

TEXTE

11/2020

Fachkräftemangel im Kontext des nachhaltigen Tourismus

Themenpapier

TEXTE 11/2020

Ressortforschungsplan des Bundesministerium für
Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit

Forschungskennzahl 3717161040

FB000062/ZW

Fachkräftemangel im Kontext des nachhaltigen Tourismus

Themenpapier

Im Rahmen des ReFoPlan: „Weiterentwicklung
nachhaltiger Tourismus: Ermittlung des Anteils des
nachhaltigen Tourismus an der Wertschöpfung in
Deutschland und Stärkung der Kooperation mit und
zwischen wichtigen Akteuren“

von

Martina Kirchhoff-Feil, Diana Pinnow
dwif-Consulting GmbH, Berlin

Im Auftrag des Umweltbundesamtes

Impressum

Herausgeber

Umweltbundesamt
Wörlitzer Platz 1
06844 Dessau-Roßlau
Tel: +49 340-2103-0
Fax: +49 340-2103-2285
buergerservice@uba.de
Internet: www.umweltbundesamt.de

 [/umweltbundesamt.de](https://www.facebook.com/umweltbundesamt.de)

 [/umweltbundesamt](https://twitter.com/umweltbundesamt)

Durchführung der Studie:

dwif-Consulting GmbH
Marienstraße 19-20
10117 Berlin

Abschlussdatum:

August 2019

Redaktion:

Fachgebiet I 1.2 Internationale Nachhaltigkeitsstrategien, Politik- und Wissenstransfer
Ulrike Wachotsch

Publikationen als pdf:

<http://www.umweltbundesamt.de/publikationen>

ISSN 1862-4804

Dessau-Roßlau, Januar 2020

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Kurzbeschreibung: Fachkräftemangel im Kontext des nachhaltigen Tourismus

Fachkräftemangel ist mittlerweile ein allgegenwärtiges Problem in vielen Branchen in Deutschland, darunter auch im Tourismus. Prognosen gehen davon aus, dass durch den Mangel an qualifiziertem Personal erhebliche wirtschaftliche Schäden entstehen. Eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) Köln zeigt auf, dass durch das Fehlen von etwa 440.000 Fachkräften das gesamtwirtschaftliche Wachstum um etwa 0,9 Prozent gebremst wird¹.

Dabei resultiert der Mangel nicht nur aus der allgemeinen demografischen Entwicklung mit einer rückläufigen Zahl an Erwerbstätigen, sondern auch aus den zum Teil wenig attraktiven Arbeitsbedingungen und einer unausgewogenen Work-Life-Balance in der Tourismusbranche.

Das Themenpapier beschäftigt sich damit, welche Chancen und Perspektiven eine nachhaltige Ausrichtung mit ihrem Dreiklang aus ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekten eröffnet, um dem Fachkräftemangel im Tourismus aktiv zu entgegnen. Einzelne Untersuchungen kommen zu dem Schluss, dass im Vergleich zu einer rein ökonomischen Ausrichtung die nachhaltige Aufstellung eines Unternehmens Vorteile hat und dazu führt, dass Arbeitskräfte im Tourismus gewonnen werden können. Denn sowohl Mitarbeitende als auch Gäste sind zunehmend kritischer. Im Hinblick auf das Engagement für Umwelt und Gesellschaft, soziales Verantwortungsbewusstsein, Qualität der Arbeit und den Umgang mit Mitarbeitenden müssen sich nachhaltig ausgerichtete Unternehmen deutlich von anderen abgrenzen. Die Unternehmen und Destinationen müssen sich darauf einstellen, indem sie neue Wege gehen und eine nachhaltige Unternehmenspolitik implementieren, die diese Werte lebt, nach außen transportiert und damit anziehend wirkt.

Die Branche steht vor zahlreichen Herausforderungen, die im Rahmen des Themenpapiers benannt werden. Es zeigt Ansätze und Initiativen zur Minimierung des Fachkräftemangels in verschiedenen Ebenen auf und gibt politikrelevante Empfehlungen. Sowohl bundesweit als auch auf regionaler und betrieblicher Ebene sind die Herausforderungen und die Aufgaben bekannt, die der Fachkräftemangel mit sich bringt und reagiert mit innovativen Ideen und Aktivitäten. Weitere gute Beispiele und Umsetzungsstrategien folgen müssen, um für das Problem schrittweise Lösungen zu finden.

¹ Vgl. Ann-Christin Wimber in: DVZ-Themenheft, Jg. 2018 vom 15.8.2018

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildungsverzeichnis..... | 7 |
| Abkürzungsverzeichnis..... | 7 |
| 1 Einleitung..... | 8 |
| 2 Fachkräftemangel im Tourismus mit Blick auf Beschäftigte und Arbeitgeber – ausgewählte Entwicklungen und Strukturen..... | 10 |
| 3 Chancen und Perspektiven durch Fokussierung auf Nachhaltigkeit..... | 13 |
| 3.1 Nachhaltige Ausrichtung als Antwort auf den Fachkräftemangel..... | 13 |
| 3.2 Nachhaltigkeit im Tourismus..... | 16 |
| 4 Herausforderungen für die Zukunft: Ansatzpunkte und Initiativen zur Lösung des Fachkräftemangels..... | 17 |
| 4.1 Ausgewählte Initiativen in Nachbarländern..... | 17 |
| 4.2 Übergreifende Lösungsansätze in Deutschland..... | 18 |
| 4.3 Politikrelevante Handlungsempfehlungen an die Stakeholder..... | 20 |
| 4.4 Betriebliche sowie regionale Strategien und Aktivitäten..... | 23 |
| 5 Fazit..... | 28 |
| 6 Quellenverzeichnis..... | 29 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|--------------|--|----|
| Abbildung 1: | Entwicklung der Beschäftigten und unbesetzten Stellen im Gastgewerbe..... | 10 |
| Abbildung 2: | „Make it in Germany“ – Ausländische Fachkräfte gewinnen ... | 18 |
| Abbildung 3: | Kompetenzzentrum Fachkräfte..... | 19 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---------------|--|
| BA | Bundesagentur für Arbeit |
| BMU | Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit |
| BMWi | Bundesministerium für Wirtschaft und Energie |
| BMZ | Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung |
| bsw | Bildungsinstitut der Sächsischen Wirtschaft |
| CSR | Corporate Social Responsibility |
| DEHOGA | Deutscher Hotel- und Gaststättenverband |
| DIHK | Deutscher Industrie- und Handelskammertag |
| DIW | Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung |
| DTV | Deutscher Tourismusverband |
| ESF | Europäischer Sozialfonds |
| FKI | Fachkräfteinitiative Schweiz |
| IW | Institut der deutschen Wirtschaft |
| KMU | kleine und mittlere Unternehmen |
| OSV | Ostdeutscher Sparkassenverband |
| SvB | sozialversicherungspflichtig Beschäftigte |
| UBA | Umweltbundesamt |
| WFG | Wirtschaftsfördergesellschaft Vorpommern |

1 Einleitung

Mit Blick auf die übergeordnete Aufgabenstellung des Projektes, nachhaltigen Tourismus zu fördern und die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Akteurinnen und Akteuren zu stärken, zeigt das Themenpapier Schnittstellen zwischen Fachkräftemangel und nachhaltiger Entwicklung bzw. nachhaltigem Tourismus² auf. Die Frage, ob nachhaltig wirtschaftende, zertifizierte Unternehmen oder Tourismusdestinationen weniger vom Fachkräftemangel betroffen sind als andere und damit die Fokussierung auf Nachhaltigkeit neue Möglichkeiten bietet, ist schwierig zu beantworten. Es liegen nur wenige Primärerhebungen und statistische Daten vor, so dass sich Aussagen hierzu auf die Auswertung von Sekundärliteratur beschränken. Das Themenpapier führt kurz in das Thema ein, benennt ausgewählte Ansätze und gute Beispiele zur allgemeinen Problemlösung des Fachkräftemangels sowie Herausforderungen für die Zukunft.

Fachkräftemangel ist ein **branchenübergreifendes Problem**, das in der Öffentlichkeit und in politischen Debatten bundesweit und im Ausland schon seit Jahren diskutiert wird.

Eine aktuelle Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) Köln führt auf, dass durch das Fehlen von etwa 440.000 Fachkräften das gesamtwirtschaftliche Wachstum um etwa 0,9 Prozent gebremst wird. Problematisch für die Besetzung freier Arbeitsplätze ist, dass nach den Schätzungen des IW nur jede zweite offene Stelle den Arbeitsagenturen zur Vermittlung gemeldet wird.³

Derzeit besteht noch kein flächendeckender Fachkräftemangel in Deutschland. Er konzentriert sich aktuell auf den Süden Deutschlands und Ostdeutschland sowie auf bestimmte Branchen und Berufszweige wie technische Berufe, Bauberufe, Gesundheits- und Pflegeberufe. Dennoch dürfte er laut Prognosen für die nächsten Jahre fast alle Qualifikations- und Tätigkeitsbereiche erfassen. Bis zum Jahr 2035 könnte die entstehende Lücke an Fachkräften in Deutschland knapp 4 Millionen betragen, darunter 2,7 Millionen mit Berufsabschluss und 1,1 Millionen Akademikerinnen und Akademiker⁴.

Der demographische Wandel spielt beim Fachkräftemangel eine bedeutende, wenn auch nicht die einzige Rolle. Nach Berechnungen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW)⁵ wird das Potenzial an Erwerbspersonen zwischen 2020 und 2030 deutlich zurückgehen, trotz höherer Zuwanderungszahlen und steigender Erwerbsbeteiligung älterer Menschen. Darüber hinaus kommen Zukunftsszenarien, die den Einfluss der Migration und der Erwerbsbeteiligung auf das Erwerbspersonenpotenzial bis zum Jahr 2040 behandeln zu der Erkenntnis, dass eine weitere Erhöhung der Erwerbsquote allein den Rückgang nicht verhindern kann.

Aktuell liegt die Erwerbstätigkeit mit 44 Millionen Beschäftigten auf einem Rekordniveau, mit steigender Tendenz. Es gibt viele Unternehmen, die auch künftig weiter einstellen möchten, allerdings fehlen ihnen bei diesen Planungen schlichtweg die qualifizierten Arbeitskräfte. Laut Arbeitsmarktreport des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) – basierend auf

² Nachhaltige Entwicklung und nachhaltiger Tourismus sind hierbei in ihrer ganzen Breite mit ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekten zu verstehen. Detaillierte Ausführungen zum Thema siehe UBA-Text 22/2019: Nachhaltigkeit im Tourismus: Entwicklungen, Ansätze und Begriffsklärung, Dessau Oktober 2018

³ Vgl. Ann-Christin Wimber, a.a.O.

⁴ Bund Deutscher Arbeitgeber (BDA), Berlin Juli 2015

⁵ Vgl. Buslei, Haan, Kemptner, Weinhardt (DIW), Gütersloh, Februar 2018

einer Befragung von 24.000 Unternehmen in Deutschland – können 37 Prozent der Unternehmen ihre Stellen nicht besetzen, weil passende Kandidatinnen und Kandidaten fehlen. Dieser Anteil ist innerhalb von nur zwei Jahren um acht Prozentpunkte gestiegen. Demnach betrachten auch mehr als 60 Prozent der Unternehmen den Fachkräftemangel als Gefahr für ihre Geschäftsentwicklung⁶.

Inbesondere die Tourismusbranche, v. a. das Gastgewerbe, ist vom Fachkräftemangel erheblich betroffen.

Diese Tatsache findet allerdings in der jüngsten Fachkräfteengpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit (BA) vom Juni 2018 keine Berücksichtigung⁷. Im Gegensatz zu anderen Branchen fallen die Berufsgruppen des Gastgewerbes noch nicht unter die anerkannten Mangelberufe; eine Forderung, die u. a. der DIHK in Richtung Politik stellt.

Die BA nimmt Mangelberufe in eine Positivliste („whitelist“) auf. Dabei handelt es sich um eine „Übersicht von Berufen, die Fachkräfte ohne deutsche Staatsbürgerschaft unter bestimmten Voraussetzungen in Deutschland ausüben können“⁸. Vorab analysiert die BA, in welchen Berufen ein Mangel vorhanden ist. Um personelle Engpässe zu beheben, besteht eine Maßnahme in der Förderung der gezielten Zuwanderung ausländischer Fachkräfte. Basis bzw. ein Mittel für diese Förderung wiederum ist die Positivliste, die rechtlich in der Beschäftigungsverordnung verankert ist. Insgesamt soll damit Fachkräften die Zuwanderung nach Deutschland erleichtert und die Beschäftigungssituation entspannt werden⁹.

⁶ Deutscher Industrie- und Handelskammertag (Hrsg.): DIHK-Arbeitsmarktreport 2017, S. 4 und DIHK-Konjunkturumfrage, Berlin, Frühjahr 2018

⁷ Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.): Fachkräfteengpassanalyse, Berlin Juni 2018

⁸ www.arbeitsagentur.de

⁹ a.a.O.

2 Fachkräftemangel im Tourismus mit Blick auf Beschäftigte und Arbeitgeber – ausgewählte Entwicklungen und Strukturen

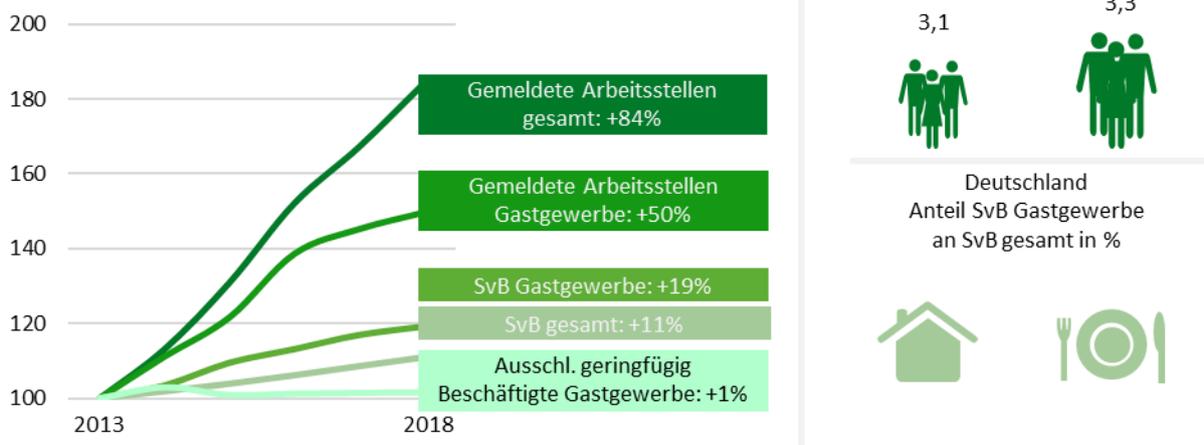
Der Tourismus ist ein wichtiger Wirtschaftsfaktor für Deutschland. In- und ausländische Touristen haben 2015 mehr als 287 Milliarden Euro für Güter und Dienstleistungen bundesweit ausgegeben. Die Umsätze wiederum sorgten für fast 3 Millionen Arbeitsplätze und eine Wertschöpfung von mehr als 105 Milliarden Euro. Darüber hinaus wirkt der Tourismus positiv auf andere Wirtschaftsbereiche, u. a. Handel, Handwerk und Landwirtschaft. Weitere 76 Milliarden Euro Bruttowertschöpfung sowie 1,25 Millionen Beschäftigte resultieren indirekt aus dem Tourismus, wenn die sogenannten Vorleistungen (z. B. Lieferungen von Bäckern an Gaststätten, Arbeiten von Handwerkern im Hotel etc.) mit einbezieht.¹⁰

Den Schwerpunkt der im Tourismus Beschäftigten bildet das Gastgewerbe mit über einer Million sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (SvB) (2018) und damit 3,3 Prozent aller **Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer** in Deutschland.

Abbildung 1: Entwicklung der Beschäftigten und unbesetzten Stellen im Gastgewerbe

Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte und geringfügig Beschäftigte

Kennziffern Arbeitsmarkt Deutschland (Index 2013=100)



Quelle: Bundesagentur für Arbeit 2019

Die Beschäftigtenstruktur weicht bei einigen Merkmalen stark von anderen Branchen ab, insbesondere im Hinblick auf den Anteil von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ohne Berufsausbildung. Während dieser Wert im Branchendurchschnitt bei 13 Prozent liegt, weisen die Statistiken der Bundesagentur für Arbeit für das Hotelgewerbe einen Wert von 20 Prozent, für die Gastronomie von 26 Prozent aus. Ebenso ist der Anteil an unqualifizierten Kräften bei den geringfügig entlohnten Beschäftigten höher, so verfügt z. B. in der Gastronomie nur rund ein Drittel (31 Prozent) über eine Berufsausbildung, über sämtliche Branchen hinweg sind es 41 Prozent der geringfügig Beschäftigten¹¹.

¹⁰ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.): Wirtschaftsfaktor Tourismus in Deutschland. Kennzahlen einer umsatzstarken Querschnittsbranche – Ergebnisbericht, Berlin, Juni 2017 in: www.bmwi.de

¹¹ Vgl. Statistik der Bundesagentur für Arbeit: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (SvB) nach der ausgeübten Tätigkeit der Klassifikation der Berufe und ausgewählter Merkmale, Stichtag: 31. März 2017

Demographische Entwicklung sowie ungünstige Rahmen- und Arbeitsbedingungen im Tourismus sind Ursachen für den Fachkräftemangel

Traditionell ist das Gastgewerbe durch relativ junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geprägt, allerdings spiegelt sich auch hier der demographische Wandel mittlerweile in der Altersstruktur mit einem Anstieg der Beschäftigten über 50 Jahren wider. Dies hat wiederum Konsequenzen für den künftigen Handlungsbedarf und die Entwicklung passfähiger Arbeitsmodelle im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung.

Abgesehen von der allgemeinen demographischen Entwicklung ist der Mangel an Fachkräften auf dem touristischen Arbeitsmarkt auf die ungünstigen Rahmen- und Arbeitsbedingungen im Tourismus zurückzuführen. Qualifizierte Kräfte von Universitäten, Hotelfachschulen und aus Ausbildungsbetrieben bewerben sich nach Abschluss ihrer Ausbildung auf Stellen mit oftmals befristeten Arbeitsverträgen, auf Trainee-Jobs, Praktika etc. Ein unterdurchschnittliches Lohnniveau, Saisonarbeit, Schichtdienst, fehlende oder geringe Aufstiegs- und Entwicklungschancen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, schlechte Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Beruf (Work-Life-Balance) und abgelegene Arbeitsorte tragen zu einer negativen Außenwahrnehmung der Branche bei und erschweren für Arbeitgeber die Gewinnung von qualifiziertem Personal.¹²

Fachkräfte spielen eine wichtige Rolle für die Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben

Für die **betriebliche Perspektive** machen die Branchenthemen „Touristischer Arbeitsmarkt“ sowie „Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Tourismusunternehmen“ im Sparkassen-Tourismusbarometer des Ostdeutschen Sparkassenverbandes (OSV)¹³ folgendes deutlich: Neben zahlreichen weiteren Faktoren aus den Steuerungsbereichen Unternehmen, Strategie, BWL-Kompetenz und Qualität spielt der Einflussfaktor „Fachkräfte“ eine wichtige Rolle für den wirtschaftlichen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe.

Eine hohe Dienstleistungsintensität und entsprechender Personalbedarf kennzeichnen die Tourismusbranche, zusätzlich wachsen die Ansprüche der Gäste an Qualität und Service. Dies wiederum erhöht den Druck auf die Arbeitgeber, passende kompetente und engagierte Arbeitskräfte zu finden. Gut ausgebildetes Personal und eine in die Zukunft gerichtete, innovative Personalpolitik werden damit zu einem der bedeutendsten Erfolgsfaktoren von nachhaltigen und langfristig ausgerichteten Tourismusstrategien¹⁴.

Die touristischen Betriebe, insbesondere das Gastgewerbe, beklagen den Mangel an Fachkräften schon seit längerem, wobei sich dies nicht nur auf die hohe Anzahl an unbesetzten Ausbildungsstellen und eine überproportional hohe Lösungsquote von bestehenden Arbeitsverträgen bezieht, sondern auch auf bereits ausgebildetes Fachpersonal – bei ihnen ist das Verhältnis von Arbeitsuchenden und offenen Stellen deutlich angespannter als im unqualifizierten Bereich.

Die Erhebungen zeigen: **Für mehr als die Hälfte der gastgewerblichen Betriebe** (57 Prozent) ist es nach eigenen Angaben **schwierig, geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Standorte zu bekommen**. Rund ein Drittel der Unternehmen beklagt die mangelnde fachliche Eignung und Flexibilität sowie zu hohe Gehaltsvorstellungen. In anderen Segmenten wie Tourismusorganisationen sowie Kultur- und Freizeiteinrichtungen ist v. a. das geringe

¹² Vgl. www.kathrinhaus.de/fachkraeftemangel-im-tourismus

¹³ Ostdeutscher Sparkassenverband (Hrsg.): Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland, Berlin 2012 und 2014

¹⁴ Laut Reiseanalyse der FUR wird die Zahl der Urlaubsreisen bis zum Jahr 2025 konstant bei 70 Millionen bleiben, während die Zahl der Kurzurlaubsreisen sogar noch zunehmen wird (von 83 Millionen 2013 auf 88 Millionen 2025).

Personalbudget das Hauptproblem für die Akquise von Fachkräften¹⁵. Neben angestellten Arbeitskräften fehlen darüber hinaus potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger, was durch den hohen Anteil an Selbständigen und mithelfenden Familienangehörigen in der Tourismusbranche eine weitere, nicht zu unterschätzende Herausforderung darstellt: In fast jedem vierten Beherbergungs- und Gastronomiebetrieb steht in den kommenden Jahren eine Betriebsübergabe an.

Bei der Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der Bindung von bestehendem Personal schlagen Betriebe z. T. noch wenig innovative Wege ein. Dies hängt in hohem Maße von ihrer geringen Innenfinanzierungskraft (Cash Flow) ab. Beträgt diese z. B. bei einem gastgewerblichen Unternehmen weniger als 50.000 Euro, reicht das knapp aus, um den Lebensunterhalt des Betreibers zu decken und Investitionen tätigen zu können. Der Spielraum für Beschäftigten-Programme, Gehaltserhöhungen, Weiterbildungsmaßnahmen oder andere personalpolitische Instrumente, mit denen Fachkräfte akquiriert und langfristig im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung und Strategie an die Unternehmen gebunden werden können, ist damit begrenzt.¹⁶ Aktuelle Erhebungen weisen darauf hin, dass sich auf Seiten der Unternehmer in Bezug auf Motivation und Akquise der Mitarbeitenden etwas verändert hat. So spielt u. a. das Thema Vergütung nicht mehr eine so große Rolle für die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (30 Prozent der befragten Personalverantwortlichen), allerdings ist sie für 63 Prozent der Befragten immer noch wichtig, wenn es um den richtigen Kandidaten geht. Eine gute Work-Life-Balance wird hingegen von 43 Prozent als ein wichtiger Faktor für Fachkräfte bei der Wahl einer neuen Position gesehen.

71 Prozent der insgesamt 150 befragten kleinen mittelständischen und internationalen Unternehmen in Deutschland reagieren auf den Fachkräftemangel mit der Weiterbildung von Mitarbeitenden¹⁷.

Neben Fachkräftemangel spielt der Faktor nachhaltige Entwicklung künftig eine wichtige Rolle für die Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen

Abgesehen von Fachkräften spielt die nachhaltige Entwicklung künftig eine wichtige Rolle für die Wettbewerbsfähigkeit kleinerer und mittlerer Unternehmen (KMU). Die Orientierung am Nachhaltigkeitsprinzip wird durch die politischen Weichenstellungen auf nationaler und internationaler Ebene¹⁸ sowie die gesellschaftliche Verantwortung das zukünftige Handeln der touristischen Betriebe grundlegend beeinflussen. Dabei gilt: Das Unternehmensmanagement muss alle drei Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung (Ökologie, Ökonomie und Soziales) kennen und mit geeigneten Instrumenten steuern.

¹⁵ Rund 57 Prozent der Kultur- und Freizeiteinrichtungen und sogar 67 Prozent der Tourismusorganisationen verfügen nach eigener Einschätzung über zu wenig Mittel, um neue Mitarbeiter anzuwerben. Beide Teilbranchen scheinen aber insgesamt beliebter als das Gastgewerbe: Nur jede vierte Tourismusorganisation und nur 3 Prozent der Kultur- und Freizeiteinrichtungen klagen über fehlende Bewerber, im Gastgewerbe sind es 55 Prozent (vgl. Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland, Berlin 2012)

¹⁶ OSV a.a.O.

¹⁷ Vgl. Robert Walters Germany GmbH (Hrsg.): Mitarbeitergewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels. Whitepaper. Düsseldorf/Frankfurt/Main, o.J., www.robertwalters.de

¹⁸ U.a. Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie (DNS) 2016. In dieser wird auch die Agenda 2030/SDG berücksichtigt (vgl. www.bundesregierung.de), Programm mit konkreten Maßnahmen zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele (2010); Wachstumsstrategie „Europa 2020“ der Europäischen Union. Vgl. www.bundesregierung.de/resource/blob/975274/1552680/3d30c6c2875a9a08d364620ab7916af6/2018-11-21-nachhaltigkeitsstrategie-data.pdf?download=1

3 Chancen und Perspektiven durch Fokussierung auf Nachhaltigkeit

3.1 Nachhaltige Ausrichtung als Antwort auf den Fachkräftemangel

Die **Fokussierung auf Nachhaltigkeit öffnet Perspektiven**, dem Fachkräftemangel aktiv zu begegnen. Zu dieser Erkenntnis kommen diverse Analysen und Studien zum Thema¹⁹. Bisher wurde Nachhaltigkeit häufig auf ökologische Aspekte reduziert, z. B. mit Klimaschutz, Emissionssenkung durch umweltschonende Technologien etc. in Verbindung gebracht. Weniger verankert im Bewusstsein der Menschen ist die Tatsache, dass sie mit entsprechenden Maßnahmen dazu beitragen können, die Konsequenzen des demographischen Wandels und den damit verbundenen Fachkräftemangel zu verringern.

Möglichkeiten bestehen in vielerlei Hinsicht bzw. aus unterschiedlichen Blickwinkeln: Unternehmen mit nachhaltig ausgerichteten Strategien bringen die Ökologie, Ökonomie und Soziales im Sinne einer Corporate Social Responsibility (CSR) in Einklang und führen damit verbundene personalpolitische Maßnahmen wie Inklusion, Frauenförderung, Berücksichtigung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Anwerben ausländischer Fachkräfte, Weiterbildungsmaßnahmen etc. selbstverständlich durch.

Ein positives Beispiel für nachhaltig agierende Unternehmen im Tourismus sind die Inklusionshotels, von denen es nach Schätzungen in der Branche zwischen 70 und 80 bundesweit gibt, darunter der überwiegende Teil in der Trägerschaft von Sozialverbänden. 50 Häuser unterschiedlichster Kategorien – vom Jugendgästehaus bis zum 4-Sterne-Superior-Wellnesshotel – haben sich im Embrace-Verband²⁰ zusammengeschlossen. Der Verband zählt Wertschätzung, Gleichberechtigung und Inklusion zu seinen Leitprinzipien. Hotels sind generell ein Begegnungsort und damit insbesondere für die Integration von Menschen geeignet. Neben dem sozialen Mehrwert bieten sie Menschen mit diversen Einschränkungen die Möglichkeit, einer qualifizierten Beschäftigung nachzugehen.²¹

Weitere Ansatzpunkte sind nachhaltige Angebote für Gäste und Arbeitsstellen, die sich mit der ökologischen Ausrichtung und der konsequenten, systematischen Umsetzung des Nachhaltigkeitsgedankens in (Tourismus-) Betrieben und Destinationen beschäftigen. Digitalisierung, Technisierung und Automatisierung ermöglichen darüber hinaus nachhaltiges Agieren, indem bestimmte Arbeitsprozesse „ausgespart“ werden: Self Service am Buffet oder ein Self Check-In im Hotel zu Randzeiten (spätabends, nachts) kann den Bedarf an Fachpersonal senken und gleichzeitig den Beschäftigten unattraktive Arbeitszeiten ersparen.

Im Gegensatz zur rein ökonomischen Ausrichtung bringt die nachhaltige Aufstellung eines Unternehmens Vorteile und führt dazu, dass Arbeitskräfte im Tourismus gewonnen werden können.

Fakt ist: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Gäste sind zunehmend kritischer im Hinblick auf das Engagement von Unternehmen für Umwelt und Gesellschaft, soziales Verantwortungsbewusstsein, Qualität der Arbeit und den Umgang mit Mitarbeiterinnen und -

¹⁹ U. a. www.dvz.de, Wirtschaft und Ethik (1.10.2014), Nielsen-Global Corporate Social Responsibility Report (2014), Harvard Business Review (<https://hbr.org/2016/the-comprehensive-business-case-study-for-responsibility>) (18.5.2017), Energy Challenge (6.7.2017)

²⁰ <https://www.embrace-hotels.de/index.php/inklusive-arbeitgeber.html>

²¹ <https://www.morgenpost.de/wirtschaft/karriere/article216915051/In-Inklusionshotels-ist-eine-Behinderung-kein-Handicap.html>

mitarbeitern. Der Nachhaltigkeitsexperte Jürgen Linsenmeier geht davon aus, dass eine nachhaltige Aufstellung auch wirtschaftlich sinnvoll ist.

„Kunden geben für nachhaltige Produkte mehr Geld aus, die Ökostrategie sorgt unter Mitarbeitenden für Motivationsschübe. Nachhaltige Arbeitgeber sind beliebt, besonders bei jungen Talenten. Fachkräftemangel ist für solche Firmen kein Thema“ (Jürgen Linsenmeier)²².

Aussagen verschiedener Unternehmen bestätigen, dass bei der Rekrutierung qualifizierter Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Unternehmenswerte immer bedeutender werden, insbesondere bei Menschen der Generationen Y und Z²³, die ihr Geld für nachhaltige Bio- und Fair Trade-Produkte ausgeben und Wert auf energiesparende Fahrzeuge und Geräte legen. Daher ist es für sie nur konsequent, bei einem nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen beschäftigt zu werden, das Wert auf einen sparsamen Umgang mit Ressourcen legt und soziale Verantwortung übernimmt.

Nachhaltigkeit wird zum Pull-Faktor für Fachkräfte, zu diesem Ergebnis kommt auch die „Harvard Business Review“. Neben traditionellen Kriterien wie angemessener Vergütung, flexiblen Arbeitszeitmodellen und der Möglichkeit nach Selbstverwirklichung spielt für sie bei der Wahl ihres Arbeitgebers immer häufiger Nachhaltigkeit und schonender Umgang mit natürlichen Ressourcen eine Rolle. Firmen mit sozialer Verantwortung und einem ausgeprägten Nachhaltigkeitsprofil haben demnach einen zwischen 25 und 30 Prozent höheren Zulauf und große Vorteile bei der Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern²⁴.

Bereits 2012 stellte die Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Ernst & Young heraus²⁵, dass nachhaltige Unternehmensführung eine Reaktion auf den Fachkräftemangel ist, dem über die Hälfte (58 Prozent) der mittelständischen Unternehmen in Deutschland eine große bis sehr große Bedeutung beimessen, um vorhandene Arbeitskräfte zu binden und künftige zu gewinnen.

²² Linsenmaier, J. zitiert in Sander, E., www.fvw.de (17.8.2018)

²³ Zur Generation Y gehören die Geburtsjahrgänge von 1980 - 2000, auch Gen Y oder Millennials genannt. Sie sind um die Jahrhundertwende geboren und haben den Internetboom und die Globalisierung in vollen Zügen miterlebt. Im Gegensatz zu den Vorgängergenerationen zeichnet sie ein hohes Bildungsniveau aus. Zur Generation Z gehören die Jahrgänge von 1995 - 2010, auch Generation YouTube genannt, die die Digitalisierung des Alltags komplett in ihr Leben eingebaut haben (vgl. Mörstedt, B., Private Hochschule Göttingen, <https://www.pfh.de>).

²⁴ <https://hbr.org/2016/the-comprehensive-business-case-study-for-responsibility> (18.5.2017)

²⁵ www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de

Good Practice: Seminarhotel Paulinen Hof in Bad Belzig

Das Seminarhotel Paulinen Hof in Bad Belzig steht für die Verbindung von Tradition und Moderne und punktet mit flexiblen Lösungen für individuelle Gäste anstelle starrer Strukturen. Das junge und professionell ausgebildete Team des Hotels beschreibt auf der Website die vielfältigen Gründe für die Entscheidung, im Paulinen Hof zu arbeiten. Nicht nur das traditionsreiche Gebäude, die Natur und die idyllische Atmosphäre machen das Hotel zu einem begehrten Arbeitsort. Vielmehr wird die Wertschätzung untereinander und für die Gäste angeführt, die guten Arbeitsbedingungen, die persönliche Atmosphäre und die Möglichkeit, sich mit eigenen Ideen kreativ einzubringen (zum Beispiel mit der Inhouse-Kommunikation „Hotelkit“). Zu den guten Arbeitsbedingungen gehören flexibel gestaltbare Arbeitszeiten, eine elektronische Zeiterfassung sowie feste Schließzeiten zu Weihnachten und Silvester. Das Seminarhotel ist damit für Arbeitnehmende so attraktiv, dass qualifizierte Arbeitskräfte aus anderen Beherbergungseinrichtungen der Region sich aktiv für eine Arbeit im Paulinen Hof interessieren. (Quellen: www.paulinenhof.de, Vortrag ÖTE-Konferenz in Berlin am 14.2.2019)

Good Practice: Reiseveranstalter Gebeco

Der Reiseveranstalter Gebeco steht für eine nachhaltige Reisewelt, welche von der Zufriedenheit der eigenen Mitarbeiter über Hilfsprojekte bis hin zum Klimaschutz reicht. Bereits bei der Gründung der Gesellschaft für internationale Begegnung und Cooperation standen der verantwortungsvolle Umgang mit den Menschen, den ökologischen Ressourcen und kulturellen Schätzen im Leitbild. Sie sind auch heute noch die Grundlage für einen verantwortungsvollen Tourismus. Gebeco ist mit dem Nachhaltigkeitsiegel TourCert, einer unabhängigen Zertifizierungsgesellschaft, ausgezeichnet. TourCert verpflichtet den Reiseveranstalter dazu, sich kontinuierlich um einen nachhaltigen Tourismus zu bemühen und dies mit einem Nachhaltigkeitsbericht Transparenz zu zeigen. Bei diesen zertifizierten Unternehmen können u.a. die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemessen werden. (Quelle: www.gebeco.de)

3.2 Nachhaltigkeit im Tourismus

Auch im Tourismus wird nachhaltige Entwicklung, neben weiteren Trends und Entwicklungen, immer bedeutender und erhöht gleichzeitig die Ansprüche an die Qualifikationen des Personals in Betrieben und Destinationen sowie die Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung.

Die „Arbeitsmarkt- und Fachkräfteanalyse Tourismus“, ein Förderprojekt des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi)²⁶, weist darauf hin, dass künftig eine zunehmende Spezialisierung und Differenzierung des Angebotes die Tourismusbranche prägen wird. Neben Themen wie Barrierefreiheit, Aktiv- und Gesundheitstourismus, Vorsorgetourismus, Regionalität und Authentizität steigt das umweltbewusste Verhalten der Gäste, so dass Nachhaltigkeit und „sanfter“ Tourismus mit einem angepassten Verhalten an die Gegebenheiten des Urlaubszieles an Bedeutung gewinnen und auf der Anbieterseite mit entsprechenden Angeboten untersetzt werden müssen. Dies wiederum erfordert Arbeitskräfte, z. B. durch die Einbindung der Destination in nachhaltige Mobilitätskonzepte und die Entwicklung nachhaltiger Tourismusangebote.

Diese Tendenzen beschreiben ein Gästeverhalten, das bewusster und gezielter seine Ansprüche und Anforderungen formuliert und einfordert. Damit scheint sich ein steigender Stellenwert der **Qualität der angebotenen Dienstleistung** abzuzeichnen, der direkte Auswirkungen auf die Beschäftigtenstruktur der Branche haben wird. Aufgrund der Tatsache, dass sich die Qualität des Tourismus laufend verbessert und verbessern muss, sollte sich das auch in einem Anstieg des Fachkräfteanteils bemerkbar machen. Ein Beispiel hierfür ist die wachsende Anforderung an das Küchenpersonal im Zusammenhang mit der Zubereitung besonderer Speisen und spezieller Ausrichtung (Diätküche, Allergiker gerechte Gerichte etc.).

Nicht nur in (touristischen) Betrieben oder Destinationen selbst schaffen nachhaltige Ansätze Möglichkeiten für Arbeitsplätze, auch extern ergeben sich neue Aufgaben und Einsatzbereiche, z. B. mit der Begutachtung und Überprüfung der gesteckten Ziele, Klassifizierungen, Zertifizierungen oder Labels durch Expertinnen und Experten und Prüfinstitute, wie es bei dem Qualitätssiegel für nachhaltige Fachkräfteentwicklung des TÜV Thüringen der Fall ist. Zur unabhängigen Bestätigung geeigneter Strukturen und einer entsprechenden Unternehmenskultur hat der TÜV Thüringen e. V. gemeinsam mit externen Experten den Zertifizierungsstandard „Nachhaltige Fachkräfteentwicklung“ definiert. Die Vorteile für das Unternehmen bestehen u. a. darin, dass es über eine Managementstrategie verfügt, die eine nachhaltige Entwicklung und Förderung von Fachkräften beinhaltet und ein Zertifikat erhält, welches am Fachkräftemarkt eine auf Mitarbeiterförderung ausgelegte Unternehmenskultur signalisiert²⁷.

²⁶ Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft (bsw) et al.: Projektbericht Arbeitsmarkt- und Fachkräfteanalyse, gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Dresden 2014

²⁷ www.tuev-thueringen.de

4 Herausforderungen für die Zukunft: Ansatzpunkte und Initiativen zur Lösung des Fachkräftemangels

Die vorangehenden Kapitel haben verdeutlicht, dass Fachkräftemangel auch für den Tourismus ein großes Problem darstellt. Positiv ist die Erkenntnis, dass die Umsetzung von Nachhaltigkeit in Form nachhaltiger Unternehmenspolitik, nachhaltiger Strategien und Angebote, Chancen und Perspektiven für die Gewinnung und Sicherung von qualifiziertem Personal bietet. Sowohl Politik und Branchenverbände als auch einzelne Unternehmen in Deutschland sind sich der Herausforderungen bewusst und versuchen, mit entsprechenden Initiativen und Maßnahmen zu reagieren.

4.1 Ausgewählte Initiativen in Nachbarländern

Auch Nachbarländer wie Österreich und die Schweiz sind mit ähnlichen Problemen konfrontiert. Österreich setzt u. a. auf Joboffensiven mit Anerkennung regionaler Unterschiede im Bedarf an qualifizierten Kräften. Dies beinhaltet einen vereinfachten Zugang von Fachkräften aus dem Ausland, höhere Vergütung im Gastgewerbe sowie Qualifizierungsmaßnahmen. Ein Baustein dieser Offensive ist die Reform der sog. Rot-Weiß-Rot-Karte, mit der bürokratische Hürden minimiert werden sollen. Für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus Nicht-EU-Ländern, die über gefragte Qualifikationen verfügen, wird es damit einfacher, in Österreich beruflich tätig sein zu können. Ebenso trägt die beschlossene Regionalisierung der Mangelberufsliste regionalen und branchenspezifischen Unterschieden beim Fachkräftemangel stärker Rechnung, lenkt damit adäquat die Nachfrage und nimmt auf die spezifischen Bedürfnisse der Regionen Rücksicht²⁸.

In der Schweiz sind laut einer Erhebung²⁹ rund ein Viertel der kleinen und mittleren Unternehmen akut vom Fachkräftemangel betroffen. Die überwiegende Mehrheit dieser KMU setzt auf die Weiterbildung von Mitarbeitenden, 53 Prozent bilden Lernende aus. Übergreifend wurde 2011 die Fachkräfteinitiative Schweiz (FKI)³⁰ ins Leben gerufen, deren Maßnahmen vor allem der Sensibilisierung, der Eliminierung negativer Erwerbsanreize und der Optimierung von Rahmenbedingungen dienen. Der zweite Monitoring-Bericht zur FKI zeigt verschiedene positive Effekte der Initiative: Zwischen 2010 und 2016 ist das gesamte Arbeitskräfteangebot von Personen ab 25 Jahren um rund 322.700 Vollzeitstellen gewachsen. Davon sind 118.600 auf eine höhere Erwerbsbeteiligung zurückzuführen, d. h. die Potenziale wurden intensiver ausgeschöpft. Im Mai 2016 lancierte der Bund zusätzlich die Website fachkraefte-schweiz.ch, um die FKI sowie deren Maßnahmen stärker sichtbar zu machen und den Informationsfluss zwischen den Verbundpartnern zu erleichtern. Die Seite verfügt über eine umfassende Datenbank mit konkreten Praxisbeispielen.

Die Wirtschaftsförderung im Kanton Luzern übernimmt mit ihrer Fachkräfteinitiative „De Füfer und s’Weggli“ eine Vorreiterrolle in der Schweiz. Mehr als 210 Luzerner Firmen beteiligen sich mit ihren Firmenportraits und Berufsverzeichnissen und werben für den Wirtschafts- und Wohnstandort. Die Kampagne richtet sich v. a. an die vielen Berufspendler, die man im Kanton Luzern halten möchte.

²⁸ www.tourismuspresse.at, www.sn.at

²⁹ Vgl. Credit Suisse Group© 2017/Investment Solutions & Products (Hrsg.): Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU 2017. Strategien gegen den Fachkräftemangel, Zürich 2017

³⁰ www.fachkraefte-schweiz.ch

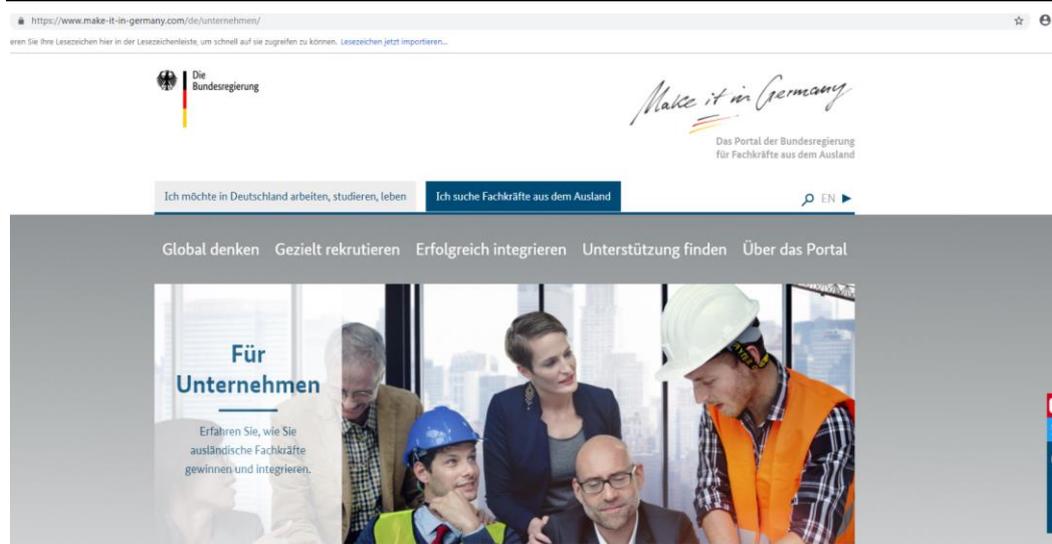
4.2 Übergreifende Lösungsansätze in Deutschland

In Deutschland gibt es eine Reihe von übergreifenden Aktivitäten und Ansätzen gegen den Fachkräftemangel. An dieser Stelle soll ein Einblick in das Spektrum an Ideen und Möglichkeiten gegeben werden, ohne dabei einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben.

Das BMWi sieht die Sicherung des Fachkräftebedarfs als eine der zentralen Herausforderungen der kommenden Jahrzehnte für sämtliche Akteure aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft an, denn „Fachkräfte sichern Innovation und Wettbewerbsfähigkeit, Wachstum und Beschäftigung, Wohlstand und Lebensqualität“³¹. Das Ministerium hat einen Leitfaden „Fachkräfte für den Tourismus – fit für die Zukunft“ herausgegeben, der in das Projekt Arbeitsmarkt- und Fachkräfteanalyse Tourismus eingebunden ist und Maßnahmenvorschläge für den individuellen Unternehmenserfolg beinhaltet³².

Mit der Fachkräfteoffensive hat die Bundesregierung eine Mobilisierungskampagne gestartet, die sich an Unternehmen, Arbeitskräfte und die Öffentlichkeit richtet, um für das Thema zu sensibilisieren und vorhandene Ansätze sowie Netzwerke zu bündeln. Zusätzlich zu diesen Aktivitäten bietet das Willkommensportal „Make it in Germany“ eine Plattform, um verstärkt internationale Fachkräfte anzusprechen.

Abbildung 2: „Make it in Germany“ – Ausländische Fachkräfte gewinnen



Quelle: www.make-it-in-germany.de

Ende vergangenen Jahres, am 19. Dezember 2018, wurde im Bundeskabinett das **Fachkräftezuwanderungsgesetz** beschlossen, das parlamentarische Verfahren läuft aktuell. Das Gesetz zielt darauf ab, die Hürden für die Einwanderung qualifizierter Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus dem Nicht-EU-Ausland zu senken, ebenso sollen in Deutschland lebende Migrantinnen und Migranten sowie Ausländerinnen und Ausländer mit Job, die nur eine Duldung haben, eine Perspektive bekommen³³.

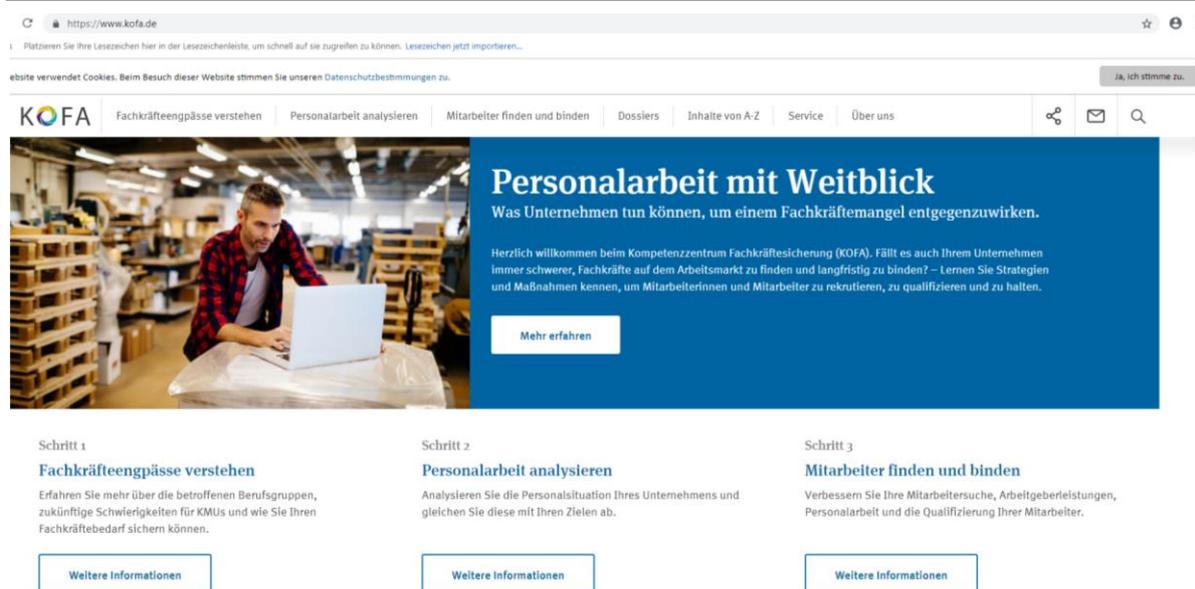
³¹ Vgl. <https://www.bmw.de/Redaktion/DE/Dossier/fachkraeftesicherung.html>

³² Anmerkung: Das Bildungsinstitut der Sächsischen Wirtschaft hat den Leitfaden gemeinsam mit weiteren Partnern erarbeitet, a.a.O.

³³ Vgl. <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/grosse-koalition-kabinett-beschliesst-fachkraeftezuwanderungsgesetz-a-1244539.html>

Darüber hinaus bietet das Kompetenzzentrum Fachkräfte eine Plattform, auf der sich Interessierte über verschiedene Aspekte im Zusammenhang mit dem Thema informieren können. In einem ersten Schritt geht es darum, Fachkräfteengpässe zu verstehen, mehr über die betroffenen Berufsgruppen, zukünftige Schwierigkeiten für KMU zu erfahren und zu eruieren, wie der Fachkräftebedarf gesichert werden kann. In einem zweiten Schritt kann die Personalarbeit analysiert und mit den eigenen Zielvorstellungen abgeglichen werden. Der dritte Schritt schließlich widmet sich dem Thema der Akquise und Bindung und Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und gibt Hinweise auf Leistungen von Arbeitgeber sowie Personalarbeit³⁴.

Abbildung 3: Kompetenzzentrum Fachkräfte



Quelle: www.kofa.de

Für die **Förderung von Nachhaltigkeit im Beruf** startete Ende 2017 die zweite Förderphase eines Programms von Bundesumweltministerium und Europäischer Union. Über grüne Schlüsselkompetenzen soll klima- und ressourcenschonendes Handeln im Beruf erreicht werden. Das seit 2015 bestehende Programm mit insgesamt 14 Projekten im Bereich Bau- und Gebäudesanierung, ist das erste mit dem Schwerpunkt Umwelt- und Klimaschutz in der Geschichte des Europäischen Sozialfonds (ESF). Es dient dazu, für Green Economy, Energiewende und Klimaschutz zu qualifizieren und dem potenziellen Mangel an Fachkräften entgegenzuwirken³⁵. Die Projekte konzentrieren sich auf zwei Bereiche: In Work Camps zur Berufsorientierung können junge Menschen eine Vielzahl von Berufen ausprobieren und dabei nachhaltiges Handeln im beruflichen Alltag erfahren, für Auszubildende und Ausbildungspersonal gibt es Kurse zur Gewerke übergreifenden Zusammenarbeit in der energetischen Gebäudesanierung sowie im Neubau.

Ein wichtiger Ansatz mit speziellem Bezug zur ökonomisch und gesellschaftlich bedeutenden Querschnittsbranche Tourismus besteht in der **Initiative der Wirtschaftsministerkonferenz mit dem 10-Punkte-Plan**. Fakt ist: Der Fachkräfteengpass hat in vielen Regionen Deutschlands, insbesondere im Gastgewerbe, über die Branche hinausgehende negative Konsequenzen für Wirtschaft und Gesellschaft. Unter Leitung des Saarlandes hat die Wirtschaftsministerkonferenz

³⁴ Vgl. www.kofa.de

³⁵ ESF-Bundesprogramm „Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung befördern – Über grüne Schlüsselkompetenzen zu klima- und ressourcenschonendem Handeln im Beruf (BBNE)“ in: www.esf.de, Pressemitteilung Nr. 385/17 vom 18.12.2017

2017 eine ad hoc-Arbeitsgruppe von Bund und Ländern zum Fachkräftemangel im Hotel- und Gaststättengewerbe initiiert.

Der von der Gruppe entwickelte 10-Punkte-Plan ist ein Positionspapier mit Handlungsempfehlungen für Politik und Branche, welches ökonomische, soziale, und ökologische Aspekte einbezieht. Er bildet die Basis, um gemeinsam mit Betrieben, Branchenorganisationen, Kammern, Politik und Verwaltungen dem Mangel an qualifizierten Kräften zu begegnen und das Image des Gastgewerbes nachhaltig zu verbessern.³⁶

4.3 Politikrelevante Handlungsempfehlungen an die Stakeholder

Die Analysen und die daraus gezogenen Erkenntnisse lassen sich zu folgenden politikrelevanten Handlungsempfehlungen an die Stakeholder verdichten. Laut DIHK sind in der Vergangenheit bereits viele Strategien und Maßnahmen zur Lösung des Fachkräftemangels durch die Branche bzw. durch die Betriebe selbst ergriffen worden, die zwar als positiv aber noch nicht ausreichend bewertet werden. Initiativen zur Verbesserung der Ausbildungsqualität, die Entwicklung von Modellen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf gehören ebenso dazu wie die Integration von Geflüchteten in den Arbeitsmarkt. Der DIHK fordert von der Politik die Suche nach Lösungen und äußert den Wunsch, der Dienstleistungsbranche mehr Wertschätzung entgegenbringen, um die Qualität des touristischen Angebotes dauerhaft zu sichern. Die Gründung der ad-hoc-Arbeitsgruppe der Wirtschaftsministerkonferenz und dem von ihr fertiggestellten 10-Punkte-Plan (s. o.) setzen hier bereits wichtige Impulse. Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen nehmen einige Forderungen aus diesem 10-Punkte-Plan auf und wurden mit Punkten aus weiteren relevanten Studien und Analysen ergänzt.

- ▶ **Gastgewerbliche Berufsgruppen als Mangelberufe anerkennen.** Der DIHK ist an die Politik herangetreten mit der Forderung, dem Personalmangel einen gebührenden Stellenwert einzuräumen, d. h. das Gastgewerbe sollte in die Positivliste der Engpass-Berufe (sog. Mangelberuf) aufgenommen werden. Dafür ist die Vakanzzeit der gemeldeten sozialversicherungspflichtigen Arbeitsstellen mit entscheidend. Sie sollte im jeweils betrachteten Beruf bei mindestens 40 Prozent über dem Mittelwert aller Berufe liegen (aktuell: 140 Tage), dieser Wert wird allerdings im Gastgewerbe noch nicht erreicht³⁷. Inwieweit die Voraussetzungen erfüllt werden bzw. dieser Wert erreicht werden kann und inwieweit bei Nichterreichen eine Änderung der Kriterien erfolgen sollte, wurde nicht benannt.
- ▶ **Qualifikation und Weiterbildung fördern.** Weiterbildung über den gesamten Erwerbsverlauf und insbesondere auch im fortgeschrittenen Erwerbsalter gewinnt zunehmend an Bedeutung und sollte daher von der Politik noch stärker gefördert werden. Dabei sind nach einer Expertise der Bertelsmann-Stiftung folgende Fragen zu klären: Wo liegen mögliche Hindernisse bei der Weiterbildung? Gibt es kausale Effekte zwischen Weiterbildung und der Produktivität von Firmen bzw. den Einkommen von Arbeitnehmern?

³⁶ Beschluss der Wirtschaftsministerkonferenz am 27./28. Juni 2018 am Bostalsee; <https://www.wirtschaftsministerkonferenz.de/WMK/DE/termine/Sitzungen/18-06-27-28-WMK/18-06-27-28-beschluesse.pdf>; (unter anderem wird dort auf Eckpunkte verwiesen, die im weiteren Sinne als nachhaltig bezeichnet werden können.); vgl. AHGZ Nr. 44 vom 3.11.2018

³⁷ www.ahgz.de vom 13.10.2017

Und wie können Fähigkeiten unabhängig von erreichten Bildungsabschlüssen gemessen werden?³⁸

- ▶ **Förderung von Ausbildungsplätzen in Berufen mit Fachkräftemangel und Übernahme von Auszubildenden nach ihrem Abschluss.** Laut einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln ist die Zahl der Ausbildungsplätze in Berufen mit Fachkräftemangel in den letzten Jahren gestiegen. So gab es laut der Studie im Vergleich zu 2012 13 Prozent mehr Plätze für Auszubildende. Insbesondere KMU haben Engpässe bei der Stellenbesetzung. Um Fachkräfte zu gewinnen, vergrößern sie daher ihr Angebot an Ausbildungsplätzen. „Je stärker die Fachkräfteengpässe sind, desto weniger Ausbildungsbewerber bleiben ohne Ausbildungsplatz.“³⁹
- ▶ **Rahmenbedingungen in der Tourismuswirtschaft an veränderte Marktstrukturen anpassen (Fachkräftemangel, Digitalisierung etc.),** damit der touristische Arbeitsmarkt nachhaltig weiterwachsen kann und weiterhin ein wichtiger Jobmotor bleibt. Die Stellen in der Tourismuswirtschaft liegen oftmals im Niedriglohnbereich, Produktivität, Innovation und Digitalisierungsgrad sind gering. Daher muss diesbezüglich ein Umdenken stattfinden⁴⁰.
- ▶ **Standortmarketing bundesweit und in den Destinationen verbessern.** Unternehmen sorgen sich um die Attraktivität des Standortes Deutschland. Eine der zentralen Aufgaben der Standortmarketing-Verantwortlichen ist es, Fachkräfte aus dem In- und Ausland zu gewinnen und zu halten. Die Wirtschaftsförderungsgesellschaft Vorpommern ist hier ein gutes Beispiel für ein aktives und effektives Standortmarketing. In Bezug auf die Gewinnung ausländischer Fachkräfte stellt sich die Frage, wie attraktiv der Standort Deutschland derzeit ist. Die Wirtschaft äußert Bedenken, dass die Attraktivität für diese Zielgruppe sinkt. Jedes zweite von insgesamt 855 Befragten Unternehmen (Personalverantwortliche) ab drei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geht davon aus, dass durch Ausschreitungen wie 2018 in Chemnitz die Akquise qualifizierter Fachkräfte aus dem Ausland erschwert wird. Dies ist besonders problematisch, weil sechs von zehn Befragten die Zuwanderung ausländischer Fachkräfte positiv sehen und für dringend nötig halten⁴¹.
- ▶ **Durchführung von Imagekampagnen bei Branchenverbänden.** Diese Empfehlung der Wirtschaftsministerkonferenz besagt, dass die Branchenverbände Imagekampagnen starten sollen, nachdem die Aufgaben aus dem 10-Punkte-Plan (s. o.) umgesetzt wurden. Ein gutes Beispiel, auch als Vorbild für den Tourismus, ist die seit mehreren Jahren laufende Imagekampagne des Deutschen Handwerks, die mit viel Ideenreichtum und einem ansprechenden Konzept für Handwerksberufe wirbt.
- ▶ **Qualitätssicherung in der Aus- und Weiterbildung durch IHKn.** Sowohl der DIHK auf Bundesebene als auch die regionalen Industrie- und Handelskammern sollten sich wichtigen Aufgaben in der Qualitätssicherung widmen. Dazu ist es aus Sicht der

³⁸ vgl. Buslei, Haan, Kemptner, Weinhardt: Arbeitskräfte und Arbeitsmarkt im demographischen Wandel, Februar 2018

³⁹ zitiert nach Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) in: Märkische Allgemeine Zeitung vom 15.10.2018, S. 7

⁴⁰vgl. DIW Econ, Vortrag Jobmotor Tourismus, Heide/Holstein, 8.11.2018

⁴¹ www.onpulson.de; darin: Ergebnisse einer repräsentativen Befragung des Digitalverbandes Bitcom

Wirtschaftsministerkonferenz sinnvoll, einheitliche Leitlinien und Standards zu entwickeln. Diese sollten folgende Aspekte umfassen: kontinuierliche Qualifizierung bzw. Weiterbildung der Ausbilderinnen und Ausbilder, systematische Vor-Ort-Besuche in Betrieben, Unterstützung von Betrieben bei Qualitätsproblemen in der Ausbildung bzw. Konflikten mit Auszubildenden sowie als letzte Möglichkeit den befristeten oder endgültigen Entzug der Ausbildungsereignung bei wiederholten gravierenden Verstößen.

Good Practice: WFG Vorpommern verstärkt Standortmarketing

Die Wirtschaftsfördergesellschaft Vorpommern mbH (WFG) in Greifswald will das Standortmarketing und die Gewinnung von Fachkräften intensivieren. Dafür stehen Fördermittel aus dem Vorpommern-Fond in Höhe von 68.400 Euro bereit. Die Mittel dienen laut Website der WFG dem Ziel, Vorpommern noch stärker als Investitionsstandort und Region zum Leben und Arbeiten zu vermarkten. U. a. sollen WelcomeCenter für Fachkräfte aus anderen Regionen, Studierende und Investoren in Greifswald und Stralsund unterstützt werden. Eine weitere Aufgabe besteht darin, ein Fachkräfteportal für die Region in Zusammenarbeit mit der Förder- und Entwicklungsgesellschaft Vorpommern-Greifswald mbH zu erstellen. Aktuell beteiligen sich fast 30 Unternehmen und Institutionen aus Vorpommern als Partner und Sponsoren an der Fachkräftekampagne.

Die WFG zieht für ihr Projekt „Fachkräftesicherung und -akquisition für Vorpommern“ eine erfolgreiche Bilanz. Im Jahr 2017 wurden 13 Fachkräfte- und Jobmessen besucht, 800 Gespräche mit interessierten Bewerbern geführt und mehr als 600 Stellenangebote der Partner und Sponsoren präsentiert. Das Fachkräftemagazin an Bord wurde zum zweiten Mal aufgelegt, online wurde über die Regionalplattform www.deutschlands-sonnendeck.de und über Social Media-Kanäle wie Facebook oder XING für Vorpommern und regionale Unternehmen geworben. Zahlreiche Veranstaltungen und Unternehmerforen widmeten sich innerhalb der Region der Fachkräftesicherung und boten Unternehmen zahlreiche Informations- und Unterstützungsmöglichkeiten. (Quellen: www.publicmarketing.eu, www.invest-in-vorpommern.de, www.alles-mv.de)

- ▶ **Verstärkung von Weiterbildungsberatungen und digitalen Weiterbildungsplattformen über die IHKn.** Diese Plattformen und Beratungsaktivitäten können einen Beitrag zur erhöhten Transparenz leisten. Laut Wirtschaftsministerkonferenz leisten berufsschulische Bildungszentren mit intensiver Kooperation zwischen dem Lernort Betrieb und der Berufsschule einen wichtigen Beitrag für eine qualitativ hochwertige Ausbildung und sind daher zeitgemäß auszustatten.
- ▶ **Modernisierung der Ausbildungsordnung.** Im Hinblick auf eine attraktivere und zukunftsfähigere Ausbildung wird dieser Aspekt für unabdingbar gehalten. Die Wirtschaftsministerkonferenz appelliert an die Sozialpartner, die seit nunmehr fünf Jahren bestehende Diskussion zur Modernisierung der Berufsbilder zeitnah abzuschließen und die überarbeiteten Ausbildungsordnungen auf die aktuellen Erfordernisse (insbesondere auf die Digitalisierung) auszurichten.
- ▶ **Einführung eines bundeseinheitlichen Gütesiegels mit hohem Qualitätsstandard prüfen.** Laut Wirtschaftsministerkonferenz kommt Gütesiegeln eine Signalfunktion für eine gute Ausbildung zu. Daher wurde die Bitte an Bund, Länder, Branchenverbände des Hotel-

und Gaststättengewerbes und IHKn herangetragen, den Dialog über die Einführung eines bundeseinheitlichen Gütesiegels mit hohem Qualitätsstandard aufzunehmen.⁴²

4.4 Betriebliche sowie regionale Strategien und Aktivitäten

Bund- und Länderebene setzen mit politischen Maßnahmen den Rahmen für optimalere Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt und leisten wertvolle Unterstützung bei der Bewältigung des Fachkräftemangels. Die Wirtschaftsministerkonferenz würdigt das bereits erfolgte Engagement der gesamten Branche, der Industrie- und Handelskammern und der Länder, sieht jedoch angesichts der angespannten Lage weiterhin erheblichen Handlungsbedarf und weist darauf hin, dass **in erster Linie die Branche selbst und die Unternehmen in der Pflicht sind, zu handeln.**

Die Devise für touristische Betriebe, Branche und Destinationen lautet daher: Mit innovativen (und auf Nachhaltigkeit ausgelegten) Ansätzen qualifizierte Arbeitskräfte binden, neue Arbeitskräfte hinzugewinnen, Tourismus attraktiv für Beschäftigte und Gäste machen und sich in der Unternehmens- wie auch in der Destinationsstrategie am Nachhaltigkeitsprinzip orientieren, um gleichermaßen positive Signale an beide Zielgruppen auszusenden⁴³.

Dies erfordert eine konsequente Professionalisierung und Qualitätsentwicklung in sämtlichen Gliedern des Werdegangs von der Berufsorientierung über Ausbildung und Beschäftigung bis hin zur kontinuierlichen Weiterbildung und Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Nicht nur touristische Betriebe wie Hotellerie und Gastronomie sind gefordert. Vielmehr geht es um eine umfassende Sicht, die auch Zulieferbetriebe, Mobilitätsanbieter, (regionale) Landwirtschaft etc. betrifft. Mit anderen Worten: Es geht um eine nachhaltige Ausgestaltung und Weiterentwicklung der Customer Journey auf übergeordneter Ebene.

Fachkräftemangel in Unternehmen erfordert Professionalisierung und Qualitätsentwicklung in sämtlichen Gliedern des Werdegangs der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie eine konsequente Orientierung am Nachhaltigkeitsprinzip.

Insbesondere der innerbetrieblichen Personalpolitik kommt eine wachsende Bedeutung zu. Geschäftsführende und Mitarbeitende von Betrieben, in denen dieses Thema sehr ernst genommen wird, zeigen, dass die „gelebte“ Unternehmenskultur entscheidend ist für den Erfolg vieler personalpolitischer Maßnahmen. Als Beispiele werden genannt: Weiterbildung; Förderung der Eigenverantwortung; Anerkennung von guten Leistungen; ein Betriebsklima, das Fehler erlaubt und verzeiht; und feste Regeln und Werte, die durch die Führungskräfte aktiv vorgelebt werden. Diese personalpolitischen Instrumente gehören allerdings lange nicht zum Standard. Die Mehrheit der touristischen Betriebe ist (noch) nicht kreativ genug, wenngleich sich in den letzten Jahren einiges getan hat, u. a. bei der stärkeren Berücksichtigung von Dienstplanwünschen, der Abschaffung von unbeliebten Teildiensten im Gastgewerbe, bei der Durchführung regelmäßiger Feedback-Gespräche zwischen Führungsebenen und Mitarbeitenden sowie im Hinblick auf das Thema Weiterbildung im Betrieb.

Im Einzelnen sind folgende Aktivitäten künftig notwendig und sinnvoll:

- Nachhaltige Personalpolitik, d. h. Einstellung auf die veränderten Bedürfnisse und Erwartungen von Kunden und Mitarbeitern durch den demographischen Wandel: Förderung von Talenten auf allen Fach- und Führungskräfteebenen, Angebote zur fachlichen und

⁴² Bericht der Wirtschaftsministerkonferenz

⁴³ Kapitel 3 weist darauf hin, dass sowohl für Arbeitnehmende als auch für Gäste nachhaltiges Agieren eine bedeutende Rolle in der Entscheidung für einen Betrieb als Arbeitsplatz bzw. als Reiseziel spielt.

überfachlichen Qualifizierung nach dem Prinzip des lebenslangen Lernens (richtet sich auch an ältere Arbeitnehmer).⁴⁴ Eine alterssensible Personalpolitik kann dafür sorgen, dass Menschen bis zum Erreichen des Rentenalters und darüber hinaus psychisch und physisch gesund und leistungsfähig bleiben. Ebenso wichtig im Hinblick auf Nachhaltigkeit sind familienfreundliche Arbeitszeiten mit ausgewogener Work-Life-Balance sowie die Berücksichtigung von spezifischen Lebenssituationen. Wenngleich diese Faktoren für KMU aufgrund mangelnder personeller Ressourcen z. T. schwer umzusetzen sind, sollte sie doch alles daransetzen, nach Möglichkeiten, Mitteln und geeigneten Partnern zu suchen, um die Herausforderungen zu meistern.

- ▶ Stärkere Motivation von Mitarbeitern, z. B. durch Ersetzen der für bestimmte Beherbergungsbetriebe wie Hotels typischen vertikalen Hierarchie durch flache Strukturen, die den Angestellten signalisieren, dass jeder Beschäftigte Führungsqualitäten hat.

Klare Werteorientierung: Unternehmen müssen sich darüber klar werden, was sie ausmacht und für welche Werte sie stehen. Sie müssen herausfinden, was für die heutige Generation der Arbeitssuchenden wichtig ist in Bezug auf Ausstattung, Coaching, Technik, Verantwortung, Work-Life-Balance, nachhaltiges Engagement etc. und sich als Arbeitgeber entsprechend auf diese Bedürfnisse einstellen. Das Stichwort heißt Employer Branding, muss aber auch gelebt werden. Employer Branding bedeutet, den eigenen Betrieb positiv von den Wettbewerbern abzuheben, Einzigartigkeit zu zeigen und Emotionen zu wecken. Betriebe mit einem guten Ruf haben es aufgrund des Bekanntheitsgrades und einer höheren Transparenz sowohl bei der Suche nach Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch bei der Bindung mit ihnen leichter.

Innovationen in Unternehmen fördern: u. a. ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker als bislang in Innovationsprozesse von Unternehmen einbinden. Schwächen unternehmerischer Rahmenbedingungen müssen durch ein betriebliches Altersmanagement ausgeglichen werden, um die Stärken der jeweiligen Beschäftigtengruppen zu erschließen. So sind beispielsweise altersgemischte Teams ein Lösungsansatz: jüngere Teammitglieder bringen ihr Wissen ein, ältere Arbeitnehmer im Sinne des Wissenstransfers ihre langjährige Erfahrung. Die altersgemischten Teams müssen durch die Unternehmensführung unterstützt werden, z. B. um unterschiedliche Kommunikations- und Arbeitsstile zu überbrücken.

Mitarbeitenden die Werte des Unternehmens vermitteln: Angebote für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Vorteile klarer darstellen, um Arbeitskräfte langfristig an das Unternehmen zu binden. Dies kann zu einem Image als attraktiver Arbeitgeber führen. Hier gibt es bereits zahlreiche Beispiele für Imagekampagnen auf betrieblicher oder auch auf kommunaler Ebene.⁴⁵

Über die genannten Aspekte hinaus geht es um:

- ▶ einen möglichst hohen Anteil unbefristeter sozialversicherungspflichtiger Beschäftigungsverhältnisse mit angemessener Entlohnung und damit Abkehr vom Niedriglohnimage und gängiger Mindestlohnbeschäftigung in der Tourismusbranche (v. a. im Gastgewerbe)

⁴⁴ Inwieweit der Bedarf an Qualifizierung gedeckt werden kann, ist schwer zu sagen. Umweltbundesamt und Bundesumweltministerium fördern derzeit ein Vorhaben der KATE e. V. zum Thema „Onlinebasiertes Wissensportal zur Förderung und Vernetzung des nachhaltigen Tourismus in Deutschland.“

⁴⁵ z.B. Imagefilm „We love Nürnberg“, siehe Public Marketing Nr. 11/ 2018, S. 10

- ▶ Maßnahmen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement sowie spezielle Maßnahmen bzw. Anreize für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer
- ▶ fundierte Qualifizierung und kontinuierliche Weiterbildung der Ausbilderinnen und Ausbilder
- ▶ ein adäquates Verhältnis von Auszubildenden und Beschäftigten
- ▶ innovative Modelle zur -Akquise von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- ▶ qualitativ hochwertige Ausbildung und unterstützende Maßnahmen, z. B. Mobilitätshilfen in ländlichen Regionen, Bereitstellung betriebsnaher Unterkunftsmöglichkeiten
- ▶ innovative Werbung der touristischen Betriebe für ihre Ausbildungsberufe
- ▶ Ausweitung der Aktivitäten zur Weiterbildung der Beschäftigten in der Branche, um Gästen qualitativ hochwertigere Angebote unterbreiten zu können
- ▶ Motivation und Aufstiegsmöglichkeiten für die Beschäftigten
- ▶ Erhöhung der Außenwahrnehmung mit Imagekampagnen und
- ▶ allgemeine Verbesserung der Standortattraktivität.

Das folgende Beispiel des Prizeotels Hamburg zeigt, dass gerade im Bereich der Ausbildung noch viele Handlungsoptionen bestehen.

Good Practice: Übertarifliche Vergütung im Prizeotel

Die Hotelkette Prizeotel hat die Vergütung für ihre Auszubildenden verdoppelt. Im Interview mit dem manager-magazin begründet Marco Nussbaum, CEO des Prizeotel Hamburg seine Entscheidung damit, dass die Hotellerie ein Rekordjahr nach dem anderen meldet und die Immobilien immer höher bewertet werden, jedoch die Menschen, die in den Hotels arbeiten, nicht monetär davon profitieren. Viele der Azubis können mit ihrem Tarifgehalt kaum eine Unterkunft in der Stadt finanzieren und müssen auf das Umland ausweichen. Dies führt zu langen Anfahrtswegen, was wiederum anstrengend für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist

Nach der Erhöhung liegt die Vergütung für die Hotelfachleute im Prizeotel Hamburg nun bei 1.650 Euro im dritten Lehrjahr, unabhängig von Tarifverträgen. Bisher halten sich der Vorstand des Hotelverbandes IHA und der DEHOGA noch bedeckt. Allerdings gibt es gerade bei familiengeführten Häusern etliche andere Unternehmer, die schon jetzt dafür sorgen, dass die Azubis von ihren Gehältern auch leben können. Wertschätzender Umgang bedeutet für den CEO des Hotels auch Wertschöpfung - trotz Digitalisierung sind sie als Hotel immer noch ein „people's business“. Marco Nussbaum konstatiert: Es besteht eigentlich gar kein Fachkräfteproblem in der Branche, sondern ein massives Führungsproblem. Alte Strukturen, verkrustete Hierarchien, Mechanismen von gestern und vorgestern nehmen die Freude an der Arbeit, motivierte Menschen finden oftmals ein mehr als demotivierendes Arbeitsumfeld vor. Es braucht daher Führungskräfte, die bereit sind, ihre Komfortzone zu verlassen und die sich schnell in neue Themen einarbeiten können. Mentale Agilität wird zu einer Kernkompetenz. Dazu wird viel zu wenig publik gemacht, wie attraktiv diese Branche sein kann, wenn die Führungskonzepte gut sind. Für junge Menschen

bieten sich außergewöhnliche Möglichkeiten, u.a. Reisen zu vergünstigten Mitarbeiterpreisen, Arbeitsmöglichkeiten in der ganzen Welt. (Quelle: www.manager-magazin.de)

Good Practice: Mit Seniorinnen und Senioren gegen den Fachkräftemangel

Im Dorf am See - Seehotel Niedernberg setzt die Direktorin auf mehr Lebenserfahrung im Job und möchte damit gleichzeitig den Personalproblemen begegnen. Zu einem sog. Job-Casting wurden im Mai 2019 explizit ältere Menschen in das Tagungshotel eingeladen. Sie verfügen über viel Potenzial, dass für beide Seiten – Arbeitnehmenden wie Arbeitgeber – von Vorteil sein kann. Das Angebot richtet sich auch an bereits pensionierte oder in Rente befindliche Personen, die im Rahmen von Teilzeitverträgen nicht nur den Fachkräftemangel verringern, sondern gleichzeitig auch langjährige, wertvolle Arbeitserfahrung mitbringen. Schon seit längerem werden im Hotel immer wieder ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich in das Kollegium integriert. Für die Direktorin sind einige Seniorinnen und Senioren nicht mehr aus dem Team wegzudenken. So ist z. B. eine 72-jährige ehemalige Deutschlehrerin für die ausländischen Kolleginnen und Kollegen zuständig, denn das Hotel bietet ihnen kostenfreie Deutschkurse an. Des Weiteren sind der Parkwächter, Gästebetreuer und Inselwart oder ein Mitarbeiter im Housekeeping über 70 Jahre alt, die älteste Mitarbeiterin ist 82. (Quelle: AHGZ Nr. 19 vom 11.5.2019, S. 1, www.ahgz.de)

Ein wichtiger Faktor für die Behebung des Fachkräftemangels und die Umsetzung des Nachhaltigkeitsgedankens ist die Schaffung attraktiver Lebensräume für Einheimische und Mitarbeitende, mit der gleichzeitig auch die Attraktivität für Gäste erhöht werden kann, die sog. „Best Employer Destination“⁴⁶. Dabei geht es im Kern darum, die Destination mit ihren positiven Aspekten herauszustellen und sich ihre Lebensqualität bewusst zu machen, sie zur Marke zu entwickeln sowie Projekte zu initiieren, mit denen der Lebensraum attraktiver wird.

Es gibt eine Reihe weiterer Aktivitäten und Beispiele, um dem Fachkräftemangel zu begegnen und Betriebe wie auch Regionen nachhaltig zu gestalten und in Wert zu setzen. Zwei Kampagnen und Ansätze sollen an dieser Stelle dargestellt werden, da sie einen wertvollen Beitrag leisten können: Einerseits ist dies die Exzellenzinitiative Nachhaltige Reiseziele. Ihr Ziel ist es, den Destinationsmanagementorganisationen und deren Akteurinnen und Akteuren Impulse für den Arbeitsalltag mit auf den Weg zu geben. Das zweite Beispiel ist die Jobchallenge Allgäu; ein bundesweit einmaliges Format, mit der die Region Allgäu einen neuen und ungewöhnlichen Weg geht, um Fachkräfte, u. a. im Tourismus, zu gewinnen.

Good Practice: Jobchallenge Allgäu-30 jobs in 180 Tagen

Im Kampf gegen den Fachkräftemangel geht die Allgäuer Wirtschaft neue Wege. „Jobchallenge Allgäu“ ist der Titel der Kampagne, welche die Vielfalt des Arbeitsplatz-Spektrums in Szene setzen soll. Dabei wird ein „Jobhopper“ bzw. eine „Jobhopperin“ gesucht, welche/r in 180 Tagen 30 verschiedene Jobs erlebt. Sie oder er testet ein halbes Jahr lang 30 Berufe verschiedenster Branchen und berichtet online davon. Dieses berufliche und private Abenteuer soll den Wirtschaftsraum Allgäu und seine Arbeitgeber in den Fokus stellen. Gleichzeitig soll die große Auswahl zukunftsfähiger Job-Möglichkeiten aufgezeigt werden.

Dies ist eine neuartige Form des Arbeitgeber-Marketings. Die Online-Fachkräftekampagne ist deutschlandweit einmalig. Ziel ist es, die Strahlkraft des Wirtschaftsstandorts bei Fach- und Führungskräften außerhalb des Allgäus zu steigern. Bereits jetzt nutzen zahlreiche aktive Arbeitgeber der Region diese neuartige Form des Arbeitgeber-Marketings und Employer

⁴⁶ „Best Employer Destination“[©] ist eine von dem Unternehmen Kohl & Partner entwickelte Vorgehensweise in fünf Schritten. Diese werden in der Presseaussendung von www.tourismuspresse.at beschrieben (vgl. [Tourismuspresse.at](http://www.tourismuspresse.at) vom 10.1.2019)

Brandings. Auch für die Geschäftsführung der Allgäu GmbH ist dieser neue Weg des Fachkräfte-Marketings eine spannende Herausforderung. Aktuell beteiligten sich 30 Arbeitgeber aus Bau, Maschinen- und Anlagenbau sowie Freizeitwirtschaft an der Kampagne. (Quellen: www.b4bschwaben.de)

Good Practice: Exzellenzinitiative Nachhaltige Ziele

Mit finanzieller Unterstützung des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) fand Anfang Dezember 2018 in Bad Herrenalb/ Schwarzwald erstmals die Netzwerkveranstaltung „Exzellenzinitiative Nachhaltige Reiseziele – den Tourismus von morgen gemeinsam gestalten“ statt. Ziel der Veranstaltung war es, nachhaltigen Reisezielen im Deutschlandtourismus die Möglichkeit zu geben, mit gleichgesinnten Destinationen die aktuellen Herausforderungen zu diskutieren und Lösungsansätze zu erarbeiten. Der Austausch erfolgreicher Ansätze in den verschiedenen DMOs sollte den Akteurinnen und Akteuren neue Impulse für den jeweiligen Arbeitsalltag mit auf den Weg geben. Die Veranstaltung diente darüber hinaus als Auftakt für einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch und als Anregung zur Gründung eines Exzellenznetzwerks. Partnerinstitutionen wie der Deutsche Tourismusverband (DTV), das Clustermanagement Tourismus Schleswig-Holstein, die Tourismus Zentrale Saarland und auch das Bundesumweltministerium (BMU) unterstützten das Format inhaltlich, organisiert wurde die Veranstaltung von TourCert, die gemeinsam mit KATE Umwelt und Entwicklung e. V. sowie der Tourismus GmbH Nördlicher Schwarzwald eingeladen hatten. (Quellen: www.tourcert.org/exzellenzinitiative-destinationen)

5 Fazit

Das Themenpapier zeigt: Fachkräftemangel ist ein branchenübergreifendes Problem und macht auch vor dem Tourismus nicht Halt. Auf Bundes- und Landesebene sind diese Herausforderung bekannt und werden mit einem Maßnahmenbündel aus entsprechenden Strategien, Initiativen und Handlungskatalogen bearbeitet. Diese Initiativen sind wichtige Bausteine, werden aber allein nicht ausreichen. Sie müssen ergänzt werden von Aktivitäten der Branchenvertreter, der Betriebe und der Destinationen. Die Tourismus-Branche muss noch stärker selbst aktiv zu werden, um den Fachkräftemangel zu mindern.

Eine nachhaltige Entwicklung in allen ihren Dimensionen und ihre konsequente Umsetzung auf betrieblicher und regionaler Ebene bietet Perspektiven und Lösungen für den Fachkräftemangel, dies konnte im Rahmen der Analysen herausgearbeitet werden.

Denn es gilt: Die Nachfrageseite, d. h. sowohl vorhandene und (potenzielle) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch Gäste vertreten die Werte der Nachhaltigkeit in besonderem Maße und erwarten entsprechende Angebote und Ansätze. **Für die Unternehmen und Destinationen bedeutet dies, neue Wege zu gehen und eine nachhaltige Unternehmenspolitik zu implementieren, die entsprechende Werte lebt, nach außen transportiert und damit anziehend wirkt.** Ob touristische Betriebe durch den Einsatz von Nachhaltigkeitsinstrumenten tatsächlich mehr Erfolg bei der Gewinnung und Haltung von Fachkräften haben, lässt sich an Hand von Einzelbeispielen kaum belegen. Hierfür wäre eine empirische Studie wünschenswert und notwendig.

An vielen verschiedenen Stellschrauben wird bereits gedreht, eine Reihe an innovativen Ideen und Beispielen setzt wertvolle Akzente und zeigt Lösungen auf, um den Fachkräftemangel in den Griff zu bekommen. Hierzu gehören die aufgezeigten Beispiele und Initiativen unter anderem zur Steigerung der Ausbildungsqualität, der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, der Inklusion eingeschränkter Personen und der Beschäftigung älterer Arbeitnehmender. Jedoch muss die derzeit als Flickenteppich anmutende Maßnahmenlandschaft weiter verdichtet werden und Umsetzungskampagnen stärker auf einzelbetriebliche Bedürfnisprofile zugeschnitten werden, um flächendeckend den Fachkräftebedarf der Betriebe mit geeignetem Personal zu decken.

6 Quellenverzeichnis

Literatur

AHGZ (Hrsg.): Wie bekommt das Gastgewerbe mehr Fachkräfte? AHGZ Nr. 44 vom 3. November 2018, 118. Jahrgang

AHGZ (Hrsg.): Mit Senioren gegen den Fachkräftemangel. AHGZ Nr. 19 vom 11. Mai 2019. 119. Jahrgang

Buslei, Hermann; Haan, Peter; Kemptner, Daniel; Weinhardt, Felix (DIW): Arbeitskräfte und Arbeitsmarkt im demographischen Wandel, 1. Auflage, Expertise für die Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.), Gütersloh, Februar 2018

Bildungsinstitut der Sächsischen Wirtschaft (bsw) et al.: Projektbericht Arbeitsmarkt- und Fachkräfteanalyse, gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Dresden 2014

Bundesagentur für Arbeit: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (SvB) nach der ausgeübten Tätigkeit der Klassifikation der Berufe und ausgewählter Merkmale, Stichtag: 31. März 2017

Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung, Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Fachkräfteengpassanalyse, Nürnberg, Juni 2018

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.): Wirtschaftsfaktor Tourismus in Deutschland. Kennzahlen einer umsatzstarken Querschnittsbranche – Ergebnisbericht, Berlin, Juni 2017

Credit Suisse Group© 2017/Investment Solutions & Products (Hrsg.): Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU 2017. Strategien gegen den Fachkräftemangel, Zürich 2017

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (Hrsg.): DIHK-Arbeitsmarktreport 2017, Berlin 2017

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (Hrsg.): DIHK-Arbeitsmarktreport 2018, Berlin 2018

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (Hrsg.): DIHK-Konjunkturumfrage, Berlin, Frühjahr 2018

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (Hrsg.): Fachkräfte gesucht wie nie! DIHK-Arbeitsmarktreport 2018, Berlin 2018

Die Bundesregierung (Hrsg.): Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Neuauflage 2016, Berlin, Januar 2017

DIW Econ, Vortrag Jobmotor Tourismus von Dr. A. Mattes am 8.11.2018, Heide/ Holstein

FUR et al. (Hrsg.): Abschlussbericht zu dem Forschungsvorhaben: Nachfrage für Nachhaltigen Tourismus im Rahmen der Reiseanalyse II, © 2014 FUR RA, Hamburg, September 2014

Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW): Firmen investieren in Fachkräfte, Beitrag in Märkische Allgemeine Zeitung vom 15.10.2018, S. 7

New Business Verlag GmbH & Co. KG (Hrsg.): Public Marketing Nr. 11, Hamburg, November 2018

Ostdeutscher Sparkassenverband (OSV) (Hrsg.): Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland, Berlin 2012 und 2014

Robert Walters Germany GmbH (Hrsg.): Mitarbeitergewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels. Whitepaper. Düsseldorf/Frankfurt/Main, o.J.

Sander, Evelyn: Fachkräftemangel ist für nachhaltige Unternehmen kein Thema, Beitrag in fvw vom 17.8.2018

Wimber, Ann-Christin: Initiative soll Fachkräftemangel decken, Beitrag in DVZ-Themenheft, Jg. 2018 vom 15.8.2018

Internetadressen

[www.ahgz.de/news/fachkraeftemangel-ihk-forderung-gastgewerbe-muss-als-mangelberuf-
anerkannt,200012242989.html](http://www.ahgz.de/news/fachkraeftemangel-ihk-forderung-gastgewerbe-muss-als-mangelberuf-
anerkannt,200012242989.html); abgerufen am 12.12.2018

www.ahgz.de/news/fachkraeftemangel-job-casting-fuer-senioren,200012255726.html, abgerufen am
09.04.2019

www.alles-mv.de; abgerufen am 09.04.2019

www.arbeitsagentur.de; abgerufen am 09.04.2019

[www.b4bschwaben.de/b4b-wissen/allgaeu_artikel,-jobchallenge-allgaeu-das-allgaeu%C2%A0trotzt-dem-
fachkraeftemangel-_arid,251935.html](http://www.b4bschwaben.de/b4b-wissen/allgaeu_artikel,-jobchallenge-allgaeu-das-allgaeu%C2%A0trotzt-dem-
fachkraeftemangel-_arid,251935.html); abgerufen am 22.02.2019

www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/fachkraeftesicherung.html; abgerufen am 12.12.2018 und 09.04.2019

[www.bundesregierung.de/resource/blob/975274/1552680/3d30c6c2875a9a08d364620ab7916af6/2018-11-
21-nachhaltigkeitsstrategie-data.pdf?download=1](http://www.bundesregierung.de/resource/blob/975274/1552680/3d30c6c2875a9a08d364620ab7916af6/2018-11-
21-nachhaltigkeitsstrategie-data.pdf?download=1); abgerufen am 13.12.2018

www.die-wirtschaft.at/gast/gut-gegen-fachkraeftemangel-171750; abgerufen am 22.02.2019

www.fachkraeftebuero.de; abgerufen am 23.01.2019

www.fachkraefteoffensive.de; abgerufen am 23.01.2019

[www.fachkraefte-schweiz.ch/de/qualifizierung/beispiele/210/luzerner-fachkrafteinitiative-de-fufer-und-
sweggli](http://www.fachkraefte-schweiz.ch/de/qualifizierung/beispiele/210/luzerner-fachkrafteinitiative-de-fufer-und-
sweggli); abgerufen am 22.02.2019

[www.fvw.de/karriere/karriere-news/fachkraeftemangel-worauf-der-begehrte-nachwuchs-wert-
legt/393/191568/18853](http://www.fvw.de/karriere/karriere-news/fachkraeftemangel-worauf-der-begehrte-nachwuchs-wert-
legt/393/191568/18853); abgerufen am 12.12.2018

www.gebeco.de; abgerufen am 10.07.2019

www.hcm-magazin.de/arbeitgeberkampagne-fuer-die-besten-fachkraefte/150/10737/361609; abgerufen am
12.12.2018

www.invest-in-vorpommern.de; abgerufen am 14.03.2019

www.kathrinhaus.de/fachkraeftemangel-im-tourismus; abgerufen am 14.03.2019

www.kofa.de (Kompetenzzentrum Fachkräfte); abgerufen am 23.01.2019

www.make-it-in-germany.de; abgerufen am 23.01.2019

[www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/marco-nussbaum-prizeotel-verdoppelt-freiwillig-azubi-
gehaelter-a-1225538.html](http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/marco-nussbaum-prizeotel-verdoppelt-freiwillig-azubi-
gehaelter-a-1225538.html); abgerufen am 12.12.2018

[www.morgenpost.de/wirtschaft/karriere/article216915051/In-Inklusionshotels-ist-eine-Behinderung-kein-
Handicap.html](http://www.morgenpost.de/wirtschaft/karriere/article216915051/In-Inklusionshotels-ist-eine-Behinderung-kein-
Handicap.html), abgerufen am 10.07.2019

www.onpulson.de; abgerufen am 10.04.2019

www.paulinenhof.de; abgerufen am 10.07.2019

www.pfh.de/fileadmin/Content/PDF/forschungspapiere/vortrag-generation-z-moerstedt-ihk-goettingen.pdf;
abgerufen am 23.01.2019

www.publicmarketing.eu; abgerufen am 14.03.2019

www.robertwalters.de; abgerufen am 09.04.2019

www.sn.at/wirtschaft/oesterreich/fachkraeftemangel-regierung-kuendigt-regionalisierung-an-39965983;
abgerufen am 12.12.2018

www.spiegel.de/politik/deutschland/grosse-koalition-kabinett-beschliesst-fachkraeftezuwanderungsgesetz-a-1244539.html; abgerufen am 19.12.2018

www.sueddeutsche.de/wirtschaft/fachkraeftemangel-deutschland-ist-selbst-schuld-am-fachkraeftemangel-1.3811213, Beitrag von Alexander Hagelüken; abgerufen am 12.12.2018

www.tourcert.org/exzellenzinitiative-destinationen; abgerufen am 19.03.2019

www.tourismuspresse.at/presseaussendung/TPT_20180912_TPT0007/koestinger-sicherung-des-fachkraeftebedarfs-ist-auch-fuer-den-oesterreichischen-tourismus-wichtig; abgerufen am 14.12.2018

www.tourismuspresse.at/presseaussendung/TPT_20190110/best-employer-destination-attraktive-lebensraeume-fuer-mitarbeiter; abgerufen am 10.01.2019

www.tp-blog.at/author/stefan-kroell; abgerufen am 10.01.2019

www.tuev-thueringen.de/gk/managementsysteme/qualitaetssiegel/nachhaltige-fachkraefteentwicklung;
abgerufen am 25.03.2019

www.wirtschaftsministerkonferenz.de/WMK/DE/termine/Sitzungen/18-06-27-28-WMK/18-06-27-28-beschluesse.pdf; abgerufen am 19.12.2018

www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/nachrichten/nachrichten-20120309-mittelstand-setzt-auf-nachhaltigkeit.html; abgerufen am 19.12.2018