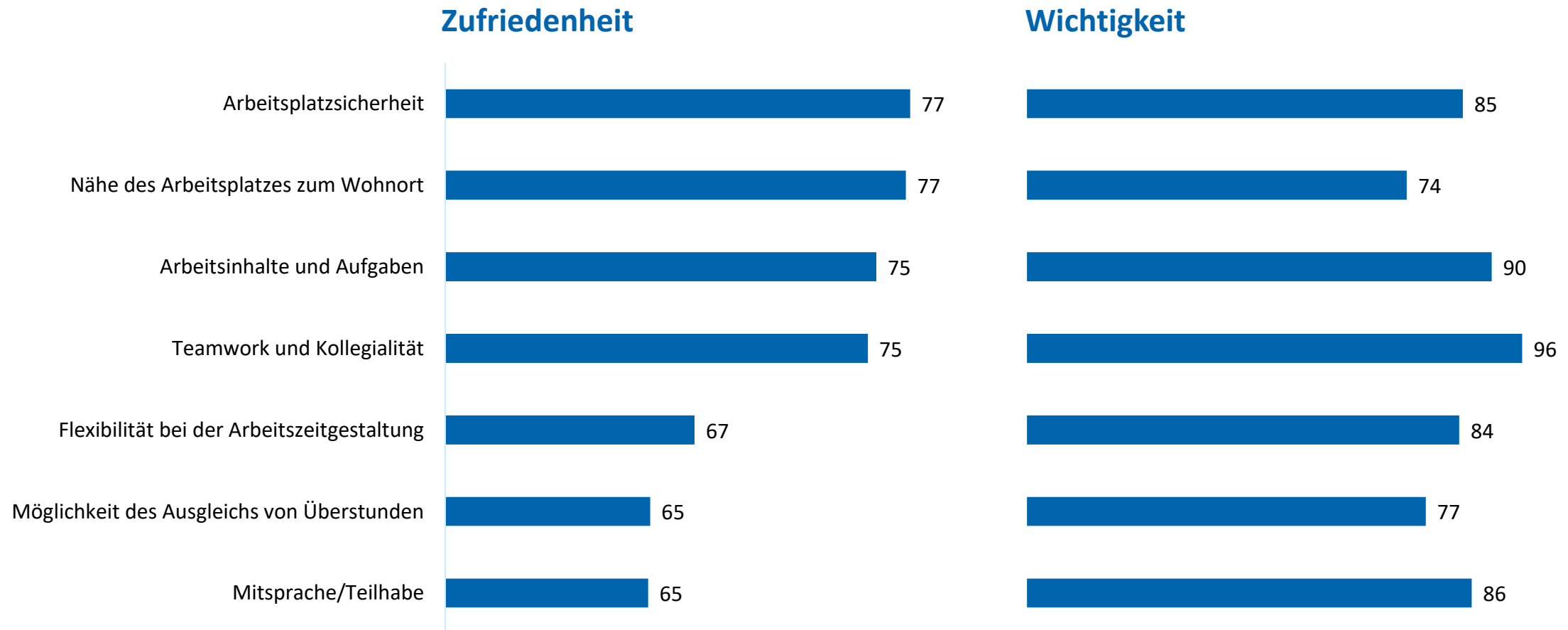
## Mentale und Körperliche Gesundheit



Quelle: DI Tourismusforschung (2025). Arbeitszufriedenheit im Tourismus in Schleswig-Holstein 2025. n = 573. Angaben in gültigen Prozenten. Abweichungen sind rundungsbedingt.  
Fragestellungen: „Wie würden Sie Ihre körperliche Gesundheit im Allgemeinen bewerten?“, „Wie würden Sie Ihre mentale Gesundheit im Allgemeinen bewerten?“

# **Wichtigkeit und Zufriedenheit mit Aspekten der Arbeit**

## Wichtigkeit und Zufriedenheit Top-2-Werte (Chart 1 von 2)



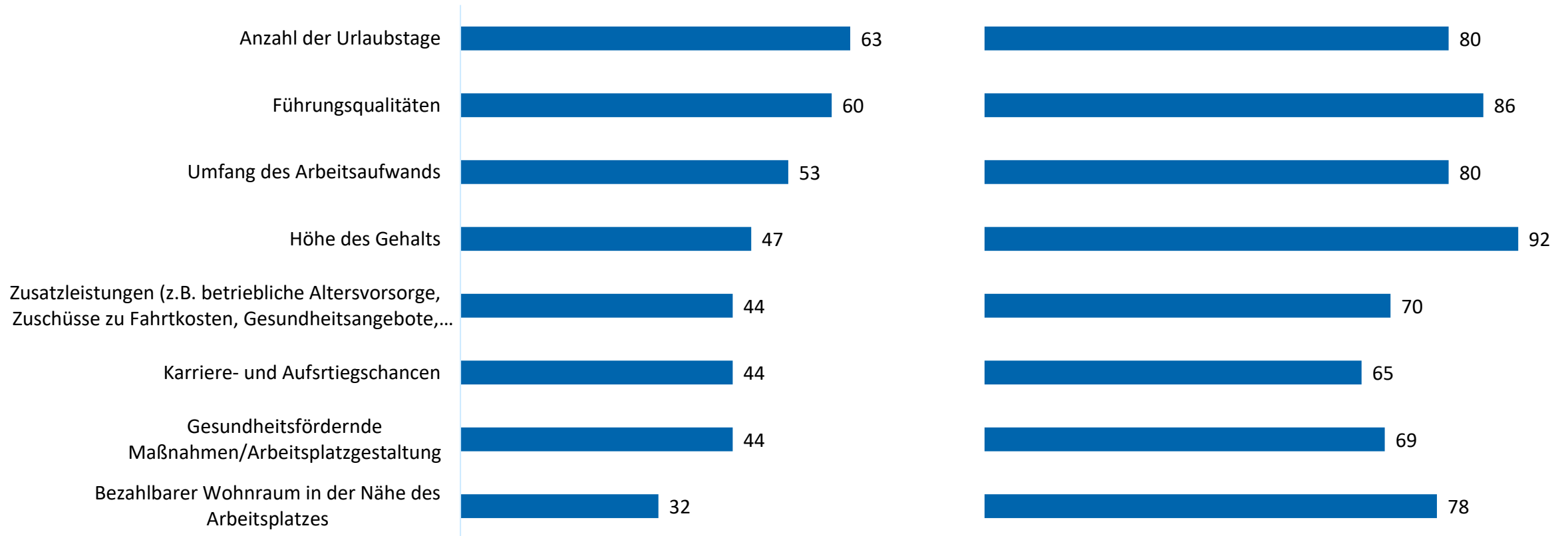
Quelle: DI Tourismusforschung (2025). Arbeitszufriedenheit im Tourismus in Schleswig-Holstein 2025. n = 573. Angaben in gültigen Prozenten. Top-2 aus den Skalen „5 = Sehr zufrieden“ und „4 = Eher zufrieden“ sowie „5 = Sehr wichtig“ und „4 = Eher wichtig“.

Fragestellungen: „Wie zufrieden sind Sie mit den folgenden Aspekten Ihrer Arbeit?“; „Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Aspekte bei Ihrer Arbeit?“

## Wichtigkeit und Zufriedenheit Top-2-Werte (Chart 2 von 2)

### Zufriedenheit

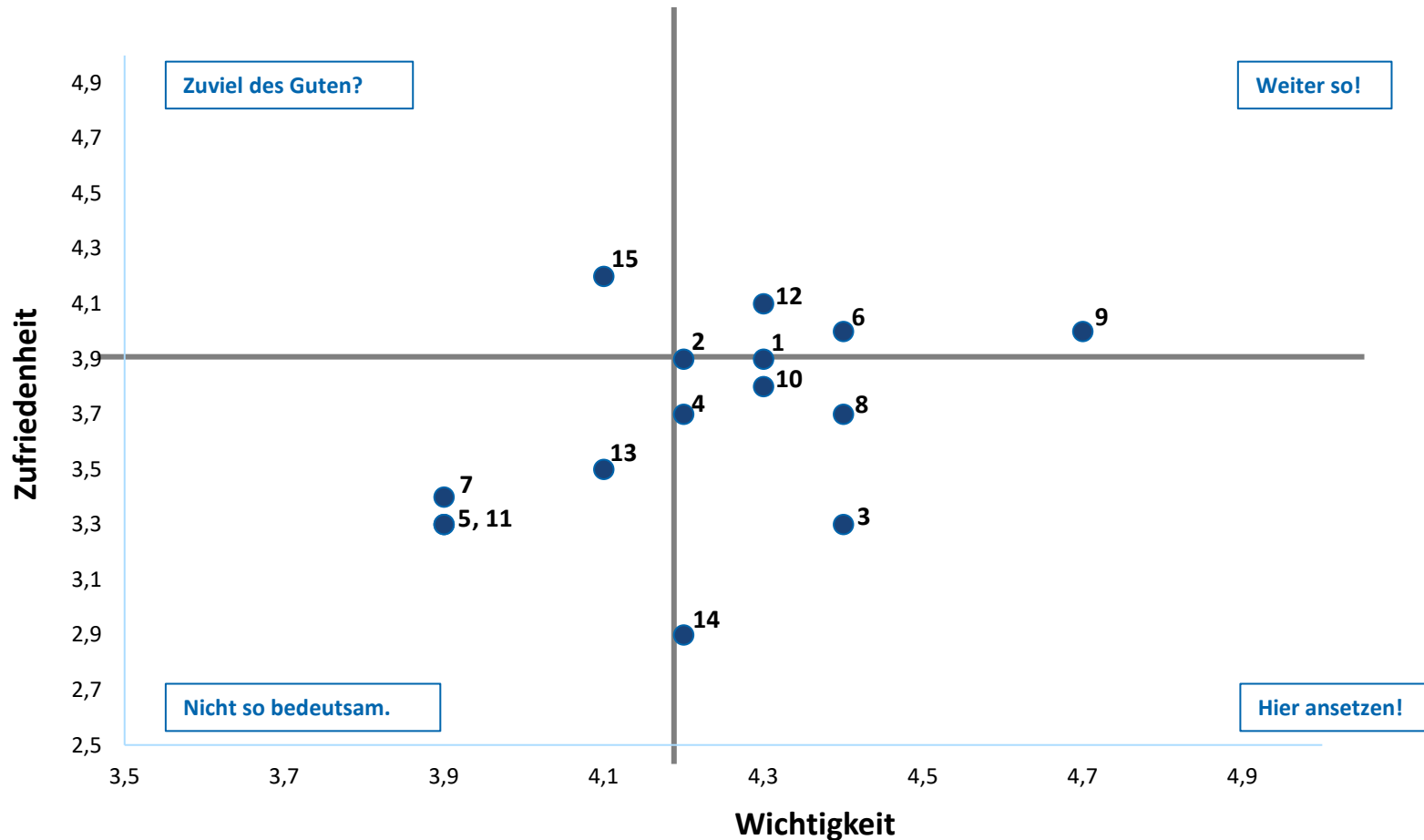
### Wichtigkeit



Quelle: DI Tourismusforschung (2025). Arbeitszufriedenheit im Tourismus in Schleswig-Holstein 2025. n = 573. Angaben in gültigen Prozenten. Top-2 aus den Skalen „5 = Sehr zufrieden“ und „4 = Eher zufrieden“ sowie „5 = Sehr wichtig“ und „4 = Eher wichtig“.

Fragestellungen: „Wie zufrieden sind Sie mit den folgenden Aspekten Ihrer Arbeit?“; „Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Aspekte bei Ihrer Arbeit?“

# Wichtigkeits-Zufriedenheits-Matrix

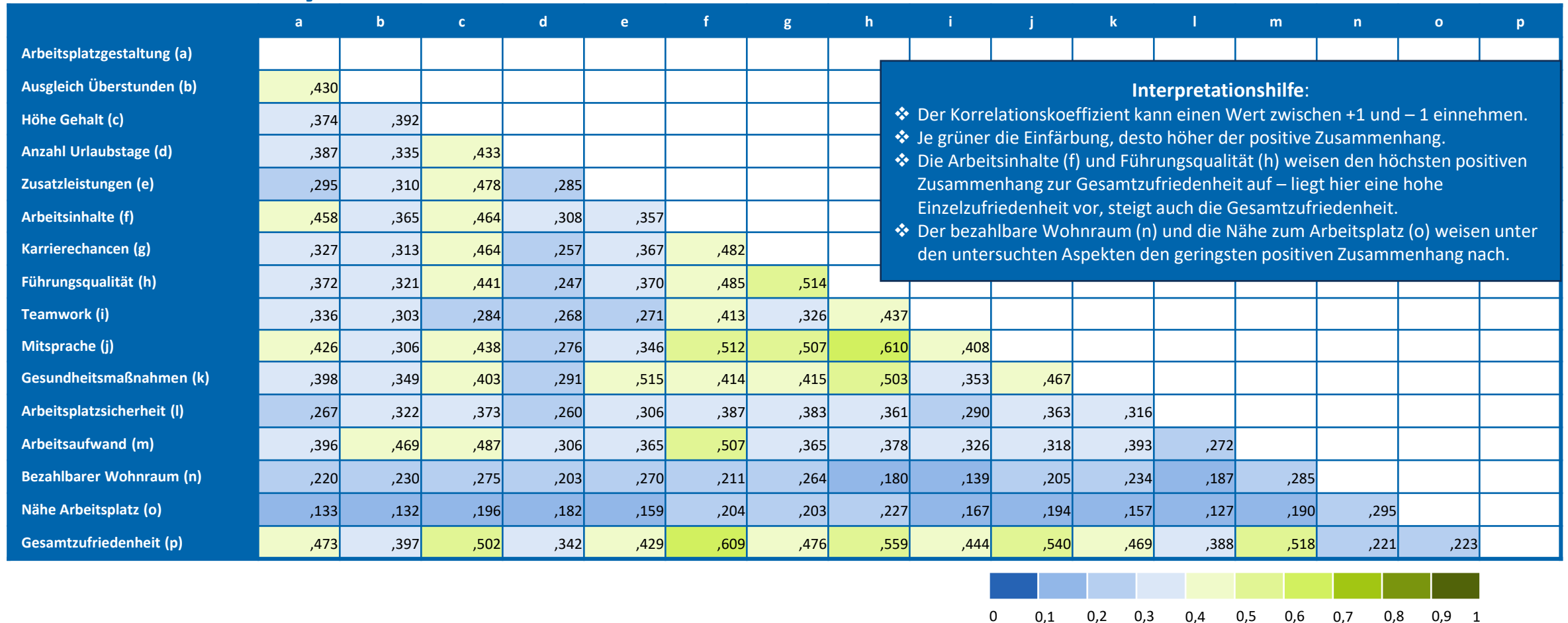


- 1 Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung
- 2 Möglichkeiten des Ausgleiches von Überstunden
- 3 Höhe des Gehalts
- 4 Anzahl der Urlaubstage
- 5 Zusatzleistungen
- 6 Arbeitsinhalte und Aufgaben
- 7 Karriere- und Aufstiegschancen
- 8 Führungsqualität
- 9 Teamwork und Kollegialität
- 10 Mitsprache/ Teilhabe
- 11 Gesundheitsfördernde Maßnahmen/ Arbeitsplatzgestaltung
- 12 Arbeitsplatzsicherheit
- 13 Umfang des Arbeitsaufwands
- 14 Bezahlbarer Wohnraum in der Nähe des Arbeitsplatzes
- 15 Nähe des Arbeitsplatzes zum Wohnort

Quelle: DI Tourismusforschung (2025). Arbeitszufriedenheit im Tourismus in Schleswig-Holstein 2025. n = 573. Angaben in Mittelwerten. Mittelwerte aus den Skalen „5 = Sehr zufrieden“ bis 1 = Sehr unzufrieden“ sowie „5 = Sehr wichtig“ bis „1 = Sehr unwichtig“.

Fragestellungen: „Wie zufrieden sind Sie mit den folgenden Aspekten Ihrer Arbeit?“; „Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Aspekte bei Ihrer Arbeit?“

# Korrelationsanalyse



Quelle: DI Tourismusforschung (2025). Arbeitszufriedenheit im Tourismus in Schleswig-Holstein 2025. n = 573. Korrelationsanalyse nach Pearson  
Fragestellung: „Wie zufrieden sind Sie mit den folgenden Aspekten Ihrer Arbeit?“

# Copyright und Impressum

## Copyright

Sämtliche Inhalte dieser Dokumentation in Form von Strategien, Modellen, Konzepten, Schaubildern, Analysen und Schlussfolgerungen sowie sonstigen geistigen Schöpfungen sind als geistiges und schöpferisches Eigentum urheberrechtlich geschützt. Eine Verwendung auch in Teilen gegenüber Dritten darf nur unter ausdrücklicher Genehmigung und Quellenangabe des Autors erfolgen, mit Ausnahme der Inhalte, die durch eine gesonderte Quellenangabe gekennzeichnet sind. Durch Übergabe dieser Dokumentation erhält der direkte Empfänger ein zeitlich befristetes, einfaches Nutzungsrecht an den urheberrechtlich geschützten Leistungen. Eine gewerbliche Nutzung außerhalb schriftlich geschlossener Vereinbarungen ist ausgeschlossen. Der Empfänger ist nicht berechtigt, diese Dokumentation oder Teile davon oder Inhalte davon zu verändern, zu veröffentlichen oder zu verbreiten. Sämtliche Inhalte unterliegen der Geheimhaltung.

**Deutsches Institut für Tourismusforschung, November 2025**

**[www.di-tourismusforschung.de](http://www.di-tourismusforschung.de)**

## Impressum

### Herausgeber

Fachhochschule Westküste  
Deutsches Institut für Tourismusforschung (FH Westküste)  
Fritz-Thiedemann-Ring 20  
25746 Heide/Holstein

### Kooperationspartner

IHK Schleswig-Holstein  
DEHOGA Schleswig-Holstein

### Ansprechpartnerinnen

Prof. Dr. Anne Köchling (koechling@fh-westkueste.de)  
Dr. Sabrina Seeler (seeler@fh-westkueste.de)

***Deutsches Institut für Tourismusforschung, November 2025***

**[www.di-tourismusforschung.de](http://www.di-tourismusforschung.de)**