

Grundsätze für Attraktivität und Imagebildung im Tourismus (GAIT)



Vorwort

Die „richtigen“ Mitarbeiter stellen für jedes Unternehmen einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Daher ist es für Unternehmer von hoher Relevanz, strategische Überlegungen zur Mitarbeiterbindung und –gewinnung anzustellen als auch umzusetzen. Die Tourismuswirtschaft unterscheidet sich durch verschiedenste Aspekte von anderen Branchen und auf Grund dessen ist es besonders schwierig, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

Im Rahmen des Projektes „**Strategieentwicklung zur Zukunft der Tourismusbranche als Arbeitgeber**“, welches von INTERREG gefördert wurde, kamen unterschiedlichste Stakeholder zusammen. Diese erarbeiteten in zwei Workshops als auch in einem Symposium eine Sammlung von Ratschlägen und Empfehlungen, welche als Grundsätze für die Tourismuswirtschaft dienen sollen, um die Attraktivität als auch das Image der Branche als Arbeitgeber zu stärken.

Im Rahmen der Grundsätze werden folgenden Themen- und Fragestellungen diskutiert:

- Rückhalt der Region und Bekenntnis zur Tourismuswirtschaft
- Wahrung und Entwicklung des Sozialprestiges als Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Tourismus
- Imagebildung und Personalmarketing in Schulen
- Wertschöpfung durch Wertschätzung des Arbeitnehmers
- Entwicklung von Human Resources Management (HRM) als notwendige Komponente in der Unternehmensstrategie
- Transparente und faire Arbeitsorganisation(-planung)
- Begegnung des Wertewandels in der Arbeitswelt mit Talent Management

Als Adressaten der vorliegenden Grundsätze werden alle Stakeholder gesehen, welche Berührungspunkte als auch Verschränkungen mit der Tourismuswirtschaft besitzen. Damit sind sowohl die Regionen und die dort lebenden Menschen, Interessensverbände, Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer inkludiert. Aus Sicht der Entwickler der Grundsätze kann nur durch eine ganzheitliche Integration aller Betroffenen ein Weg beschritten werden, um Attraktivität und Imagebildung im Tourismus zu fördern bzw. zu steigern. Diese Grundsätze sind als ein erster Schritt zur Schaffung eines **gemeinsamen Verständnisses** zu sehen, wie die unterschiedlichsten Adressaten individuell als auch gemeinsam agieren sollten.

Hinweis:

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird auf eine geschlechterspezifische Unterscheidung, z. B. Mitarbeiter/Innen, verzichtet. Dementsprechende Formulierungen gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.

1. Rückhalt der Region und Bekenntnis zur Tourismuswirtschaft

Ausgangssituation:

Das Image des Tourismus als Arbeitgeber hat in den letzten Jahren einen Abschwung erlitten. Die Wertschätzung des Tourismus als wichtige wirtschaftliche Branche der Regionen ist gesunken. Jedoch ist die Tourismusbranche für die Regionen ein wichtiger wirtschaftlicher Sektor, zu dem die Bereiche Beherbergungs- und Gaststätten, Personenverkehr und Reisebüros, Kultur, Unterhaltung und Sport zählen. Es gibt nur wenige Wirtschaftszweige, die nicht zumindest indirekt vom Tourismus profitieren. Zu den nicht-tourismusspezifischen aber dennoch profitierenden Branchen zählen außerdem der Einzelhandel, Banken und andere Dienstleister.

Die Tourismusbranche ist also ein wichtiger Faktor für Regionen, die jedoch auch den Rückhalt dieser benötigt. Diesen Rückhalt sollten die Regionen sowohl mit monetären als auch mit non-monetären Mitteln bieten.

Ziele:

Die Ziele des Grundsatzes „Rückhalt der Region und Bekenntnis zur Tourismuswirtschaft“ sind auf zwei Ebenen zu erreichen - auf der „*Meta*“-Ebene und der „*Individuellen*“-Ebene. Auf der „*Meta*“-Ebene ist das Ziel eine **nachhaltige Zusammenarbeit** von Gemeinden, Verbänden und Unternehmen. Dabei sollten **Freizeit-, Sozial- und Gesundheitsprogramme** für Mitarbeiter gemeinschaftlich entwickelt werden. Zudem sollte Arbeitnehmern im Tourismus ein weitreichendes **Fort- und Weiterbildungsangebot** zur Verfügung stehen. Ein weiteres Ziel auf „*Meta*“-Ebene ist die **gemeinschaftliche Vermarktung** der Tourismusregion und die Entwicklung der Region zu einer „Marke“. Ein strategisches Human-Resources-Management (HRM) kann durch Erreichen der skizzierten Zieldimensionen auch auf der „*Meta*“-Ebene unterstützt werden.

Auf „*Individueller*“-Ebene sollte jedes einzelne Unternehmen daran arbeiten, das Image der Tourismusbranche in erster Linie bei den Einheimischen aufzubessern; denn oft werden Tourismusthemen in der Öffentlichkeit kontrovers diskutiert und somit kann ein negatives Image aufgebaut werden. Ziele auf „*Individueller*“-Ebene sollten einerseits **Partnerkooperation** mit anderen Tourismusunternehmen sein (z.B. Mitarbeitersharing oder gemeinsame Mitarbeiterunterkünfte) und andererseits eine **aktive Mitgestaltung der Region** durch Tourismusbetriebe. Dabei muss der **Wert des Tourismus** für die Region hervorgehoben werden.

Lösungsansätze

Ein wichtiger Lösungsansatz zur Vermeidung von negativem Image in der Bevölkerung ist **gezielte Öffentlichkeitsarbeit**. Gezielte Öffentlichkeitsarbeit kann der **gelebte Brauchtum** im Betrieb darstellen, aber auch Events wie ein „**Tag der offenen Hoteltür**“, wo es Einheimischen möglich ist, einen Blick hinter die Kulissen von Tourismusbetrieben zu werfen. Zudem sollte der eigene Mitarbeiter als Multiplikator genutzt werden, welcher über Empfehlungen neue Arbeitnehmer für eine Anstellung im Tourismus begeistern kann.

Die touristische Infrastruktur ist ein bedeutender wirtschaftlicher Faktor für die ganze Region. Deshalb sollten Unternehmen **direkte und indirekte wirtschaftliche Effekte** der Bevölkerung vermitteln. Indirekt vom Tourismus profitieren beispielsweise regionale

Handwerksunternehmen sowie die darunter hängenden Subunternehmen; Einheimische profitieren aber auch davon, dass Bäckereien Samstagnachmittags geöffnet haben (gerade für Touristen). Diese Faktoren laufen unter dem Begriff ***Umwegrentabilität***; dies bedeutet, dass touristische Einrichtungen in der Region, die **Region insgesamt rentabel** machen. Arbeitsplätze in der Region bleiben gerade wegen dem Tourismus erhalten bzw. können sogar geschaffen werden.

2. Wahrung und Entwicklung des Sozialprestiges als Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Tourismus

Ausgangssituation:

Das Prestige einer Lehre in der Tourismuswirtschaft hat in den letzten Jahren einen starken Abschwung erlitten und für viele Arbeitnehmer ist dadurch die Attraktivität, in dieser Branche zu arbeiten, gesunken bzw. sogar verschwunden. Bei genauerer Betrachtung kann jedoch festgehalten werden, dass Mitarbeiter in einem Tourismusbetrieb immer das Ziel der Gästezufriedenheit erfüllen und damit liefert jeder von ihnen einen wichtigen Beitrag hierzu. In anderen Berufsfeldern werden Mitarbeiter, welche in der direkten Betreuung oder auch im Kontakt zu Kunden stehen, als wichtige Personen mit einem hohen Ansehen beschrieben. Mitarbeiter in Tourismusbetrieben besitzen daher sehr wohl ein Prestige und dieses sollte an unterschiedlichste Adressaten kommuniziert werden.

Ziele:

Ziele zur Wahrung und Entwicklung des Sozialprestiges in der Tourismusbranche sind in erster Linie die **Wertschätzung durch Wahrnehmung der Leistungen zu steigern** und einen „**Sog statt Druck**“ in die Branche zu erzeugen. Dabei muss negative Projektion der Branche in der Bevölkerung in Form eines „**Image-Relaunches**“ bei Einheimischen vermieden werden. Zusätzlich müssen die **Vorteile als Mitarbeiter** im Tourismus ersichtlich gemacht werden. Ziel ist die **Schaffung und das Publimachen eines validen und sicheren Arbeitsplatzes** in der Region, um der Landflucht entgegen zu wirken. Auch hier ist das Ziel die Zusammenarbeit von Unternehmen untereinander.

Lösungsansätze:

Lösungsansätze zur Steigerung des Sozialprestiges sind **gemeinsame Kampagnen** von Unternehmen und Schulen und eine **starke PR** sowie weitere Kommunikationsmaßnahmen. Eine zeit- und kostensparende Lösung in der Suche nach qualifizierten Mitarbeitern ist der **Austausch von Mitarbeitern** zwischen Tourismusunternehmen. Dabei sollten moderne Formen der Arbeitsgestaltung wie **job rotation, job enlargement** und **job enrichment** miteinbezogen werden. Als Vorbild dienen hierbei **erfolgreiche Konzepte** wie „*Navion - Der Mitarbeiter Club im Ötztal*“, das seinen Mitarbeitern Freizeit-, Weiterbildungs-, Fitness- und Gesundheitsprogramme anbietet. Mitarbeiter sollten **Ermäßigungen** für Eintritte jeglicher Art erhalten.

Die Aufstiegsmöglichkeiten gerade im Tourismus sind groß und die Branche bietet die Möglichkeit auch international zu arbeiten. Das Prestige der Arbeitnehmer/-geber in der Tourismusbranche kann durch das **Veröffentlichen von nationalen und internationalen Erfolgsgories**, zum Beispiel, mit Testimonials in Image-Kampagnen, gestärkt werden. Diese sollten sowohl in Medien der Branche als auch in branchenfremden Medien **publik gemacht** werden und offline als auch online geteilt werden – gerade seitens der Mitarbeiter.

Führungskräfte sollten als Motivator gelten und auch inoffiziellen Führungskräften (in der Regel Mitarbeiter, welche langjährig im Unternehmen tätig sind, ein breites Know-How/Wissen besitzen und indirekt eine Führungsrolle übernehmen, obwohl diese in offiziellen Organisationsstrukturen nicht als Führungskraft definiert sind) muss die Möglichkeit geboten

werden, sich zu entwickeln, besonders im Bereich ***Social Skills***. Jedem Mitarbeiter sollte die Möglichkeit gegeben werden seine **Entscheidungsbefugnisse und Kompetenzen zu erweitern**.

3. Imagebildung und Personalmarketing in Schulen

Ausgangssituation:

Häufig wird der Wunsch eines Kindes, einen Beruf im Tourismus auszuführen, durch eine negative Haltung der Eltern verwehrt. Jedoch kann die Tourismusbranche gegenüber anderen Branchen durchaus Vorteile für den Mitarbeiter bieten. Arbeiten im Tourismus bedeutet Vielseitigkeit, Arbeitsplatzsicherheit, eine Umgebung in naturnahen Gebieten abseits industrieller Wirtschaftszentren und vieles mehr. Umso wichtiger ist es, ein positives Image der Tourismusbranche als Arbeitgeber auch in den Schulen zu verbreiten. Eine frühzeitige Entwicklung von Mitarbeitern ist durch gezieltes Personalmarketing in den Schulen möglich. Dabei sollten alle Vorzüge des Berufes dargestellt werden.

Ziele:

Das Hauptziel des Personalmarketings an Schulen ist die **Aufklärung** und **Abwendung einer grundsätzlich negativen Haltung** zu einer Ausbildung im Tourismus. Im Vordergrund steht hierbei die **Vermeidung von Abwanderungen** von Absolventen in andere Branchen und die **Zurückgewinnung** von bereits abgewanderten Mitarbeitern. Ziel ist auch der **regelmäßige Kontakt** von Unternehmen mit Tourismusschulen.

Lösungsansätze:

Um einen stabilen Kontakt zu Tourismusschulen zu gewährleisten, sollten Unternehmen regelmäßig **Repräsentanten** in die Schulen schicken. Regelmäßige **Elternabende**, **Informationsstände** und **Imagefilme** über die Tourismusbranche dienen zur Aufklärung und Information über den Beruf. Darüber hinaus bieten **Schülerfahrten** und **Schülerpraktika** in ausgewählte Tourismusbetriebe eine optimale Möglichkeit für einen Einblick in die Praxis. Wichtig hierbei ist, dass Schüler mit Gleichaltrigen (Auszubildenden in den Tourismusbetrieben) ins Gespräch kommen und so der Austausch authentischer wird. Auch die Schulen sollten **praxisorientiert** arbeiten, um die Schüler an den Beruf heranzuführen.

Mitarbeiter sollten nicht nur nach Fähigkeiten, sondern vor allem nach **Persönlichkeiten ausgewählt** werden; denn besonders im Dienstleistungsgewerbe gilt die Mitarbeiterauswahl/-führung als Erfolgsfaktor. Dabei schafft die **spielerische Gestaltung von Vorstellungsgesprächen** die Möglichkeit den passenden Mitarbeiter zu finden. Mit einem Vorstellungsgespräch, das beispielsweise einen **Casting-Charakter** verspricht, werden Jugendliche besser angesprochen. *Castings* mit ca. 20-30 Bewerbern helfen, diejenigen Charaktere herauszufiltern, die am besten in das Unternehmen passen.

4. Wertschöpfung durch Wertschätzung des Arbeitnehmers

Ausgangssituation:

Die Führung von Mitarbeitern ist eine verantwortungsvolle Aufgabe, welche grundsätzlich durch die Geschäftsführung bzw. das Management des Unternehmens wahrgenommen wird. Ein guter und respektvoller Führungsstil als auch ein entsprechendes Arbeitsumfeld werden von Arbeitnehmern als gegeben vorausgesetzt und müssen daher erfüllt werden, damit keine Unzufriedenheit entsteht. Dies bildet die Grundlage, um überhaupt Motivation aufbauen zu können, welche über Möglichkeiten der Selbstverwirklichung, der Erfahrung von Erfolgserlebnissen als auch der Übertragung von Verantwortung geschaffen werden kann.

In diesen relativ einfach umsetzbaren Variablen ist ein hohes Potenzial für das Unternehmen enthalten, denn mit diesen kann die Arbeitsleistung als auch die Dienstleistungsqualität ohne nennenswerte Investitionen gesteigert werden. Diese Aspekte wirken sich auch positiv auf die Wahrnehmung des Gastes aus, welcher die sichtbare Motivation der Arbeitnehmer mit einem positiven Image des Arbeitgebers assoziiert. Insgesamt kann dadurch eine verbesserte Wertschöpfung umgesetzt werden, welche sowohl für den Gast, den Arbeitnehmer als auch den Arbeitgeber von Wert sind.

Ziele:

Ziel ist es, die die **Mitarbeiterführung als Instrument** zu nutzen, um die **Unzufriedenheit bei Mitarbeitern zu vermeiden** und ihre **Motivation zu fördern**. Die Führungskultur sollte so ausgerichtet sein, dass die Werte des Unternehmens verstanden und auch gelebt werden können. Demnach sollte auch der **Umgang mit Mitarbeitern im Unternehmen wertschätzend** erfolgen. Führen sollte als **Vorgehen und Vorleben** verstanden werden; um dies gewährleisten zu können, sollte genügend Zeit für die Führungsaufgaben zur Verfügung stehen. Ein weiteres Ziel ist die **Einbindung des Mitarbeiters in das Unternehmen**, um somit die Mitarbeiterloyalität auch durch nicht monetäre Wertschätzung zu steigern. Zwischen Mitarbeitern, Arbeitgebern und Gästen sollte **gegenseitiger Respekt** herrschen. Ziel ist auch die **Schaffung eines positiven Betriebsklimas**, das auch der Gast spürt und somit auch den Mitarbeitern eine höhere Wertschätzung entgegenbringt.

Lösungsansätze:

Ein Instrument für effiziente Mitarbeiterführung ist die Einführung einer **Feedback-Kultur**; den Mitarbeitern sollte die Möglichkeit gegeben werden ihre Meinung zu äußern. Feedbacks sollten ernst genommen werden und in **regelmäßigen Mitarbeitermeetings** diskutiert werden. Auch **Gästabefragungen** sollten durchgeführt und mit den Mitarbeitern zusammen ausgewertet werden.

Außerdem sollte dem Gast aktiv die **Leistungen des Mitarbeiters aufgezeigt** werden und somit auch die Wertschätzung des Mitarbeiters seitens des Gastes gesteigert werden. Ein Lösungsansatz zur Steigerung der Wertschätzung könnte hier eine **Krönung zum „Mitarbeiter des Monats“** sein, mit Bild und dessen Verantwortungsbereichen. Auch die Präsentation von Mitarbeitern auf der **Unternehmenshomepage** mit Bild und Aufgabenbereiche macht das Gast-Mitarbeiterverhältnis persönlicher. Zudem sollte der Arbeitgeber vor den Gästen immer zu seinen Mitarbeitern stehen und **Loyalität zeigen** (Gast ist nicht immer König).

Wichtig ist, dass **Werte** der Führung und des Unternehmens nicht nur kommuniziert werden, sondern auch **selbst gelebt** werden. Seitens der Führungskräfte muss auch die Bereitschaft gegeben sein, **Verantwortung an seine Mitarbeiter zu übergeben**.

5. Entwicklung von Human Resources Management (HRM) als notwendige Komponente in der Unternehmensstrategie

Ausgangssituation:

Jedes Unternehmen braucht eine Strategie, um langfristig und nachhaltig erfolgreich sein zu können. Diese Sichtweise ist auch bei der Umsetzung einer Personalstrategie relevant, weil Mitarbeiter eine wichtige Ressource darstellen, welche in Zukunft eine noch bedeutendere Rolle für den Unternehmenserfolg spielen wird. Gerade im Tourismus, wo eine stetige und ständige Interaktion mit dem Gast erfolgt, braucht es gut qualifizierte und motivierte Mitarbeiter, welche das Produkt- und Dienstleistungsportfolio des Unternehmens kennen und entsprechend dem Kunden vermitteln können. Das Halten von Mitarbeitern bzw. die Entwicklung von Mitarbeiterloyalität stehen unter diesem Aspekt an vorderster Stelle und hierzu bedarf es unternehmensinterner Bemühungen, damit eine erfolgreiche Umsetzung ermöglicht werden kann.

Besonders kleinen und mittleren Tourismusunternehmen mangelt es an Human Resources Kompetenzen. Die HR Abteilung von Tourismusunternehmen geht oft unter. Es fehlt an Personalmarketingbudget und an Kompetenzen für eine gute Personalführung. Diese Aspekte sind jedoch für eine strategische Ausrichtung des HR-Managements hinderlich und daher sollte zumindest in einem bestimmten Maße eine Professionalisierung in diesem Bereich erfolgen. Mittel- und langfristig gesehen ist dies eine Umstellung, welche sich nachhaltig positiv auf das Unternehmen auswirken wird.

Ziele:

Hauptziel des Human Resources Management (HRM) sollte die **Steigerung der Loyalität** von Mitarbeitern sein, um die Mitarbeiterfluktuation zu verhindern. Außerdem ist ein **wertekonformes HRM je nach Zielgruppe** notwendig, um die Zufriedenheit jedes einzelnen Mitarbeiters gewährleisten zu können (z.B. Generation Y: Incentives, Work/Life/Kinderbetreuung, duale Weiterbildungen). Ziel sollte auch eine **kollaborative Mitarbeiterführung** und die Schaffung einer attraktiven Unternehmenskultur und –Ambiente sein.

Lösungsansätze:

Um ein kompetentes HRM zu entwickeln sollte das **Marketing- und Zeitbudget der HR-Abteilung erhöht** werden. Im Rahmen einer kollaborativen Mitarbeiterführung sollte Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben werden HR-spezifische Themen mitzugestalten und ihre eigenen Ideen einzubringen (**Ideenmanagement**). Jungen und motivierten Mitarbeitern sollten **duale Weiterbildungen** angeboten werden, um Ihnen eine innerbetriebliche Perspektive zu geben und sie so ans Unternehmen zu binden. Speziell für Mütter sollte es das Angebot einer **betrieblichen Kinderbetreuung** geben, wo die Kinder nach der Schule im Tourismusbetrieb ihre Hausaufgaben machen können.

Im Rahmen von **Qualifizierungsverbänden** mit anderen Unternehmen können **Schulungen zum Thema Mitarbeiterführung** angeboten werden. Hierbei kann eine Beratung hinzugezogen werden und **externe Experten** zur Mitarbeiterführung im Rahmen von **Workshops** engagiert werden (bspw. Kostenlose Beratungen der AUVA zu Arbeitsplatzgestaltung etc.).

Interessant, besonders für kleine Unternehmen, die sich keine eigene HR-Abteilung leisten können, ist ein **Zusammenschluss mit anderen Kleinunternehmen** für die Entwicklung eines gemeinsamen HRM.

6. Transparente und faire Arbeitsorganisation (-planung)

Ausgangssituation:

Eine weitere Besonderheit im Tourismus stellen die Arbeitszeiten dar, welche von Arbeitnehmern eine zum Teil hohe Flexibilität abverlangen und von diesen nur unter bestimmten Bedingungen erfüllt werden können. Die individuellen Situationen der Arbeitnehmer machen es erforderlich, dass man eine Flexibilisierung bis zu einem bestimmten Grad zulassen muss, weil ansonsten eine Arbeitsstelle im Tourismus an Attraktivität verliert. Besondere Herausforderungen gibt es bei arbeitenden Müttern oder Personen mit Familie, welche den Brückenschlag zwischen Privatleben und Arbeitswelt schaffen müssen.

Neben der planbaren Arbeitszeit ist es auch die Entlohnung, welche für Arbeitnehmer von Relevanz ist und einen bestimmten Teil der Mitarbeiterloyalität ausmacht. Die allgemeine Sichtweise ist, dass eine Arbeitsstelle im Tourismus unterbezahlt ist, was jedoch in sehr vielen Fällen im Vergleich zu anderen Berufsgruppen nicht der Fall ist. Dieser Umstand ist der Situation geschuldet, dass keine klaren Entlohnungsbedingungen angegeben sind, welche eine Vergleichbarkeit ermöglichen und zudem werden weitergegebene Leistungen intransparent dargestellt. Das Image als unterbezahlte Branche ist somit eher ein selbst gemachtes Problem, was nicht der Realität entspricht. Daher sollte mit entsprechenden Mitteln aufgeklärt werden und eine grundsätzliche Vorgehensweise bei Entlohnungen eingehalten werden.

Ziele:

Neben einer **leistungskonformen und fairen Bezahlung** von Mitarbeitern sollten auch **hybride Lebens- und Arbeitskonzepte** eingeführt/zugelassen werden. Zudem schafft ein **transparentes Entlohnungssystem** Sicherheit und Vertrauen bei Mitarbeitern. Das inoffizielle Verbot, über Gehälter zu sprechen, sollte zudem aufgelöst werden.

Lösungsansätze:

Unter hybriden Lebens- und Arbeitskonzepten wird verstanden, dass sich die Arbeitsorganisation an die **jeweiligen Lebensphasen der Mitarbeiter orientiert**. **Mütter** können beispielsweise besonders gut **am Vormittag eingesetzt** werden, wenn die Kinder in der Schule sind. Eine weitere Möglichkeit ist der Zusammenschluss mit anderen Betrieben und die Organisation eines **gemeinschaftlichen Betriebskindergartens**.

Im Rahmen von modernen und hybriden Lebens- und Arbeitskonzepten sollten den Mitarbeitern auch **(Weiterbildungs-) Sabbaticals** angeboten werden, um eine Fluktuation zu verhindern und ein besseres Bewusstsein für eine ausgeglichene *Work-Life-Balance* zu schaffen. Um eine *Work-Life Balance* zu garantieren, sollten die **Mitarbeiter in die Dienstplanung miteinbezogen** werden und Dienstpläne dann fixiert werden, sodass grundsätzlich keine Änderungen im Nachhinein vorgenommen werden. Nur so ist es den Mitarbeitern möglich ihre Freizeit zu planen. Dazu ist ein **proaktiver Zugang in puncto Arbeitszeiten** nötig.

Die **Erreichbarkeit des Arbeitsplatzes** sollte für Mitarbeiter so leicht wie möglich gestaltet werden und kann durch die Einführung von beispielsweise **Shuttle-Services** umgesetzt werden.

Aus- und Weiterbildungen sollten anerkannt werden und mit **finanziellen Aufstiegschancen** verknüpft werden. Auch die Einführung von **Zielerreichungs- und Prämiensystemen** schafft Anreize für mehr Motivation und Interesse an einer Stelle im Tourismus.

Um eine faire Arbeitsorganisation zu entwickeln und die Motivation im Tourismus zu arbeiten zu steigern, sollten **Jahresarbeitszeitmodelle** entwickelt werden und die **Saisonarbeit** soweit wie möglich **vermieden** werden. Dazu ist es sinnvoll einen **externen Berater** zur Entwicklung von Arbeitszeitmodellen zu Rate zu ziehen.

Ein transparentes Lohn- und Gehaltssystem kann durch die **öffentliche Bekanntgabe des Gehaltes** auf Stellenanzeigen verwirklicht werden. Zudem sollten den Bewerbern/der Öffentlichkeit **lohnäquivalente Bestandteile des Gehaltes**, wie z.B. *Cost&Logie* und Mitarbeiterrabatte für Schwimmbad etc. ersichtlich gemacht werden, da diese Leistungen ebenso einen Mehrwert für die Arbeitnehmer bieten.

7. Begegnung des Wertewandels in der Arbeitswelt mit Talent Management

Ausgangssituation:

In Zeiten, deren Diskurse geprägt sind von Begriffen wie Individualität, Selbstverwirklichung und Kreativität, wollen immer mehr Menschen – auch und gerade jene, die nicht in Kreativbranchen arbeiten – in ihrem Tun Sinn und sich selbst wiederfinden. Der Wertewandel in der Arbeitswelt, der in den letzten Jahrzehnten stattgefunden hat, führt vermehrt zum Wunsch der Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz – auch im Tourismus. Es ist wichtig, dass sich Mitarbeiter mit ihrem Job identifizieren können und die Unternehmensvision mit ihrer eigenen Lebensphilosophie kompatibel ist. Gerade deshalb sollten Mitarbeiter entsprechend ihren Talenten im Betrieb individuell gefördert werden und Aufstiegschancen geboten werden.

Ziele:

Die Digital Natives beschreibt jene Generation, die sehr versiert mit den neuesten digitalen Technologien umgehen kann und auch in dieses Zeitalter hineingeboren ist. Sie sind mit vielseitigen Möglichkeiten aufgewachsen, die Computer und das World Wide Web mit sich bringen und deshalb ist ihnen auch die **Selbstverwirklichung in der Arbeit besonders wichtig**. Gerade deshalb müssen Unternehmen die **Sinnhaftigkeit**, der im Betrieb angebotenen Aufgaben öffentlich **publizieren**. Ziel sollte auch sein, eine **Talente-Strategie** zu verfolgen, um das Beste aus seinen Mitarbeitern herauszuholen. Zur Einführung einer Talente-Strategie gehört auch die Möglichkeit zu einer **laufenden Weiterbildung**. Individuelle Talente sollten erkannt und wertgeschätzt werden.

Lösungsansätze:

Im Rahmen einer Talente-Strategie sollten in den Betrieben regelmäßige **Ideenwettbewerbe** durchgeführt werden. Zudem sollten zeitgemäße Ausbildungs- bzw. Entwicklungsprogramme wie **Verbundstudien** oder **duale Studiengänge** angeboten werden. Eine moderne Form der Weiterbildung bieten **E-Learning Systeme** in Form von Online-Applikationen, mit denen es möglich ist, sich fachspezifisches (z.B. Küche, Rezeption, Zimmer etc.) Wissen anzueignen und dafür Zertifikate (o.ä.) zu bekommen.

Auch außergewöhnliche und **moderne Stelleausschreibungen** bieten die Möglichkeit sich als modernes und talentförderndes Unternehmen zu präsentieren. Zudem sollte **jeder Mitarbeiter** im Betrieb, egal welche Aufgaben er hat (ob Abwäscher oder Housekeeping), **gleichgestellt** sein und die Möglichkeit haben an **Teammeetings** teilzunehmen; somit wird die Wichtigkeit auch dieser Aufgaben aufgewertet. Für den **Mikrokosmos** muss Verantwortung geschaffen werden, denn jeder Mitarbeiter übernimmt wichtige Aufgaben und trägt somit auch Verantwortung – somit ist das Zimmermädchen die Schlüsselfigur für saubere Zimmer – und dies muss auch vermittelt werden.

Aufgrund des Wertewandels der Generationen, muss auch der Umgang mit verschiedenen Generationen angepasst werden. Während Mitarbeiter der **Generation X fixe** und geregelte Arbeitszeiten schätzen, sind Mitarbeiter der **Generation Y flexibler** in den Arbeitszeiten.

Individuelle Stärken und Talente von Mitarbeitern sollten **gefördert** werden und Mitarbeiter sollten auch danach in die jeweiligen Tätigkeitsbereiche eingesetzt werden. Dazu müssen Betriebe bereit sein, Aufgabengebiete von anderen Mitarbeitern zu belegen, damit

Kapazitäten für andere Tätigkeiten geschaffen werden können. Im Rahmen von **Job-Rotation** oder **Cross-Traineeprogrammen** können Mitarbeiter zwischen Unternehmen für ein paar Monate getauscht werden; dies erweitert die **Mitarbeiterkompetenzen** und bringt **neue Ideen** in das Unternehmen.