

# Arbeitgeberattraktivität im Tourismus



# Ausgangssituation

Eine Branche mit Bedeutung

**7,4% aller österreichischen Unternehmen**



**6,1% aller ArbeitnehmerInnen**

**Jeder zehnte Lehrling**

**4,7% zum Bruttoinlandsprodukt**

**12. Platz der beliebtesten Reiseziele**

# Ausgangssituation

Eine Branche mit wachsenden Herausforderungen

Etablierung von umfassenden  
Buchungsplattformen

neue Formen des Mitbewerbs

transparenterer und  
schnelllebigere Markt

Flexibilitätsanforderungen  
durch KundInnen

Fachkräftemangel

Keine Lehrlinge

Regularien bremsen

Kapazitätsschwankungen

geringe Bindung der  
MitarbeiterInnen

demographischer Wandel

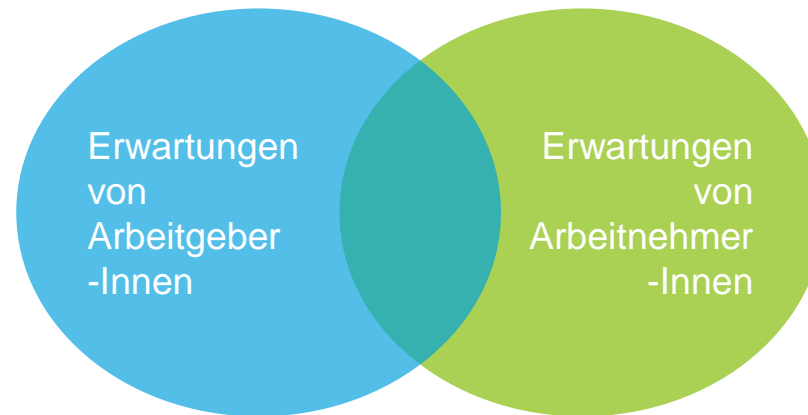
4 unterschiedliche  
Generationen am Arbeitsmarkt



# Erkenntnisse der AMS Tourismusstudie

Es wurden 209 Praxisfälle der IBB analysiert

- Um möglichst genau zu erfassen, was **erfolgreiche Personalarbeit im Tourismus** auszeichnet und was die branchenspezifischen **Herausforderungen in Bezug auf das Personalwesen** sind, wurden sowohl eine quantitative, als auch eine qualitative Analyse durchgeführt.



- Die **Schnittmenge der Bedürfnisse von ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen** stellt die **Hebel erfolgreicher Personalarbeit** und **Steigerung der Arbeitgeberattraktivität** dar.

# Erkenntnisse und Erfahrungen

## Beispiele erfolgreicher Personalarbeit

- Was ist nicht erfolgsentscheidend:
  - ✗ Unternehmensgröße
  - ✗ Saisonalität
- Was ist erfolgsversprechend:
  - ✓ Anerkennender und wertschätzender Umgang mit den Beschäftigten
  - ✓ Bewusstsein für die Bedeutung von Personalarbeit und personalpolitische Gestaltungsspielräume
  - ✓ Interesse an nach innen gerichteten Themen (Bindung, Führung, Struktur, Weiterbildung)
  - ✓ Klare Zuteilung von Verantwortung und Rollen
  - ✓ Arbeitszeitgestaltung, die sowohl Flexibilität wie auch Planbarkeit berücksichtigt

⊙ ? Wie diese Hebel im eigenen Unternehmen implementiert werden können unterscheidet sich anhand von Größe, Region, Struktur etc. des Betriebs.

# Die Dimensionen der Arbeitgeberattraktivität

# Was ist aus Sicht von Zielgruppen attraktiv?

Das Wissen über die **individuellen Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppen** ist die Basis für die richtige Auswahl der jeweiligen Benefits

## Kriterien Arbeitgeberattraktivität

Aufbauend auf :

**Strategie, Organisationskultur und angestrebter Positionierung bei Ihrer Zielgruppe...**

### Vergütung

- Grundgehaltsniveau
- Gehaltsmodell & Gehaltsprozess
- Variable Vergütung (kurz- und längerfristig)
- Benefits

### Arbeitsbedingungen

- Arbeitsinhalt
- Gestaltung von Arbeitszeit und –ort
- Ausstattung, technologische Unterstützung
- Arbeitsplatzsicherheit

### Karriere & Entwicklung

- Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten
- Eigenverantwortung/ Gestaltungsspielraum
- Weiterbildung
- Innovation/Umgang mit Ideen

### Führung und Kooperation

- Wertschätzung und Anerkennung von Leistung
- Führungskultur
- Umgang miteinander/ Kollegialität
- Kommunikation

### Image & Standort

- Image als Arbeitgeber
- Attraktivität für relevante Zielgruppe
- Attraktivität des Standortes
- Regionaler Arbeitsmarkt

← monetär

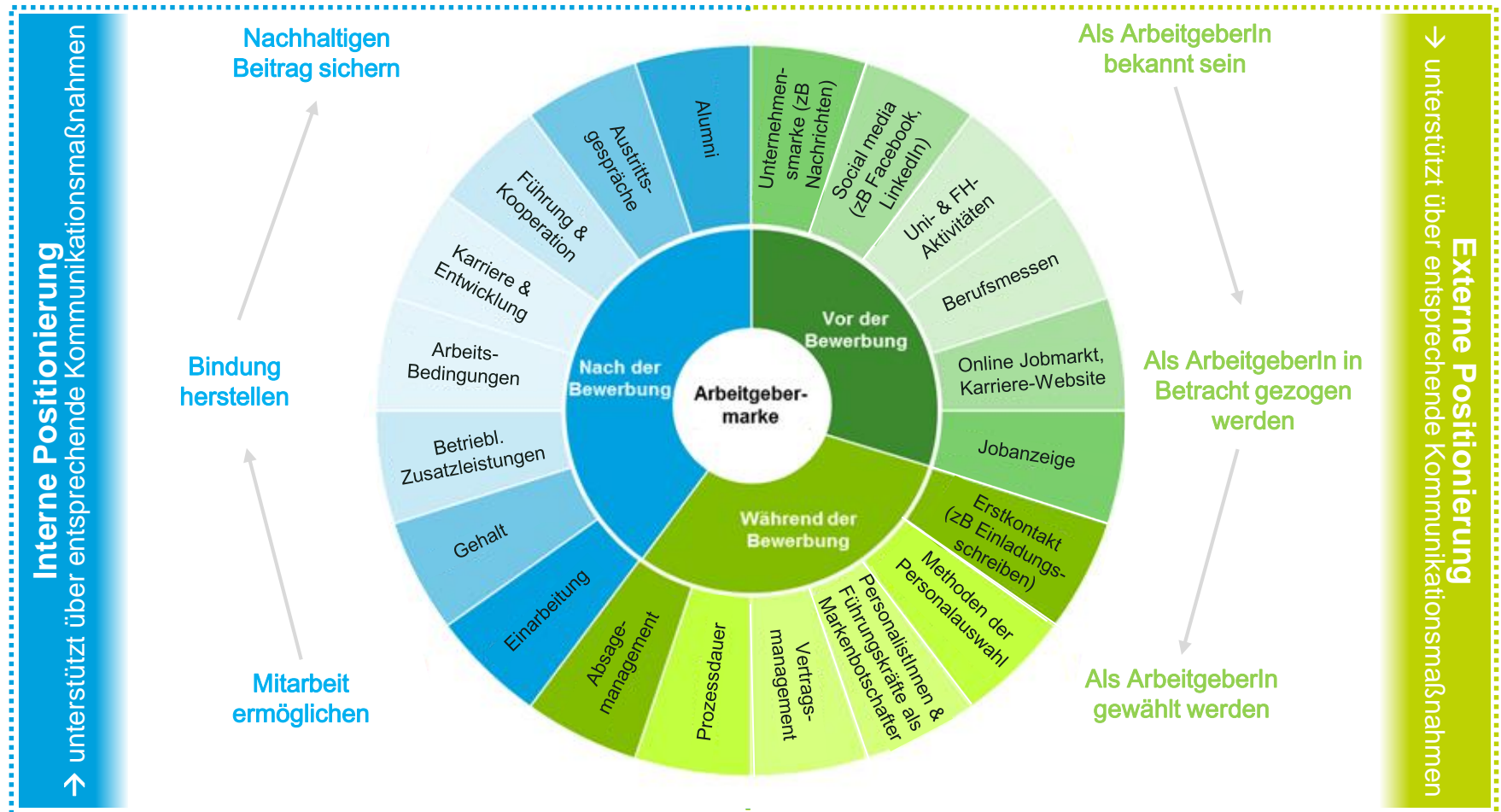
non-monetär →

...Ableitung von Maßnahmen, Darstellung & Kommunikation...

...umgesetzt und gesteuert durch **Führungskräfte**, unterstützt durch **HR-Instrumente**

# Bindung & Positionierung der Arbeitgebermarke

Um MitarbeiterInnen ans Unternehmen zu binden, ist einerseits wichtig, dass das **Arbeitgebersversprechen** tatsächlich **gelebt** wird („Walk the Talk“) und andererseits dies auch entsprechend **kommuniziert** wird – sowohl intern, wie extern:





# Konkrete Erfolgsfaktoren und Ansatzpunkte

# 1. Erfolgsfaktor

Tourismusbetriebe sind mit Kapazitätsschwankungen auf verschiedenen Ebenen konfrontiert: einerseits die täglichen Auslastungsspitzen, wöchentliche Hochs und Tiefs, aber auch saisonale Schwankungen. Diese branchenspezifischen Herausforderungen fordern von Betrieben, ihre HR-Prozesse auf die Kapazitätsschwankungen anzupassen.

Der HR-Lebenszyklus  
von Saisonbetrieben

1

Saisonalität und  
Management von  
Kapazitätsschwankungen

## Attraktivität durch Flexibilisierung der Arbeitszeit

Mit **unterschiedlichen Vertragsmodellen** angepasst an die Arbeitszeitpräferenzen verschiedener Zielgruppen kann es Betrieben besser gelingen, Auslastungsspitzen personell abzudecken (Bsp. StudentInnen, die am Wochenende arbeiten können/wollen vs. teilzeitbeschäftigten Müttern/Vätern vs. vollzeitbeschäftigten Schlüsselkräften vs. Personen mit Betreuungsverpflichtungen etc.)

**Überbetriebliche Kinderbetreuung für  
MitarbeiterInnen und Hotelgäste in  
Tourismusregionen**

## 2. Erfolgsfaktor

Sich seiner selbst und dem, wonach man sucht, bewusst zu sein, sind die wichtigsten Qualitäten dieser Phase. Hilfreiche Fragen: Wie gut weiß man über die eigene Attraktivität als Arbeitgeber Bescheid? Wen definiert man als interessante Zielgruppen, wie spricht man diese gezielt an und weshalb sollten sich die potenziellen BewerberInnen für diesen Arbeitsplatz entscheiden? Was repräsentiert man nach außen und wird das tatsächlich auch intern authentisch gelebt?

### Der HR-Lebenszyklus von Saisonbetrieben

1

Saisonalität und  
Management von  
Kapazitätsschwankungen

2

Personalsuche und -auswahl

#### **Maßgeschneiderte Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen**

Gezieltes Werben unterschiedlicher  
Zielgruppen drückt sich auch in **(Bild-)  
Sprache** und **offen formulierten**

Stellenausschreibungen (z.B. gendersensibel,  
altersgerecht, etc.) aus.

#### **Kreative/innovative/nachhaltige Wege der Personalsuche**

Präsenz bei Messen, Aufbau von  
Kooperationen/Netzwerken, **Kontakthalten** zu  
ehemaligen MitarbeiterInnen,  
MitarbeiterInnenwerbungsprogramme für  
Belegschaft etc.

# 3. Erfolgsfaktor

Im Abschnitt Halten von MitarbeiterInnen und Mitarbeiterbindung geht es darum, sich damit zu beschäftigen, welche Initiativen das Unternehmen setzt, um MitarbeiterInnen an den Betrieb zu binden und sie über einen längeren Zeitraum zu halten. Unternehmen können Mitarbeiterbindung unabhängig von Unternehmensgröße, monetären Möglichkeiten oder Saisonalität auf verschiedene Arten aufbauen.

## Der HR-Lebenszyklus von Saisonbetrieben

1

Saisonalität und Management von Kapazitätsschwankungen

2

Personalsuche und -auswahl

3

Halten von MitarbeiterInnen / Mitarbeiterbindung (inkl. Führung)

### Mit Wertschätzung zu mehr MitarbeiterInnenzufriedenheit

**Anerkennung und Wertschätzung** tragen wesentlich zur Mitarbeiterbindung bei und fördern neben der Motivation und Zufriedenheit von Beschäftigten auch die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit. Hier ist **besonders die Führung gefragt**. Durch ein besseres Arbeitsklima lässt sich die Häufigkeit der Personalsuche reduzieren.

### Mut zur Differenzierung

Aufgabe der Führungskräfte im Umgang mit verschiedenen „Typen“ von **MitarbeiterInnen** ist es, **individuell** zu berücksichtigen, was der/die jeweilige/r MitarbeiterIn braucht, um ans Ziel zu kommen.

# 4. Erfolgsfaktor

In der Organisation des Ausstiegs von MitarbeiterInnen ist erfolgskritisch, wie dieser ohne Wissens-/Reputationsverlust gut gestaltet und die letzte Phase vor dem Ausstieg am besten durchwandert werden kann. Ebenso können Fluktuationsanalysen und -einschätzungen interessieren, die den Betrieb auf Ausstiege von MitarbeiterInnen rechtzeitig vorbereiten bzw. als Basis zur Maßnahmenentwicklung herangezogen werden können.

## Der HR-Lebenszyklus von Saisonbetrieben

1

Saisonalität und Management von Kapazitätsschwankungen

2

Personalsuche und -auswahl

3

Halten von MitarbeiterInnen / Mitarbeiterbindung (inkl. Führung)

4

Ausstieg von MitarbeiterInnen und Fluktuation

### Austritte als Indikatoren für Optimierungspotentiale

Es ist in Erfahrung zu bringen, ob **Muster** erkennbar sind, welche Berufe oder Zielgruppen häufig von einem Wechsel betroffen sind und was mögliche Gründe dafür sein können.

### Aktive Gestaltung des Ausstiegs

Der Ausstieg sollte so gestaltet werden, dass die ausscheidende Person den Betrieb mit einem möglichst **positiven Bild** verlässt und dieses auch kommuniziert. Das Kontakthalten ist darüber hinaus von entscheidender Bedeutung für eine **allfällige Wiederkehr**.

# 5. Erfolgsfaktor

Die Phase der Einarbeitung bezeichnet die Phase nach Aufnahme von MitarbeiterInnen und beschäftigt sich damit, wie neues Personal am Arbeitsplatz und in die unternehmensspezifischen Gegebenheiten eingearbeitet wird. Erfolgskritisch ist vor allem, dass den neuen MitarbeiterInnen bewusst gemacht wird, wofür der Betrieb steht, welche Geschichte der Betrieb hat und welche Werte ihn auszeichnen.

## Frühzeitige Erwartungsklärung

Mithilfe geklärter Erwartungshaltungen und einer guten Orientierung soll die **Qualität sichergestellt** und **Frühfluktuation vorgebeugt** werden.

## Gute Einbindung von allen DienstnehmerInnen

Auch **PraktikantInnen / befristet eingestellte DienstnehmerInnen** sollten ausreichend ins Unternehmen eingeführt werden. Einerseits macht der Gast keinen Unterschied zwischen Stamm- und vorübergehendem Personal, andererseits kann jedeR PraktikantIn die „**Fachkraft von morgen**“ sein.

Vertiefende Ansatzpunkte  
für die Tourismusbranche

5

Einarbeitung / Onboarding

# 6. Erfolgsfaktor

Weiterbildung dient dazu, MitarbeiterInnen mit den erforderlichen Fähigkeiten für die Leistungserstellung auszustatten. Es geht darum, erfolgskritische Fähigkeiten zu identifizieren und diese in weiterer Folge formal und informell zu entwickeln. Weiterbildung ist ein wesentlicher Hebel in der Erhöhung der Mitarbeiterbindung und in der Stärkung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit von Beschäftigten. Gerade in den Saisonbetrieben ist Weiterbildung häufig ein kritisches Thema.

## Weiterbildung als Hebel der Arbeitgeberattraktivität und Wappnung vor Auslastungsschwankungen

Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sind ein maßgebliches Instrument zur **Arbeitsplatzattraktivierung** (besonders wichtig für **Führung und Schlüsselkräfte**).

## Weiterbildung im Kontext von Auslastungsschwankungen

Durch **Mehrfachqualifizierungen** kann flexibler auf Auslastungsschwankungen reagiert werden, diese können besonders in Randzeiten durchgeführt werden.

### Vertiefende Ansatzpunkte für die Tourismusbranche

5

Einarbeitung / Onboarding

6

Weiterbildung und -entwicklung

# 7. Erfolgsfaktor

In körperlich wie psychisch herausfordernden Branchen kommt dem Erhalt und der Förderung der Arbeits- & Leistungsfähigkeit von MitarbeiterInnen während des Berufsverlaufs ein besonderer Stellenwert zu. Nur Unternehmen, die erkennen, welche Arbeitsabläufe und Tätigkeiten der Arbeits- und Leistungsfähigkeit von MitarbeiterInnen abträglich sind, können auf diese möglichen Gefahren und Hindernisse reagieren.

## Diversitätsmanagement als Instrument, um Arbeits- und Leistungsfähigkeit zu fördern

Die steigende Diversität von Menschen unterschiedlichen/r Alters, Generationen und Herkunftsländer stellt **besondere Ansprüche an die Führung** und an die Arbeitsorganisation.

## Eigenschaften einer inklusiven Führungskraft

Neugier, kulturelle Intelligenz, Kooperation, Kenntnis von Vorurteilen, Mut und Engagement. Führungskräfte müssen auf dieses Thema besonders vorbereitet werden. Auch hier spielt **Weiterbildung eine tragende Rolle**.

### Vertiefende Ansatzpunkte für die Tourismusbranche

5

Einarbeitung / Onboarding

6

Weiterbildung und -entwicklung

7

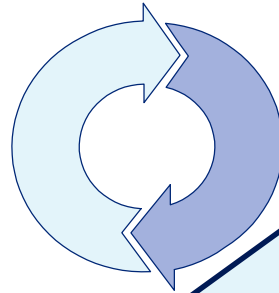
Arbeits- und Leistungsfähigkeit (inkl. Performance Management)



# Reflexion zur eigenen Arbeitgeberattraktivität

Die Quintessenz erfolgreicher und nachhaltiger Personalarbeit

Auf allen Ansatzebenen entlang des HR-Lebenszyklus zielgruppengerecht Ist- und Sollbild einander annähern, nach außen kommunizieren und nach innen leben ...



## Außen

Wen suchen wir?

Was kommunizieren wir?

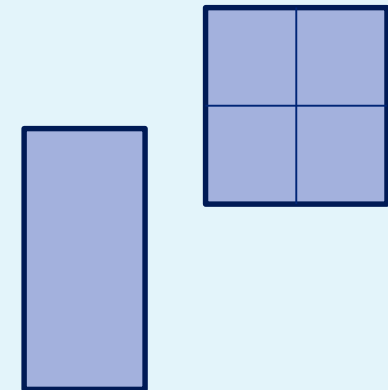
Wieviel vom Gelebten kommunizieren wir bereits? Erreichen wir damit die gewünschte(n) Zielgruppe(n)?

## Innen

Für wen sind wir attraktiv?

Was leben wir?

Wieviel vom Kommunizierten leben wir bereits? Stimmt das für alle Zielgruppen?



## Kontakt:



**Mag. Marion Ibetsberger**  
IBB Tourismus Expertin, Deloitte  
+43 664 80 537 2662  
mibetsberger@deloitte.at



**Mag. Magdalena Peckskamp**  
IBB Tourismus Expertin, Deloitte  
+43 664 80 537 2648  
mpeckskamp@deloitte.at