



DECKBLATT

Name Autorin: Marina Metz.....

Persönliche Kontaktdaten¹: marina.metz@edu.fh-joanneum.at.....

Titel und ggf. Untertitel der Arbeit: Fachkräftemangel im Tourismus aus Sicht der sozialen Nachhaltigkeitsdimension.....

Name Betreuer: assoz. Prof. Mag. Mag. Dr. Harald A. Friedl

Name der Ausbildungseinrichtung: FH JOANNEUM

Kontaktinstanz (E-Mail-Adresse): gtm@fh-joanneum.at.....

SDG-Kategorie²:

- SDG 1: **Armut** in all ihren Formen und überall beenden
- SDG 2: Den **Hunger** beenden, **Ernährungssicherheit** und eine bessere **Ernährung** erreichen und eine nachhaltige **Landwirtschaft** fördern
- SDG 3: Ein **gesundes Leben** für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern
- SDG 4: Inklusive, gleichberechtigte und hochwertige **Bildung** gewährleisten und Möglichkeiten **lebenslangen Lernens** für alle fördern
- SDG 5: **Geschlechtergerechtigkeit** erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen
- SDG 6: Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von **Wasser und Sanitärversorgung für alle** gewährleisten
- SDG 7: Zugang zu bezahlbarer, verläSSLicher, nachhaltiger und moderner **Energie** für alle sichern
- SDG 8: Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges **Wirtschaftswachstum**, produktive **Vollbeschäftigung** und **menschenwürdige Arbeit** für alle fördern
- SDG 9: Eine widerstandsfähige **Infrastruktur** aufbauen, breitenwirksame und nachhaltige **Industrialisierung** fördern und Innovationen unterstützen
- SDG 10: **Ungleichheit** in und zwischen Ländern **verringern**
- SDG 11: **Städte und Siedlungen** inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig gestalten
- SDG 12: Nachhaltige **Konsum- und Produktionsmuster** sicherstellen
- SDG 13: Umgehend Maßnahmen zur **Bekämpfung des Klimawandels** und seiner Auswirkungen ergreifen
- SDG 14: **Ozeane, Meere und Meeresressourcen** im Sinne nachhaltiger Entwicklung erhalten und nachhaltig nutzen
- SDG 15: **Landökosysteme** schützen, wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern, **Wälder** nachhaltig bewirtschaften, **Wüstenbildung bekämpfen**, **Bodendegradation beenden und umkehren** und dem Verlust der **biologischen Vielfalt** ein Ende setzen
- SDG 16: **Friedliche und inklusive Gesellschaften** für eine nachhaltige Entwicklung fördern, allen Menschen **Zugang zur Justiz** ermöglichen und leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und inklusive **Institutionen** auf allen Ebenen aufbauen
- SDG 17: **Umsetzungsmittel stärken** und die Globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben erfüllen

Haupt-SDG der Arbeit: SDG 8

3-5 Keywords³: Fachkräftemangel, Tourismus, Personalmanagement, Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility

¹ Die Angabe dieser Information steht Ihnen frei. Sie ermöglicht dem Interessenten mit Ihnen in Kontakt zu treten.

² Welchem der 17 SDG's kann diese Arbeit zugeordnet werden? Bitte kreuzen Sie alle Ziele an, zu denen Ihre Arbeit einen wesentlichen Bezug herstellt und geben Sie darüber hinaus jenes SDG an, das von der Arbeit am meisten betroffen ist.

³ Zentrale Begriffe zur inhaltlichen Erfassung der wesentlichen behandelten Aspekte.

FH JOANNEUM Gesellschaft mbH



**Fachkräftemangel im Tourismus aus Sicht der
sozialen Nachhaltigkeitsdimension**

Bachelorarbeit 2

zur Erlangung des akademischen Grades einer

Bachelor of Arts in Business

eingereicht am Fachhochschulstudiengang „Gesundheitsmanagement im
Tourismus“

Betreuerin: assoz. Prof. Mag. Mag. Dr. Harald A. Friedl

eingereicht von: Marina Metz

Personenkennzahl:

Gesamtzeichenanzahl: 87.037

Mai 2022

Eidesstattliche Erklärung

„Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbstständig angefertigt und die mit ihr verbundenen Tätigkeiten selbst erbracht habe und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Ich erkläre zudem, dass ich mich bei der Erstellung der Arbeit an die Richtlinie der FH JOANNEUM zur Sicherung Guter Wissenschaftlicher Praxis und zur Vermeidung von Fehlverhalten gehalten habe. Insbesondere erkläre ich, dass ich alle aus gedruckten, ungedruckten oder dem Internet im Wortlaut oder im wesentlichen Inhalt übernommenen Formulierungen und Konzepte gemäß den Regeln für gutes wissenschaftliches Arbeiten zitiert und durch Fußnoten bzw. durch andere genaue Quellenangaben gekennzeichnet habe. Die vorliegende Originalarbeit ist in dieser Form zur Erreichung eines akademischen Grades noch keiner anderen Hochschule vorgelegt worden. Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben kann.“

Zusammenfassung

Problem: Die strategische Bedeutung der Schlüsselressource Mitarbeiter für das Überleben und den Erfolg des Unternehmens in der personalintensiven Tourismusbranche ist unumstritten. Gleichzeitig haben touristische Unternehmen Schwierigkeiten, qualifiziertes Personal zu finden und langfristig zu binden. Die Branche ist mit einem verstärkten Fachkräftemangel konfrontiert, der nicht nur auf die Corona-Pandemie zurückzuführen ist. Imageprobleme, veränderte Bedürfnisse der ArbeitnehmerInnen und globale Herausforderungen, sowie problematische Arbeits- und Rahmenbedingungen sind Ursachen, denen es zu begegnen gilt. Daher wirft sich die Frage auf, wie ein sozial nachhaltiges Personalmanagement dazu beitragen kann, die Attraktivität der Tourismusbranche zu steigern, um dem Fachkräftemangel nachhaltig entgegenzuwirken.

Methode: Die Beantwortung der Forschungsfrage und Unterfragen erfolgte im Rahmen einer sekundären Literaturrecherche. Zunächst wurde im Internet nach einschlägigem, theoretischem Input zum Thema gesucht, um einen allgemeinen Überblick zu erhalten. Darauf aufbauend erfolgte eine Recherche in wissenschaftlichen Datenbanken wie Springer Link und ScienceDirect und in wissenschaftlichen Zeitschriften wie Wiso. Außerdem wurden die Gesamtkataloge der FH JOANNEUM und des österreichischen Bibliotheken Verbunds herangezogen.

Ergebnisse: CSR-Maßnahmen im Rahmen eines sozial nachhaltigen Personalmanagements tragen zu einer von den MitarbeiterInnen positiv bewerteten internen Servicequalität bei. Mit anderen Worten: Durch die Maßnahmen können Personalergebnisse wie Zufriedenheit, Wohlbefinden, Motivation und Leistungsfähigkeit erzielt werden. Die MitarbeiterInnen erfahren Wertschätzung, sie werden in das Unternehmen miteingebunden und ihre Bedürfnisse und Anforderungen werden berücksichtigt. Dadurch wird die Bindung zum Unternehmen gestärkt, die präventiv der Fluktuation entgegenwirkt. Insgesamt kann sich das Unternehmen durch die Übernahme sozialer Verantwortung als attraktiver Arbeitgeber positionieren und qualifiziertes Personal gewinnen, binden und fördern.

Diskussion: Die nachhaltigen Maßnahmen gilt es individuell auf das Unternehmen und die Belegschaft abzustimmen. Voraussetzung für die Implementierung stellt jedoch die Auseinandersetzung mit dem eigenen Unternehmensimage und der Entwicklung des Unternehmens dar. Dadurch ergibt sich auch der weitere Forschungsbedarf, welche Rahmenbedingungen familiengeführte Betriebe benötigen, um Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur zu verankern.

Schlüsselwörter: Fachkräftemangel, Fluktuation, Tourismus, Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility, Personalmanagement, demografischer Wandel

Abstract

Problem: The strategic importance of the key resource employee for the survival and success of the company in the personality-intensive tourism industry is undisputed. At the same time, tourism companies have difficulties finding qualified staff and retaining them in the long term. The industry is confronted with an increased shortage of skilled workers, which is not only due to the Corona pandemic. Image problems, changing needs of employees and global challenges, as well as problematic working conditions and framework conditions are causes that need to be addressed. This raises the question of how socially sustainable human resource management can contribute to increasing the attractiveness of the tourism industry in order to counteract the shortage of skilled workers in the long term.

Method: The research question and sub-questions were answered in the course of a secondary literature search. First, relevant theoretical input on the topic was searched for on the internet in order to obtain a general overview. This was followed by a search in scientific databases such as Springer Link and ScienceDirect and in scientific journals such as Wiso. In addition, the general catalogues of FH JOANNEUM and the Austrian Library Network were consulted.

Results: CSR measures in the context of socially sustainable human resources management contribute to an internal service quality that is positively evaluated by the employees. In other words, the measures can achieve staff results such as satisfaction, well-being, motivation and performance. Employees are valued, they are involved in the company and their needs and requirements are taken into account. This strengthens the bond with the company, which counteracts fluctuation in a preventive way. Overall, by assuming social responsibility, the company can position itself as an attractive employer and attract, retain and promote qualified staff.

Discussion: The sustainable measures must be individually adapted to the company and the workforce. A prerequisite for implementation, however, is the examination of one's own corporate image and the development of the company. This also results in the need for further research on which framework conditions family-run companies need in order to anchor sustainability in the corporate culture.

Keywords: Shortage of skilled workers, skill shortage, fluctuation, turnover, tourism, sustainability, corporate social responsibility, human resource management, demographic change

Inhaltsverzeichnis

1	<i>Einleitung</i>	7
1.1	Problemstellung	7
1.2	Ziele und Nutzen der Arbeit	9
1.3	Nicht-Ziele und Limitationen der Arbeit	9
1.4	Hauptforschungsfrage und Unterfragen	10
1.5	Aufbau der Arbeit	11
2	<i>Methodendarstellung</i>	12
2.1	Literaturrecherche	12
2.2	Rechtliche und ethische Aspekte	15
3	<i>Theoretische Grundlagen</i>	16
3.1	Begriffsklärung	16
3.1.1	Fachkraft und Fachkräftemangel.....	16
3.1.2	Klein- und mittelständische Unternehmen	17
3.1.3	Corporate Social Responsibility.....	18
4	<i>Rahmenbedingungen des Fachkräftemangels</i>	22
4.1	Arbeitsmarktsituation	22
4.2	Ursachen des Fachkräftemangels	24
4.2.1	Globale Herausforderungen	24
4.2.2	Herausforderungen der Tourismusindustrie	26
4.3	Auswirkungen des Fachkräftemangels	30
4.3.1	Erfolgsfaktor Mensch	30
4.3.2	Service-Gewinn-Kette	31
4.3.3	Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg.....	32
5	<i>Nachhaltiges Personalmanagement</i>	35
5.1	Einführung	35

5.1.1	Handlungsfelder	36
5.2	Kernthemen	37
5.2.1	Externe Stakeholder.....	38
5.2.2	Werte	39
5.2.3	Personalbereitstellung und -bindung	40
5.2.4	Erhaltung des Personalstamms.....	41
5.2.5	Förderung und Entwicklung der Personalressourcen	43
6	Diskussion	45
7	Schlussfolgerungen	47
7.1	Beantwortung der Unterfragen und Forschungsfrage	47
7.2	Handlungsempfehlungen	50
7.3	Kritische Würdigung der Arbeit	52
7.3.1	Methoden- und Ergebniskritik	52
7.3.2	Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse	52
7.4	Weiterführender Forschungsbedarf	53
	Literaturverzeichnis.....	54
	Abbildungsverzeichnis	58

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Tourismusindustrie ist weltweit ein bedeutender Wirtschaftszweig und Arbeitgeber. Als Dienstleistungsbranche sind Leistungsträger wie Hotellerie und Gastronomie auf gut ausgebildete, motivierte und kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen. Sie tragen durch ihre Emotionsarbeit wesentlich zur Gästezufriedenheit bei. Damit stellen sie einen Erfolgsfaktor für das Unternehmen dar. Nicht zuletzt bewirken sie einen Wettbewerbsvorteil und sichern somit die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens am Markt. Mit anderen Worten: Sie sind der Schlüssel zum Erfolg (Lund-Durlacher, et al., 2017, S.86-90).

Diese Tatsache wird auch immer wieder in internen und externen Kommunikationsstrategien des Personalmarketings und Employer Brandings von touristischen Unternehmen betont. Nach Gardini (2014) gehört es zum „guten Ton der Unternehmenspraxis“, die Relevanz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als wertvollste Ressource zu betonen (S. 63). Der andauernde Fachkräftemangel zeigt jedoch eine andere Realität auf. So bemerken auch Rok und Mulej „[...] the frequent rhetoric on people as an organization´s greatest asset does not meet the reality“ (Rok & Mulej, 2014, S. 346).

So ist die Branche seit Jahren mit einem verstärktem Fachkräftemangel konfrontiert, der nicht nur auf die Corona-Pandemie zurückzuführen ist. Neben Imageproblemen und fehlender Attraktivität muss die Branche veränderte Bedürfnisse und Anforderungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und den demographischen Wandel bewältigen. Hinzu kommt die globale Thematik des Klimawandels. Gerade für familiengeführte klein- und mittelständische Betriebe scheint die Bewältigung der Fachkräfteproblematik eine große Herausforderung zu sein. Dies ist auf ihre unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen zurückzuführen. Aufgrund von fehlenden Organisationseinheiten, die sich mit dem Personalmanagement auseinandersetzen, werden Personalfragen hier häufig ad hoc von der Geschäftsführung gelöst (Lund-Durlacher et al., 2017, S. 86).

Aufgrund der lebenslangen Bedeutung der MitarbeiterInnen für den Unternehmenserfolg wird die Notwendigkeit von Maßnahmen deutlich, die dem Fachkräftemangel entgegenwirken. So sind alternative Ansätze gefragt, die eine

ökonomisch, ökologisch und sozial nachhaltige Tourismusedwicklung ermöglichen (Deloitte, 2019, S.17), (Deloitte, 2020, S.18), (Deloitte, 2021, S.24).

Hierbei spielt „Corporate Social Responsibility“ (CSR) eine wesentliche Rolle. CSR stellt als Managementansatz die Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene dar. Verantwortungsvolles Handeln des Unternehmens gegenüber ihrer Umwelt und den Stakeholdern steht im Vordergrund (Lund-Durlacher et al., 2017, S. 8). Sogenannte CSR-Maßnahmen werden für eine ökonomisch, ökologisch und sozial nachhaltige Unternehmensentwicklung eingesetzt (Lund-Durlacher, et al., 2017, S.86). Durch den Fokus auf die soziale Nachhaltigkeitsdimension in Unternehmen, sollen die Bedürfnisse der internen Stakeholdergruppe „MitarbeiterInnen“ berücksichtigt werden. Im Hinblick auf den Fachkräftemangel stellt sich die Frage, wie sozial nachhaltiges Personalmanagement mittels CSR-Maßnahmen dazu beitragen kann die Attraktivität der Tourismusbranche als Arbeitgeber zu steigern, um dem Fachkräftemangel nachhaltig entgegenzuwirken.

1.2 Ziele und Nutzen der Arbeit

Durch diese Arbeit wird deutlich gemacht, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer für die touristischen Unternehmen einen ausschlaggebenden Erfolgsfaktor darstellen, denen es wertschätzend zu begegnen gilt.

So werden Maßnahmen im Rahmen eines sozial nachhaltigen Personalmanagements vorgestellt, die darauf abzielen Personalergebnisse wie Zufriedenheit, Wohlbefinden und Motivation in der Belegschaft zu fördern. Dadurch werden Möglichkeiten aufgezeigt die Bedürfnisse und Anforderungen der MitarbeiterInnen in die Gestaltung des Arbeitsplatzes Tourismus miteinzubinden, um dem chronischen Fachkräftemangel nachhaltig entgegenzuwirken. Ziel ist es Maßnahmen zu präsentieren, die zur Steigerung der Attraktivität der Tourismusbranche beiträgt. Schlussendlich werden durch die Arbeit mögliche Maßnahmen präsentiert, dies es ermöglichen qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen, zu binden und zu fördern.

Profiteure der Erkenntnisse dieser Arbeit sind touristische Unternehmen sowie politische Entscheidungsträger, um einerseits die unternehmerische Personalpolitik entsprechend zu modifizieren bzw. entsprechende politische Weichenstellungen vorzunehmen.

1.3 Nicht-Ziele und Limitationen der Arbeit

Diese Arbeit beschäftigt sich primär mit den Leistungsträgern Hotellerie und Gastronomie in der österreichischen Tourismuswirtschaft. Somit ist es Nicht-Ziel, weitere touristische Leistungsträger wie etwa Reisebüros, Transportunternehmen, oder Veranstalter im Event-Tourismus zu behandeln.

Der Fokus innerhalb der Gastronomie- und Hotelbetriebe liegt hierbei auf den klein- und mittelständischen Unternehmen, kurz KMUs, da sie die tragende Säule der österreichischen Wirtschaft darstellen. In diesem Zusammenhang werden die Besonderheiten von KMUs erläutert, die zum Fachkräftemangel beitragen. Weiters werden Maßnahmen aufgezeigt, die zur Lösung der Fachkräfteproblematik beitragen sollen. Hierbei ergibt sich eine Limitation aufgrund der unterschiedlichen Beschäftigungsgrößenklassen der KMUs. Diese werden im Zuge der Arbeit zwar dargestellt, jedoch werden die Besonderheiten und Maßnahmen nicht weiter differenziert.

Eine weitere Limitation ergibt sich im Zusammenhang mit der Thematik des Personalmanagements. Im Zuge der Arbeit wird ein Überblick über die Bereiche Bindung, Erhaltung und Förderung bzw. Weiterentwicklung der Human Resource gegeben. Weitere „Phasen“ im MitarbeiterInnen-Lebenszyklus, wie etwa die Bedarfsplanung oder die Kündigung bzw. das Verlassen des Unternehmens werden nicht thematisiert.

Weiters ergeben sich Grenzen aufgrund der Methodik. So werden die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit ausschließlich durch deine Literaturrecherche zusammengetragen. Ein empirischer Teil, beispielsweise in Form von qualitativen ExpertInnen-Interviews, ist im Zuge der Arbeit nicht vorgesehen.

1.4 Hauptforschungsfrage und Unterfragen

Aus der Problemstellung ergibt sich folgende Hauptforschungsfrage:

Hauptforschungsfrage:

Wie kann sozial nachhaltiges Personalmanagement dazu beitragen, die Attraktivität der Tourismusbranche als Arbeitgeber zu steigern, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken?

Daraus leiten sich folgende Unterfragen ab:

1. Unterfrage:
Welche Rahmenbedingungen tragen zum Fachkräftemangel in der Tourismusbranche bei?
2. Unterfrage:
Welche Auswirkungen hat der Fachkräftemangel auf den Unternehmenserfolg?
3. Unterfrage:
Welche Anforderungen stellen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer heutzutage an touristische Betriebe?
4. Unterfrage:
Welche Bereiche umfasst ein sozial nachhaltiges Personalmanagement?

1.5 Aufbau der Arbeit

Zunächst werden einige Begriffe im Zusammenhang mit der Arbeit definiert, um eine Wissensgrundlage für den weiteren Inhalt und ein besseres Verständnis für die Leserinnen und Leser zu schaffen.

Darauf folgt das Kapitel „Rahmenbedingungen des Fachkräftemangels“, welches die aktuelle Arbeitsmarktsituation in der Beherbergung und Gastronomie darstellt. Weiters werden die Ursachen und Auswirkungen des Fachkräftemangels näher beleuchtet. Globale und spezifische, touristische Herausforderungen werden erläutert. Darauf folgt die Darstellung der Auswirkungen des Fachkräftemangels auf die Gästezufriedenheit, auf die Belegschaft selbst und auf den Erfolg des Unternehmens. Gleichzeitig wird die Bedeutung der Schlüsselressource MitarbeiterIn erläutert und die sogenannte Service-Gewinn-Kette beleuchtet.

Im Anschluss werden die Handlungsfelder eines nachhaltiges Personalmanagement präsentiert. In weiterer Folge werden auf die Kernbereiche der Mitarbeiter Bereitstellung und Bindung, Erhaltung und Förderung und Entwicklung eingegangen. Die im Zuge des Kapitels vorgestellten Maßnahmen innerhalb des nachhaltigen Personalmanagements sollen dazu beitragen die Attraktivität der Tourismusbranche als Arbeitgeber zu steigern.

Im Diskussionsteil werden die zentralen Erkenntnisse miteinander verknüpft und diskutiert, um die Antworten der Forschungsfragen abzuleiten.

Im letzten Kapitel werden die Forschungsfragen beantwortet, es erfolgt eine kritische Würdigung der Arbeit und offene Forschungsfragen werden angeführt.

2 Methodendarstellung

Die vorliegende Arbeit basiert auf einer reinen Literaturrecherche, um die Forschungsfrage und Unterfragen beantworten zu können. Die methodische Vorgehensweise wird im Nachfolgenden dargestellt. Hierbei wird die Methodenliteratur nach Mason (2022) und nach Döring und Bortz (2016) herangezogen, sowie das Zitierhandbuch des Instituts Gesundheits- und Tourismusmanagement der FH JOANNEUM (2019).

2.1 Literaturrecherche

Eine sekundäre Literaturrecherche bildet die theoretische Grundlage dieser Arbeit. Dabei werden im Internet, in wissenschaftlichen Datenbanken und in Bibliothekskatalogen nach Literatur gesucht und verwendet. Im Zuge der Vorgehensweise werden die Bausteine des Inhaltes einer Literaturrecherche nach Mason (2022) berücksichtigt. Diese werden nachfolgend kurz erläutert.

Durch die Literaturrecherche sollen zunächst relevante Aspekte im Zusammenhang des Themas diskutiert werden. Dabei soll sich die Diskussion auf eine Vielzahl von Quellen stützen, um die Thematik umfangreich zu beleuchten. Material für die Diskussion sollen hauptsächlich akademische Zeitschriften, Bücher, einzelne Buchkapitel und Internetquellen liefern. Auch populäre Quellen, wie etwa Zeitschriften, Magazine und das Internet sollen herangezogen werden und weitere Dokumente und Berichte von anderen Quellen. Innerhalb der einzelnen Unterkapitel führt eine Argumentation zu einer entsprechenden Schlussfolgerung, die im Zuge der Diskussion weiter ausgeführt werden. Weiters soll die Arbeit einen umfangreichen Einblick in den Kontext der Thematik liefern. Die herangezogenen Quellen werden entsprechend zitiert (Manson, 2022, S.43). Hierbei wird nach APA mit Hilfe des Literaturverwaltungsprogrammes Zotero und nach den Richtlinien des Zitierhandbuches des Instituts für Gesundheits- und Tourismusmanagement der FH JOANNEUM zitiert (Miller & Friedl, 2019).

Im Zuge der Vorgehensweise wird zunächst anhand einer sogenannten breiten Recherche nach einschlägigem theoretischem Input gesucht, um einen allgemeinen Überblick über die Thematik zu erhalten. Dazu wird das Internet herangezogen. (Döring & Bortz, 2016, S. 160).

So finden etwa bereitgestellte Beiträge der Website Deloitte Verwendung, insbesondere die Tourismusbarometer, welche die Problematik des Fachkräftemangels seit dem ersten Bericht im Jahr 2015 thematisiert.

Darüber hinaus werden im Internet nach aktuellen und themenrelevanten Presseartikeln, Publikationen und Studien gesucht, die einen umfassenden Einblick in die Fachkräfteproblematik gewährleisten. Hierbei findet eine Studie des Instituts für Höhere Studien aus dem Jahr 2015 Verwendung, welche sich explizit mit dem Fachkräftemangel in der österreichischen Wirtschaft beschäftigt und für die Begriffsdefinition „Fachkraft“ und „Fachkräftemangel“ im Kontext Österreich von Bedeutung ist. Weiters werden Daten der Wirtschaftskammer Österreich sowie eine Unternehmensbefragung des Instituts für Bildung und Forschung herangezogen, um einen Überblick über die Arbeitsmarktsituation in der österreichischen Tourismuswirtschaft zu erhalten.

Neben der breiten Recherche erfolgt auch eine sogenannte eingegrenzte Recherche nach bestimmten Themen. Dazu werden touristische Fachzeitschriften nach adäquaten Artikeln, sowie die fach einschlägigen Datenbanken Springer Link, PubMed, Scencedirect, Emerald Insight und Wiso nach Artikel und Büchern anhand der definierten Suchbegriffe und Suchkombinationen durchsucht. Dabei ist die Datenbank Springer Link von Bedeutung, um Management-Themen abzudecken (Döring & Bortz, 2016, S. 160).

Nach themenrelevanten Büchern wird weiters in den Bibliothekskatalogen der FH JOANNEUM und in den Gesamtkatalogen des österreichischen Bibliothekenverbunds gesucht.

Im Zuge der Recherche wird das Schneeballsystem angewendet. So werden die gefundenen Literaturverzeichnisse nach neuer Literatur gesucht, um weiteren einschlägigen Input herauszufiltern.

Auswahlkriterien

Zunächst werden sowohl deutsche als auch englische Quellen verwendet, um den internationalen Stand der Forschung miteinzubeziehen. Aufgrund der Aktualität des Themas „Fachkräftemangel“ werden Publikationen verwendet, die ab dem Jahr 2010 veröffentlicht wurden. Dadurch soll die Verwendung von sogenannter inhaltlich überholter Literatur oder Studienergebnissen verhindert werden, die sich

beispielsweise durch die fortlaufende Veränderung sozialer Phänomene ergibt (Döring & Bortz, 2016, S. 20). Auch durch aktuelle Entwicklungen, wie etwa die COVID-19 Pandemie haben sich Rahmenbedingungen verändert, die es zu berücksichtigen gilt. So werden ältere Publikationen unter Berücksichtigung der Relevanz verwendet.

Bei der Auswahl von Studien, Artikel, Fachzeitschriften und Büchern wird zunächst darauf geachtet, dass sie zur Beantwortung der Forschungsfrage und Unterfragen beitragen. Die Beurteilung der Qualität von Literaturquellen erfolgt aufgrund von formalen und inhaltlichen Kriterien. So wird einerseits auf das Vorhandensein eines Abstracts und einer nachvollziehbaren und vollständigen Darstellung der Methodik, Fragestellung und Ergebnisse geachtet. Bei den verwendeten Internetquellen werden auf Themenrelevanz, Aktualität und VerfasserIn geachtet.

Suchbegriffe

Für die Literaturrecherche wurden zunächst die nachfolgenden Suchbegriffe in englischer und deutscher Sprache festgelegt. Die weiteren Schritte der Literaturrecherche erfolgen in Anlehnung an Döring und Bortz. So werden anhand der Suchbegriffe die wissenschaftlichen Datenbanken durchsucht. Um einen möglichst breiten Einblick in die Thematik zu bekommen werden die Begriffe zunächst mit Trunkierungen versehen. Für die Recherche einzelner Themen finden sogenannte Suchbegriffskombinationen wie UND- bzw. ODER- Verbindungen Verwendung (Döring & Bortz, S.158-161).

Fachkräftemangel, Fluktuation, Tourismus, Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility, Personalmanagement, demografischer Wandel

Shortage of skilled workers, skill shortage, turnover, fluctuation, tourism, sustainability, sustainable tourism, Corporate Social Responsibility, human resource management, demographic change

2.2 Rechtliche und ethische Aspekte

Die vorliegende Arbeit berücksichtigt rechtliche als auch ethische Aspekte.

Zunächst werden aufgrund der Desktop Research Methode keine personalisierten Daten erhoben oder verwendet. Somit ergibt sich keine datenschutzrechtliche Relevanz.

Die ethischen Aspekte betreffend hält sich diese Arbeit an die Prinzipien der FH JOANNEUM zur Sicherung Guter Wissenschaftlicher Praxis und zur Vermeidung von Fehlverhalten (2021).

3 Theoretische Grundlagen

3.1 Begriffsklärung

In diesem Kapitel werden ausgewählte Begriffe im Zusammenhang mit dieser Arbeit definiert. Das soll zum besseren Verständnis des Themas beitragen, sowie als Wissensgrundlage für den weiteren Inhalt dienen.

3.1.1 Fachkraft und Fachkräftemangel

Die Problematik des Fachkräftemangels ist zentrales Thema dieser Arbeit. Daher wird im Nachfolgenden erläutert, was unter dem Begriff „Fachkräftemangel“ und in weiterer Folge unter einem „Fachkraft“ im Kontext Österreich zu verstehen sind.

Nach Paier versteht man unter einem Fachkräftemangel im Kontext Österreich „[...] eine Angebotsknappheit an Arbeitskräften, die spezifische, aus regulierten Ausbildungen hervorgehende und in arbeitsbiographischen Prozessen vertiefte und erworbene Kompetenzprofile aufweisen“ verstanden (2009, S. 9).

Innerhalb dieser Begriffserklärung wird auch auf den Begriff „Fachkraft“ näher eingegangen. So wird der Fachkräftemangel als Ungleichgewicht am Arbeitsmarkt verstanden und ist weiters an bestimmte Qualifikationen gebunden (Fink et al., 2015, S. 4). Zunächst bezieht sich das Ungleichgewicht auf eine Nachfrage, die das Angebot an Arbeitskräften mit bestimmten Qualifikationen übersteigt. Ausgeschriebene Stellen eines Arbeitgebers können dementsprechend nicht durch Fachkräfte besetzt werden (Kanning, 2017, S. 7). Demnach ist eine Fachkraft eine „Person mit unterschiedlich hohem Qualifikationsprofil“ (Fink et al., 2015, S. 5).

Im Nachfolgenden wird auf die Einteilung von Arbeitskräften eingegangen, um den Begriff „Qualifikationsprofil“ näher auszuleuchten. Nach Kanning lassen sich Arbeitskräfte in vier Kategorien einteilen, die in der nachstehenden Tabelle aufgeführt sind (Kanning, 2017, S.7).

Ungelernte Arbeitskräfte	... übernehmen Hilfstätigkeiten, für die keine besondere berufliche Ausbildung erforderlich ist, sie werden kurz angeleitet.
Fachkräfte	... übernehmen komplexere Aufgaben, zu deren Erfüllung sie eine mehrjährige Berufsausbildung absolviert haben.

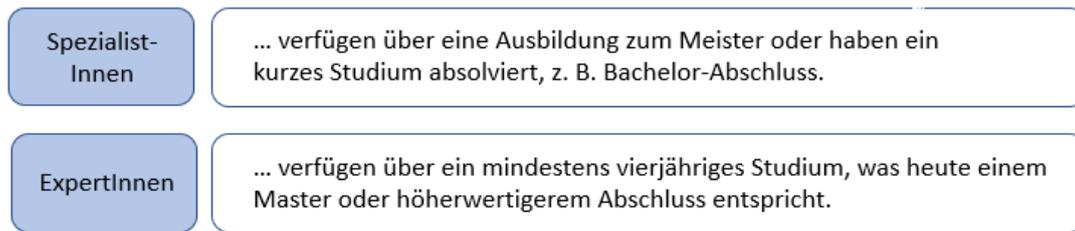


Abbildung 1: Einteilung von Arbeitskräften. Eigene Darstellung nach Kanning

Quelle: Kanning, U. (2017). Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung: Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie. Berlin: Springer

Die Einteilung unterscheidet ungelernte Arbeitskräfte, Fachkräfte, Spezialisten und Experten. Fachkräfte verfügen demnach über bestimmte, berufliche Qualifikationen, die sie in einer mehrjährigen Berufsausbildung erworben haben. Diese Qualifikationen befähigen sie, bestimmte Tätigkeiten auszuüben, wobei dies mit einem erhöhten Produktivitätsniveau im Vergleich zu anderen Arbeitskräften, welche keine berufliche Ausbildung abgeschlossen haben, in Verbindung gebracht wird (Fink et al., 2015, S. 5).

Im Anschluss wird auf den Begriff „klein- und mittelständisches Unternehmen“, kurz „KMU“ eingegangen.

3.1.2 Klein- und mittelständische Unternehmen

Im Zuge dieser Arbeit wird die Problematik des Fachkräftemangel in gastronomischen Betrieben sowie der Hotellerie beleuchtet. Hierbei liegt der Fokus auf klein- und mittelständischen Unternehmen, da diese nach Statista, die „tragende Säule“ der österreichischen Wirtschaft und in weiterer Folge auch der Tourismuswirtschaft sind (Statista, 2021, S. 3). Zusätzlich weist diese Unternehmensgröße einige Besonderheiten auf, die sich mitunter auf den Fachkräftemangel auswirken können. Daher wird im Nachfolgenden erläutert, was unter klein- und mittelständischen Unternehmen, kurz KMU, zu verstehen ist. Auf die Besonderheiten von KMUs und die damit verbundenen spezifischen Herausforderungen, wird im Kapitel zu den Ursachen des Fachkräftemangels näher eingegangen.

Nach Angaben der Europäischen Kommission wird zwischen Kleinstunternehmen, klein- und mittlere Unternehmen unterschieden. Für die Klassifizierung der Unternehmensgröße gibt es verschiedene Möglichkeiten. Mögliche Indikatoren sind

die Beschäftigtenanzahl, der Jahresumsatz oder die Jahresbilanzsumme (Europäische Kommission, 2020, S. 3; Statista, 2021, S. 25).

Da in dieser Arbeit der Fokus auf den touristischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern liegt, wird in der untenstehenden Abbildung nach Beschäftigungsanzahl differenziert. Demnach werden Unternehmen mit bis zu 249 Beschäftigten als KMU bezeichnet. Ab 250 Beschäftigten handelt es sich um ein Großunternehmen (Statista, 2021, S. 25).

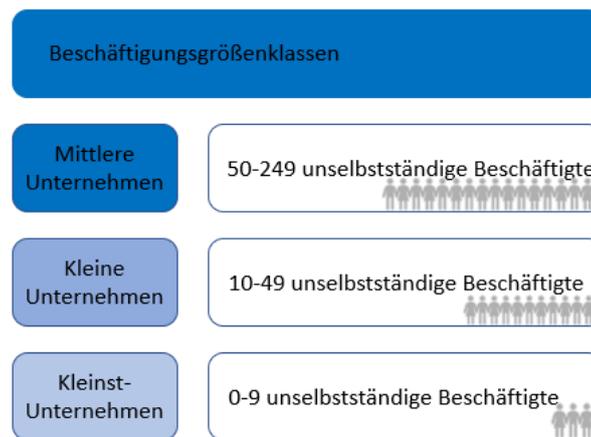


Abbildung 2: Beschäftigungsgrößenklassen. Eigene Darstellung nach Quelle: Europäische Kommission (2020). Benutzerleitfaden zur Definition von KMU. Download vom 28.03.2022 von <https://data.europa.eu/doi/10.2873/182635>

3.1.3 Corporate Social Responsibility

Der Fachkräftemangel im Tourismus wird in dieser Arbeit aus Sicht der sozialen Nachhaltigkeitsdimension beleuchtet. Somit gilt es zu erläutern, was unter Nachhaltigkeit im Allgemeinen und speziell mit Blick auf die soziale Dimension im Kontext dieser Arbeit zu verstehen ist. Dies wird im Nachfolgenden im Rahmen von Corporate Social Responsibility, kurz CSR, dargestellt, da CSR Nachhaltigkeit auf der Unternehmensebene darstellt (Geursen, 2022, S. 47). Begriffe wie „Stakeholder“ und „Werte“ werden ebenso wie die strategische Komponente von CSR angeschnitten und im Zuge der Arbeit weiter beleuchtet.

CSR ist, definiert nach der Europäischen Kommission, die „Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ (Europäische Kommission, 2011, S. 7). Demnach stellt CSR einen Managementansatz auf Unternehmensebene dar. Verantwortungsvolles Handeln steht im Mittelpunkt, um einen Beitrag „zu einer nachhaltigen Entwicklung weltweit“ zu leisten (BMAS, 2011, S. 7). Dieser nachhaltige

Beitrag ist nicht nur als „Umweltschutz“ zu verstehen. Er umfasst ökonomische, ökologische als auch soziale Aspekte, berücksichtigt also Umwelt und Stakeholder des Unternehmens. Mit anderen Worten: Es geht um die drei Bereiche „People, Planet, Profit“ (Haunhorst et al., 2011, S. 34). Darüber hinaus impliziert der Nachhaltigkeitsbegriff eine langfristige Ausrichtung des Wirtschaftens, einen ressourcenschonenden Umgang und die Übernahme von Verantwortung für sowohl heutige als auch zukünftige Generationen (Lund-Durlacher et al., 2017, S. 6). Die nachfolgende Grafik soll den Nachhaltigkeitsbegriff und den Zusammenhang der einzelnen Dimensionen veranschaulichen.

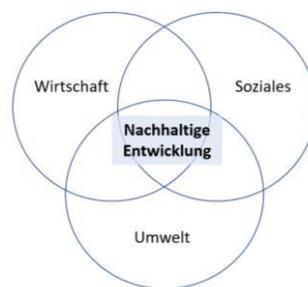


Abbildung 3: Dimensionen der Nachhaltigkeit. Eigene Darstellung nach Quelle: Peco-Institut (2014). Einstieg in die nachhaltige Entwicklung. Download vom 26.03.2022 von <http://www.solidarischeinkaufen.de/index.php?content=Nachhaltigkeit>

In dieser Arbeit steht vor allem die soziale Dimension der Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit touristischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Fokus.

Das Peco-Institut beschreibt die soziale Nachhaltigkeit auf der Internetseite „Solidarisch Einkaufen“ wie folgt:

„sozial/gesellschaftlich so zu handeln, dass alle Menschen an der gesellschaftlichen Entwicklung nicht nur teilhaben, sondern sie auch mitgestalten können, d.h. z.B.: gute Lebens- und Arbeitsbedingungen, Mitbestimmung im Betrieb (Arbeitnehmer) und in der Gesellschaft (in der Gemeinde, Vereinen etc.), Arbeitsschutz, Solidarität und gesellschaftliches Engagement [...]“ (Peco-Institut, 2014).

Teilhabe und Mitgestaltung der beteiligten Akteure sind demnach zwei zentrale Werte der sozialen Dimension, die es auch bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes „Tourismus“ zu beachten gilt (Rein & Antonschmidt, 2015, S. 198).

Allgemein bilden Werte den Grundstein von CSR. Somit ist CSR ein moralisch fundiertes Konzept, das unternehmerisches Handeln mit den Zielen und Werten der Gesellschaft abstimmt. Dabei geht die Übernahme von Verantwortung über die

gesetzlichen Verpflichtungen hinaus (Lund-Durlacher et al., 2017, S. 4–5). Dies geht auch aus der Mitteilung der Europäischen Kommission zur Strategie der sozialen Verantwortung der Unternehmen hervor. Demnach „soll die Schaffung gemeinsamer Werte für die Eigentümer/Aktionäre der Unternehmen sowie die übrigen Stakeholder und die gesamte Gesellschaft optimiert werden“ (Europäische Kommission, 2011, S. 7).

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer stellen eine Gruppe von Stakeholdern des Unternehmens dar. Allgemein sind unter Stakeholdern Menschen oder Gruppen zu verstehen, die mit dem Unternehmen in Beziehung treten. So bezieht CSR als „menschenorientierter Management-Ansatz“ Stakeholder in die Unternehmensstrategie und in Entscheidungsprozesse mit ein (Lund-Durlacher et al., 2017, S. 8; O’Riordan et al., 2015, S. 71). So werden beispielsweise die Bedürfnisse und Anliegen der jeweiligen Stakeholdergruppe miteinbezogen. Aber auch die Auswirkungen der Entscheidungen auf die Umwelt werden berücksichtigt.

Um unternehmensrelevante Stakeholder identifizieren zu können, unterscheidet Fifka vier Handlungsfelder (Fifka, 2017, S. 8).

- > Markt
- > Natürliche Umwelt
- > Arbeitsplatz
- > Gemeinwesen

Die Stakeholder innerhalb der oben genannten Handlungsfelder haben einen wechselseitigen Einfluss auf das Unternehmen. So tragen beispielsweise die MitarbeiterInnen als interne Stakeholder im Zuge der Dienstleistungserstellung zum Erfolg des Unternehmens bei. Gleichzeitig gilt es für Unternehmen den Arbeitsplatz unter der Berücksichtigung der Bedürfnisse der MitarbeiterInnen so zu gestalten, dass sie leistungsfähig, gesund und motiviert sind (Rok & Mulej, 2014, S. 346). Diese Einflussbeziehung gilt es bewusst zu steuern. Voraussetzung für die Steuerung ist zunächst die Identifizierung der unterschiedlichen Anliegen, Bedürfnisse und Interessen der Stakeholder-Gruppen, sowie Handlungsnotwendigkeiten. Im touristischen Kontext reicht das beispielsweise von der Schaffung von Arbeitsplätzen in der Region, über eine faire und sichere Arbeitsplatzgestaltung, bis hin zur Nutzung erneuerbarer Energien und die Förderung bzw. das Sponsoring von Kultur oder Bildungsthemen (Doyé, 2016, S. 5).

Im Anschluss an die Identifizierung der Stakeholder und deren Interessen sind Maßnahmen und Aktivitäten abzuleiten und umzusetzen, die einerseits die Anliegen der Stakeholder befriedigen. Andererseits bleibt es dem Unternehmen selbst überlassen welche Maßnahmen umgesetzt werden (Lund-Durlacher et al., 2017, S. 8–9).

Hier kommt auch die strategische Komponente von CSR zu tragen. Um Entwicklungen in der Umwelt und den Anliegen der Stakeholder nachhaltig zu begegnen, bedarf es einer Strategie, die sich auf relevante Themen fokussiert (Lund-Durlacher et al., 2017, S. 9–11). Im Zuge der Arbeit steht der Fokus auf die touristischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als themenrelevante Stakeholder. Durch den Einsatz von CSR-Maßnahmen im Zuge eines nachhaltigen Personalmanagements soll der Arbeitsplatz Tourismus unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Anliegen der MitarbeiterInnen gestaltet werden. Dies soll zur Bewältigung der Fachkräfteproblematik beitragen.

Fazit & Bezug zur Forschungsfrage

Auf Basis der Begriffserklärungen konnte neben einer Wissensgrundlage auch Anknüpfungspunkte zu weiteren Aspekten der Arbeit geschaffen werden. So werden etwa Begriffe, wie Stakeholder und Werte aber auch die Bedeutung einer Strategie immer wieder aufgegriffen, weiter beleuchtet und in das Konzept eines nachhaltigen Personalmanagements eingebettet. Somit trägt das Unterkapitel zur Begriffserklärung in weiterer Folge zur Beantwortung der Forschungsfragen bei.

Im Anschluss werden nun die Rahmenbedingungen des Fachkräftemangels in Österreich näher betrachtet.

4 Rahmenbedingungen des Fachkräftemangels

Um die Frage nach den Ursachen und Auswirkungen des Fachkräftemangels zu beantworten, werden in diesem Kapitel die Rahmenbedingungen beleuchtet. Dem voran erfolgt eine kurze Darstellung der Arbeitsmarktsituation in Österreich.

4.1 Arbeitsmarktsituation

Der Fachkräftemangel in der österreichischen Wirtschaft ist Gegenstand zahlreicher politischer Debatten und hat durch die Corona Pandemie in den vergangenen Jahren noch an Brisanz gewonnen. Die Unternehmensbefragung „Fachkräft radar 2021“ spricht in diesem Zusammenhang von einem sogenannten neuen „Allzeithoch“ des Arbeitskräftemangels in Österreich, der sich auch in der Tourismusbranche bemerkbar macht (Dornmayr & Riepl, 2021, S. 1).

Dennoch ist der „Fachkräftemangel keine Eintagsfliege“, wie ein Hotelier im Interview mit dem Magazin Falstaff betont (Hochfilzer & Hochfilzer, 2022, o.S.). Dass der Fachkräftemangel bereits vor der Pandemie ein problematisches Thema dargestellt hat, geht auch aus dem Endbericht der Studie zum Fachkräftemangel des Instituts für Höhere Studien aus dem Jahr 2015 hervor. So stelle der Fachkräftemangel eine Konstante der wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Debatten in Österreich dar (Fink et al., 2015, S. 1). Auch die „Tourismusbarometer“-Berichte von Deloitte thematisieren seit dem ersten Bericht im Jahr 2015 das Problem des Personalmangels im Tourismus und den Handlungsbedarf (Kapferer et al., 2015, S. 11; Kapferer & Breyner, 2021, S. 25).

Die Rekrutierung von qualifizierten MitarbeiterInnen stellt also eine große Herausforderung für die touristischen Unternehmen dar. In diesem Kontext wird von einem sogenannten „Mismatch“ gesprochen, bei dem es ein unausgewogenes Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage gibt. Diese Problematik ist nicht zuletzt auf den Rückgang an Lehrlingsausbildungen in der Branche zurückzuführen. Neben der Rekrutierung von qualifizierten MitarbeiterInnen ist es auch schwierig, Lehrlinge in der Tourismusbranche zu finden (Dornmayr & Riepl, 2021, S. 47).

Abbildung vier zeigt den Rückgang von Lehrlingsausbildungen in der Lehrberufsgruppe Tourismus, Gastgewerbe und Hotellerie. Sind es 2015 noch 9.492 Lehrlinge in den Lehrberufen des Bereiches Tourismus und Gastgewerbe gewesen,

erreicht die Zahl der Auszubildenden 2021 ein Tief mit 7.112 Lehrlingen. So ist ein genereller Rückgang im Zeitraum von 2015 bis 2019 zu beobachten, der sich 2019 durch die Corona-Pandemie drastisch verstärkt, nicht zuletzt aufgrund der Schließung und Restriktionen innerhalb der Tourismusbranche.

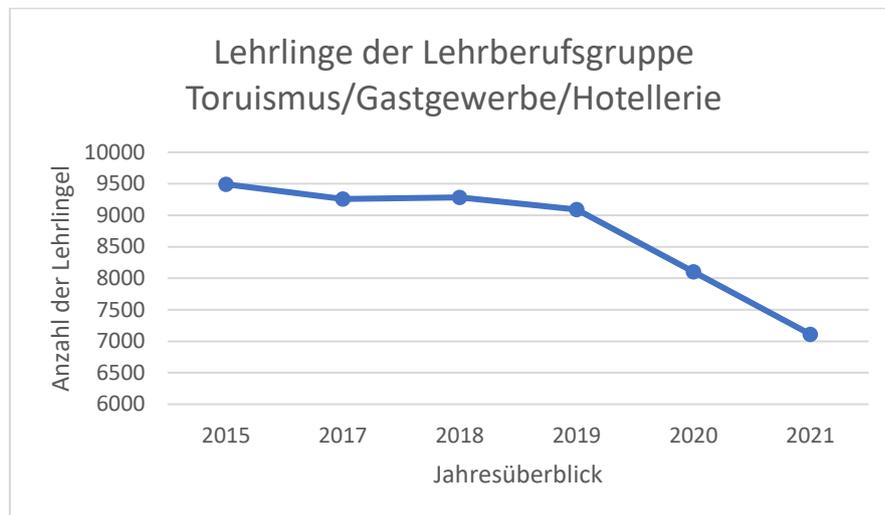


Abbildung 4: Lehrlinge der Lehrberufsgruppe Tourismus/Gastgewerbe/Hotellerie
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wirtschaftskammer Österreich (2021). Lehrlinge nach Lehrberufsgruppen 2005-2021. Download vom 31.03.2022 von

<https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/daten-lehrlingsstatistik.html>

Fazit & Bezug zur Forschungsfrage

Im Zuge dieses Unterkapitels konnte gezeigt werden, dass der chronische Fachkräftemangel in der Tourismusbranche kein unbekanntes Thema ist. Im Gegenteil, die Notwendigkeit zu handeln und dem Mangel an qualifiziertem Personal entgegenzuwirken ist bekannt. Dennoch ist die Zahl der Lehrlinge in der Tourismusbranche rückläufig und eine Verbesserung der Situation ist angesichts des „Allzeithochs“ des Fachkräftemangels nicht in Sicht.

4.2 Ursachen des Fachkräftemangels

Der Tourismus ist mit einer Vielzahl an Herausforderungen konfrontiert. Global wie auch spezifisch touristisch können sie als Ursachen für den Fachkräftemangel eingeordnet werden. In diesem Unterkapitel werden die Ursachen des Fachkräftemangels näher dargestellt.

4.2.1 Globale Herausforderungen

Vor dem Hintergrund von Klimawandel, Globalisierung und Digitalisierung stellen die aktuelle Bevölkerungsentwicklung, der Wertewandel und der Trend zur höheren Bildung Unternehmen vor Herausforderungen. Der Tourismus ist mit diesen Entwicklungen konfrontiert, die untereinander in Wechselwirkung stehen und mitunter zur Problematik des Fachkräftemangels beitragen (Armutat et al., 2018, S. 4; Bauer, 2020, S. 8). Im Folgenden werden diese Herausforderungen näher beleuchtet.

4.2.1.1 Demografischer Wandel

Zunächst wird die Bevölkerungsentwicklung bzw. der demografische Wandel erläutert, um die Problematik verständlich zu machen. Er ist gekennzeichnet durch eine zunehmende Alterung der Bevölkerung aufgrund einer steigenden Lebenserwartung. Gleichzeitig nimmt der Anteil an jüngeren Menschen an der Gesamtbevölkerung ab. In diesem Zusammenhang spricht man von einem Geburtendefizit. Es werden weniger Menschen geboren, als es Sterbefälle in der Bevölkerung gibt (Armutat et al., 2018, S. 23–24).

Diese Entwicklung geht mit Auswirkungen einher, die sich auch im Fachkräftemangel bemerkbar machen. So nimmt durch die Zunahme der älteren Bevölkerung der Anteil an Menschen im erwerbsfähigen Alter ab. Dies führt zur „Verknappung von jungen Menschen und Fachkräften, die dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen“ (Bauer, 2020, S. 9). Dadurch wird es für Unternehmen zunehmend schwieriger, geeignetes Personal und Neueinsteiger zu finden (Armutat et al., 2018, S. 25). Abbildung vier aus dem letzten Kapitel zu den sinkenden Zahlen der Lehrlinge im Tourismus und Gastgewerbe unterstreicht diese Entwicklung. Durch die Zunahme an älteren Menschen in der Bevölkerung verändert sich auch das Durchschnittsalter der Belegschaft. Dadurch nehmen Maßnahmen an Bedeutung zu, die darauf abzielen,

die Leistungsfähigkeit der Belegschaft zu erhalten bzw. zu verbessern (Armutat et al., 2018, S. 25).

4.2.1.2 Wertewandel

Mit der Änderung der Bevölkerungsstruktur kommt es auch zu einem sogenannten Wertewandel. Neue Generationen, wie die Millennials oder die Generation Z, prägen die Gesellschaft mit ihren spezifischen Werten. Scholz spricht in diesem Zusammenhang von einer sogenannten Ansteckung anderer Generationen (Scholz, 2014, S. 74). Werte bzw. Anforderungen und Erwartungen haben sich im Hinblick auf die Arbeit und den Arbeitgeber verändert. So stellt heutzutage die sogenannte „Sinnhaftigkeit“ der Arbeit ein wesentliches Jobkriterium dar. Nach Scholz entsteht Sinn dann, wenn sich in der Arbeit die eigenen Werte wiederfinden. Dadurch wird nicht zuletzt das menschliche Bedürfnis nach Orientierung und „Eingebundensein in ein größeres Ganzes“ befriedigt (Scholz, 2014, S.195).

Neben einer sinnstiftenden Arbeit spielt heutzutage auch das Thema „Lebensgenuss“ eine wesentliche Rolle. Es geht um die sogenannte Work-Life Balance, also das Verhältnis von Arbeit und Freizeit (Bauer, 2020, S. 10–11). Demnach soll das Leben nicht der Arbeit untergeordnet werden, sondern „der Job soll sich vielmehr flexibel dem [sic] Leben anpassen“ (Albert et al., 2019, S. 315).

Neben den veränderten arbeitsbezogenen Anforderungen und Erwartungen berichtet die Shell Jugendstudie im Zusammenhang des Wertewandels auch über den Trend des Klima- und Umweltschutzes. So spielt das Thema Nachhaltigkeit zunehmend eine Rolle. Die Sorge der jüngeren Generationen um die gesellschaftliche Zukunft wird nicht zuletzt durch die Bewegung „Fridays for Future“ unterstrichen (Albert et al., 2019, S. 314).

Insgesamt wird die Arbeitswelt geprägt von neuen Werten. „Gehalt ist nicht mehr das entscheidende Jobkriterium“, wie es im Harvard Business Manager Magazin im Zusammenhang mit dem Wertewandel diskutiert wird, jedoch lange Zeit ein ausschlaggebendes Kriterium dargestellt hat (Sinn, 2022, o. S.). Die Anforderungen an die Arbeitswelt und den Arbeitgeber haben sich verändert. ArbeitnehmerInnen suchen heute nach Sicherheit, Work-Life-Balance und Zufriedenheit. Der Wunsch nach einer sinnstiftenden Arbeit und persönlicher Weiterentwicklung am und außerhalb des Arbeitsplatzes haben zugenommen. In diesem Kontext erwähnt Bauer

auch, dass „die Bereitschaft zu überdurchschnittlichem Engagement im Austausch mit Sinn“ gewachsen ist (Bauer, 2020, S.11-13).

4.2.1.3 *Trend zur höheren Bildung*

Im Kontext des Wertewandels beschreibt Bauer auch den sogenannten Trend zur höheren Bildung, was sich auf die Anzahl der Lehrlinge im Tourismus auswirkt. So tragen eine längere Schulbildung und die Akademisierung von touristischen Berufsbildern zu einem Fachkräftemangel bei. Neue touristische Universitätslehrgänge oder Fachhochschulstudiengänge werden angeboten, durch die vermehrt SpezialistInnen und ExpertInnen ausgebildet werden (Bauer, 2020, S. 10). Die Einteilung von Arbeitskräften ist in Abbildung 1 wiederzufinden, welche den Unterschied zwischen Fachkräften, SpezialistInnen und ExpertInnen genauer erläutert.

Die innerhalb des Kapitels beschriebenen Entwicklungen werden nicht zuletzt durch Globalisierung und Digitalisierung beschleunigt (Rein & Antonschmidt, 2015, S. 232). Zusätzlich hat die Corona-Pandemie in den vergangenen Jahren ebenfalls dazu beigetragen, sowohl Veränderungen in der Gesellschaft herbeizuführen, als auch die Digitalisierung durch das sogenannte Remote Working voranzutreiben (Klaffke, 2021, S. 13–14).

Im Nachfolgenden werden auf spezifische touristische Herausforderungen eingegangen und mit den globalen Herausforderungen verknüpft.

4.2.2 **Herausforderungen der Tourismusindustrie**

„Schichtarbeit, Arbeit an Wochenenden und Feiertagen [...], Überstunden“, Saisonarbeit, fehlende Entwicklungsmöglichkeiten und mangelnde Entlohnung“ (Lund-Durlacher et al., 2017, S. 85) sind jene Arbeitsbedingungen in der Tourismusbranche, die für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Belastung werden und mit einer erhöhten Personalabwanderung, der sogenannten Fluktuation, einhergehen. Zusätzlich wirken sich diese Arbeitsbedingungen negativ auf die Attraktivität und das Image der Branche aus (Lund-Durlacher et al., 2017, S. 84–85). Im Folgenden werden die Anforderungen und Arbeitsbedingungen in der Tourismusbranche näher erläutert. Ein besonderer Fokus wird hierbei auf die Klein- und mittelständischen Unternehmen gelegt, die zu Beginn vorgestellt werden.

KMUs weisen neben der Beschäftigungsgröße, welche im ersten Kapitel erläutert wurde, weitere, unternehmensspezifische Rahmenbedingungen auf, wie charakteristische „Denkmuster, Strukturen und Handlungsweisen“, die mit Herausforderungen verbunden sind. So handelt es sich zunächst meist um eigentümer- bzw. familiengeführte Betriebe, wobei die Geschäftsführung eine tragende Rolle in strategischer Hinsicht als auch für operative Weichenstellungen einnimmt, etwa auch im Personalmanagement (Armutat et al., 2018, S. 7–8). In diesem Zusammenhang beschreibt Weiermair die Problematik einer „inadäquaten Organisationsentwicklung und unzeitgemäßen Unternehmens- und vor allem Personalführung“ in der Familienhotellerie (Weiermair & Bieger, 2008, S. 18). Grund dafür sind begrenzte Ressourcen, gerade in Bezug auf die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, aber auch hinsichtlich des sogenannten Know-Hows (Märk & Situm, 2018, S. 467).

Bei der Besetzung von Stellen werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit bestimmten Aufgabengebieten betraut, wobei durch die begrenzten Ressourcen oftmals Vertretungsmöglichkeiten im Falle von Krankheit oder Urlaub fehlen. Dies führt dazu, dass offene Anfragen oder Aufgaben erst mit der Rückkehr der verantwortlichen Mitarbeiterin oder Mitarbeiter bearbeitet werden. So ist in familiengeführten KMUs mit begrenzten Ressourcen ein intensiverer Workload zu verzeichnen (Märk & Situm, 2018, S. 481).

So kommt es, dass das Job-Profil „flexible und belastbare“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorherrschend ist, wenngleich es nicht mehr zeit- und wertgemäß ist, wie es bereits im vorherigen Kapitel erläutert wurde. Zusätzlich gibt es oftmals keine Entwicklungs- oder Weiterbildungsmöglichkeiten. Dies ist nicht nur in saisonal, sondern auch in ganzjährig ausgerichteten Betrieben zu beobachten (Lund-Durlacher et al., 2017, S. 85).

Neben diesen Umständen, die die Mitarbeiterzufriedenheit, Motivation und somit den Fachkräftemangel beeinflussen, werden in dem online Artikel „Arbeitsbedingungen im Tourismus: Mangelware Respekt“ (2022) des Magazins Arbeit&Wirtschaft die Arbeitsbedingungen im Tourismus aus der Perspektive von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern näher diskutiert. Demnach gibt es nicht nur einen Fachkräftemangel, sondern einen „Mangel an Lohn, an tolerablen Arbeitszeiten und an Respekt“ (Mone, 2022, o.S.). So kommt die notwendige Anerkennung und Wertschätzung durch die Führungskraft im touristischen Arbeitsalltag oftmals zu kurz oder bleibt gar aus. Diese

Vernachlässigung der grundlegenden Bedürfnisse der MitarbeiterInnen führt nicht zuletzt zu Unzufriedenheit und Fluktuation (Friedl & Schuster, 2018, o.S.).

Eine weitere Herausforderung im Tourismus stellen die Arbeitszeiten dar. So führen insbesondere die Arbeitszeitengestaltung zu Schwierigkeiten im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Familiäre Probleme können bedingt durch die spezifischen Anforderungen wie Wochenend-, Feiertags-, oder Schichtarbeit und das Fehlen von Ruhepausen entstehen (Hinterholzer & Jooss, 2013, S. 21). Zudem stehen diese Arbeitszeitenmodelle im Konflikt mit dem neuen Stellenwert von Work-Life Balance.

Fazit & Bezug zur Forschungsfrage

Wie im Kapitel zu den Rahmenbedingungen der Tourismusbranche weiter aufgezeigt wurde, ist die Liste an globalen und spezifisch-touristischen Herausforderungen umfangreich. Im Hinblick auf den Handlungsbedarf zeigen die Herausforderungen und Ursachen aber auch mögliche Stellschrauben auf, dem Fachkräftemangel nachhaltig entgegenzuwirken. Mit anderen Worten zeigen sie, wo der „Schuh gerade drückt“.

So konnten im Zuge dieses Kapitels zentrale Erkenntnisse sowohl für die Beantwortung der Frage nach den Rahmenbedingungen des Fachkräftemangels als auch für die Frage nach den Anforderungen der Beschäftigten gewonnen werden.

Zunächst liegen die Ursachen des Fachkräftemangels in folgenden Punkten:

- > im demografischen Wandel,
- > im Wertewandel und in diesem Zusammenhang auch im Trend zur höheren Bildung und den damit verbundenen Rückgang der Lehrlingszahlen,
- > in den Arbeitsbedingungen, -anforderungen und fehlenden Perspektiven zur Weiterentwicklung,
- > in der Organisationsentwicklung und Personalführung von KMUs.

Das Unterkapitel „Wertewandel“ konnte im Hinblick auf die Frage nach den Anforderungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern wichtige Erkenntnisse liefern.

Zentrale Schlagwörter, die die Anforderungen der ArbeitnehmerInnen zusammenfassen sind demnach: Sicherheit, Zufriedenheit, Work-Life-Balance, Sinn

und Werte, Weiterentwicklung und im Sinne von „Eingebundensein“ die Partizipation innerhalb des Unternehmens.

Um den Anforderungen der ArbeitnehmerInnen wiederum gerecht zu werden, bedarf es einer entsprechenden Unternehmenskultur. Touristische Betriebe stehen demnach nicht nur vor der Aufgabe sich mit den veränderten Rahmenbedingungen, Anforderungen und Bedürfnissen der ArbeitnehmerInnen auseinanderzusetzen. Sie stehen auch vor der Aufgabe, sich mit der eigenen Unternehmenskultur und -entwicklung auseinanderzusetzen.

Dass diese Aufgabe mit viel Aufwand verbunden ist, scheint plausibel, aber notwendig, um dem Fachkräftemangel nachhaltig entgegenzuwirken.

Im nächsten Kapitel soll ein Verständnis für die problematischen Auswirkungen des Fachkräftemangels geschaffen werden, um den Handlungsbedarf abermals zu unterstreichen.

4.3 Auswirkungen des Fachkräftemangels

Dieses Kapitel zeigt die Auswirkungen des Fachkräftemangels in touristischen Betrieben auf. Zuvor werden im Zuge des Unterkapitels „Erfolgsfaktor Mensch“ einige Charakteristika des Produktes Tourismus beleuchtet und weiters dargestellt, welche zentrale Rolle touristische Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei der Erstellung des Produktes einnehmen. Darauf aufbauend wird das Konzept der Service-Gewinn-Kette erläutert, welches den Zusammenhang zwischen MitarbeiterInnen- und Gästezufriedenheit und dem Unternehmenserfolg aufzeigt (Nerdinger, 2011, S. 21–22). Dieser umfangreiche Einblick soll den Stellenwert der Ressource „MitarbeiterIn“ für die touristischen Betriebe bzw. den Unternehmenserfolg verdeutlichen. Darauf aufbauend wird die Tragweite eines Fachkräftemangels für das Unternehmen aufgezeigt.

4.3.1 Erfolgsfaktor Mensch

Die Tourismusbranche unterscheidet sich von anderen Branchen durch ihren personalintensiven Dienstleistungscharakter. So stellt die immaterielle Ressource MitarbeiterIn einen wesentlichen Schlüsselfaktor für das Unternehmen dar (Bauer, 2020, S.V).

Zunächst sind sie an der Erstellung des touristischen Produkts beteiligt, indem sie mit den Gästen direkt in Kontakt treten (Lund-Durlacher et al., 2017, S. 83). Innerhalb dieser routiniert-freundlichen Interaktion zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Gästen spielen emotionale Aspekte eine große Rolle (Lund-Durlacher et al., 2017, S. 90). So ist die Gästezufriedenheit von den Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abhängig. Die Fähigkeiten beziehen sich hier insbesondere auf „the ability to make customers feel welcome“ (Lee-Ross & Pryce, 2010, S. 6). Im Deutschen wird in diesem Zusammenhang von der sogenannten „Gastfreundschaft“ gesprochen. Die Bedeutung von Gastfreundschaft für die Gästezufriedenheit steigt nicht zuletzt aufgrund des Wandels von einer service- zu einer erlebnisorientierten Tourismuswirtschaft (Wagner et al., 2019, S. 41). Demnach sind es das „persönliche Erleben, die Gespräche und das Eintauchen in die Lebenswelt des Dienstleisters“, die die Zufriedenheit der Gäste beeinflussen und weiters zum Erfolg des Unternehmens beitragen. (Bauer, 2020, S. 5). Das Augenmerk der Gäste richtet sich also auf die Ganzheitlichkeit des Aufenthalts, in der das emotionale Erleben von

tragender Bedeutung ist. Touristische Dienstleister stehen daher vor der Aufgabe, Dienstleistungen als Erlebnisse neu zu verpacken (Richards, 2011, S. 1228).

Entscheidend ist in diesem Zusammenhang, dass sich Unternehmen durch diese „Neuverpackung“ und der neuen Erlebnisqualität von ihren MitbewerberInnen abheben können. An diesem Punkt wird der Erfolgsfaktor „fachlich qualifizierte, begeisterte und vor allem verfügbare Fachkräfte“ klar (Friedl & Schuster, 2018, S. 187). Sie tragen nicht nur zur Gästezufriedenheit bei, sondern bewirken durch ihre Emotionsarbeit einen Wettbewerbsvorteil und stellen somit ein wesentliches Differenzierungsmerkmal dar (Bauer, 2020, S. 5). Es sind also die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die maßgeblich zum Unternehmenserfolg beitragen. Mit anderen Worten: Sie sind „der Schlüssel zum Erfolg“ (Bauer, 2020, S. V).

4.3.2 Service-Gewinn-Kette

Damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch zum Erfolgsfaktor werden, braucht es auf Seiten des Unternehmens eine sogenannte positiv bewertete „interne Servicequalität“. Diese interne Servicequalität wird im nachfolgenden im Zuge des Konzeptes „Service-Gewinn-Kette“ nach Nerdingler genauer erläutert. Dadurch soll ein Verständnis für den Zusammenhang zwischen MitarbeiterInnen- und Gästezufriedenheit und dem Unternehmenserfolg geschaffen werden (Nerdingler, 2011, S. 21–22). Darauf aufbauend werden die Auswirkungen von unzufriedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Hilfe des Konzeptes in Hinblick auf den Fachkräftemangel dargestellt.

Innerhalb des Konzeptes „Service-Gewinn-Kette“ werden eine interne und eine externe Servicequalität voneinander unterschieden, die sich gegenseitig beeinflussen. Zunächst bezieht sich die interne Servicequalität auf die unternehmensinterne Zielgruppe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ist weiters entscheidend für deren Zufriedenheit. Die interne Servicequalität bezieht sich hierbei auf das Verhalten und die Eigenschaften des Unternehmens, wie beispielsweise Führung, Unternehmenskultur oder -klima (Lund-Durlacher et al., 2017, S. 83). Werden diese Aspekte von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern positiv bewertet, steigt sowohl die Bindung zum Unternehmen als auch die Produktivität. Unter Produktivität ist in diesem Kontext ein Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu verstehen, das darauf abzielt „Wünsche und Bedürfnisse der Kunden adäquat zu befriedigen“ (Nerdingler, 2011, S. 21).

Im Idealfall, also bei positiver Bewertung der durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erstellten externen Servicequalität, stehen am Ende der Service-Gewinn-Kette der zufriedene Gast und der damit einhergehende Unternehmenserfolg. Dabei ist der Unternehmenserfolg in mehrfacher Hinsicht zu verstehen: im Sinne des wirtschaftlichen Erfolgs, der Gästezufriedenheit und der MitarbeiterInnen-zufriedenheit.

Für ein besseres Verständnis ist das Konzept der Service-Gewinn-Kette in der nachfolgenden Abbildung zusammenfassend dargestellt.

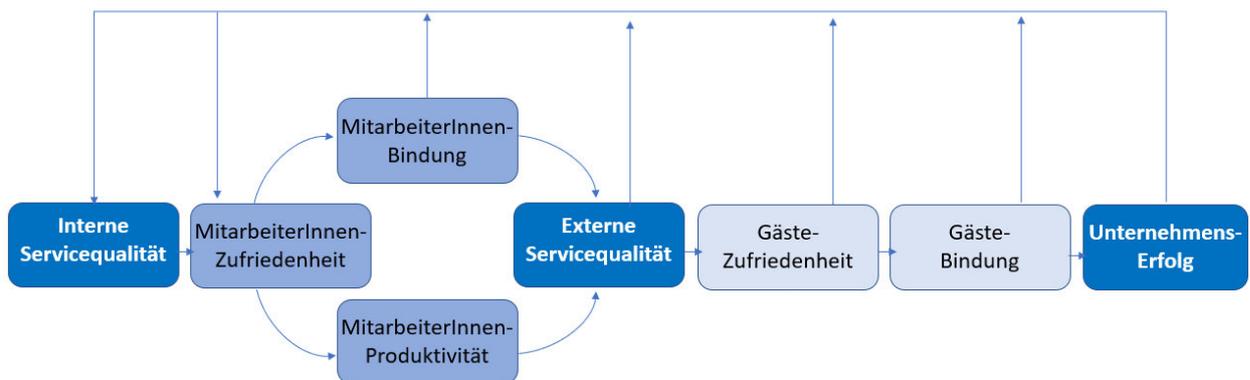


Abbildung 4: Service-Gewinn-Kette. Eigene Darstellung nach Quelle: Nerdinger, F. (2011). Psychologie der Dienstleistung.

4.3.3 Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg

Nachdem nun der Stellenwert der Ressource „MitarbeiterIn“ im Rahmen des Service-Gewinn-Konzeptes erläutert wurde, stellt sich die Frage, welche konkreten Auswirkungen ein Mangel der Ressource „fachlich qualifizierte, begeisterte und vor allem verfügbare Fachkräfte“ auf den Unternehmenserfolg hat.

Aus ungewollter Fluktuation, sowie Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung und -bindung resultiert ein Fachkräftemangel, der sich sowohl negativ auf die ArbeitnehmerInnen des Unternehmens, als auch auf die Gästezufriedenheit auswirken und schlussendlich den langfristigen Unternehmenserfolg gefährdet (Hamm & Köhler, 2020, S. 1).

Neben den entstehenden Kosten bedeutet Fluktuation zunächst „einen Verlust von Wissen und Expertise“ (Bauer, 2020, S. 16). So verlassen nicht nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Unternehmen, sondern mit ihnen gehen auch ihre „Erfahrungen, Kontakte und Netzwerke“, die ersetzt werden müssen (Bauer, 2020, S. 16). Dabei muss die neue MitarbeiterIn wiederum auf die

betriebsindividuellen Prozesse, sowie die Unternehmenskultur geschult werden und zudem bestimmte Qualifikationen mitbringen (Lund-Durlacher et al., 2017, S. 85). Neben dem Mehraufwand durch die Suche und Einschulung, werden bei zunehmender Schwierigkeit geeignete Fachkräfte zu finden, auch übergangsweise auf „minder qualifiziertes Personal aus dem Ausland“ gesetzt (Friedl & Schuster, 2018, S. 188).

In weiterer Folge führt Fluktuation zu temporärer oder langfristiger Unterbesetzung, wodurch die restliche Belegschaft mit sogenannter Mehrarbeit konfrontiert ist. Sie kompensieren somit die Arbeit der ehemaligen MitarbeiterIn. Dies führt zu einer höheren Belastung der Belegschaft und wirkt sich sowohl auf das Betriebsklima, als auch auf die Servicequalität und somit auf die Gästezufriedenheit aus (Lee-Ross & Pryce, 2010, S. 14). Durch den Einsatz von geringer qualifiziertem Personal, mitunter auch aus dem Ausland, sind ebenfalls Qualitätseinbußen festzustellen (Dornmayr & Riepl, 2021, S. 21). Der Zusammenhang zwischen Servicequalität und Gästezufriedenheit zeigt sich auch in der Service-Gewinn-Kette, die im vorherigen Kapitel erläutert wurde.

In diesem Kontext nennt auch die Unternehmensbefragung zum Fachkräftemangel 2021 neben der erhöhten Arbeitsintensität der restlichen Belegschaft und einer Zunahme der Überstunden, eine Zusatzbelastung für die Unternehmensführung durch einen Fachkräftemangel (Dornmayr & Riepl, 2021, S. 21). Diese Zusatzbelastung für die Führungskraft ist mit weiteren Problematiken verbunden, insbesondere in Familienbetrieben.

Zunächst stellen Friedl und Schuster (2018) fest, dass der alleinige Fokus der Führungskräfte durch den Fachkräftemangel auf dem Alltagsgeschäft liegt. Dadurch fehlt es wiederum an den „Ressourcen Zeit und Aufmerksamkeit, die für eine umsichtige Suche nach langfristig wirkenden Lösungen unverzichtbar sind“ (Friedl & Schuster, 2018, S. 189). Durch diesen Mangel an den Ressourcen Zeit, Aufmerksamkeit und vor allem Fachkräften, bleiben notwendige Innovationen bzw. Möglichkeiten zur Produktentwicklung aus (Dornmayr & Riepl, 2021, S. 21). Diese Innovationen sind nicht zuletzt aufgrund der sich verändernden Tourismuswirtschaft notwendig, um sich nachhaltig am Markt zu positionieren und neben der Konkurrenz bestehen zu bleiben. Somit geht der Fachkräftemangel Hand in Hand mit zunehmendem Konkurrenzdruck hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit und der Differenzierung zu anderen touristischen Produkten (Armutat et al., 2018, S. 237).

Fazit & Bezug zur Forschungsfrage

Auf Basis der betrachteten Aspekte konnte der zentrale Stellenwert der MitarbeiterInnen für den Unternehmenserfolg gezeigt werden. Im Hinblick auf die Unterfrage folgt daraus, dass ein Mangel dieser Schlüsselressource einen Mehraufwand für das Unternehmen zur Folge hat. Dieser Mehraufwand schlägt sich wiederum negativ auf das Betriebsklima nieder und verursacht zudem steigende Kosten. Die Kosten sind in der Personalsuche und -einschulung, in Krankenständen, aber auch in Form von Umsatzeinbußen durch die Unzufriedenheit von Gästen aufgrund einer verminderten Servicequalität zu finden. Nicht zuletzt schränkt ein Fachkräftemangel notwendige Innovationen ein, um der Qualitätsnachfrage bzw. der „Emotions-nachfrage“ der Gäste gerecht zu werden und die Überlebensfähigkeit am Markt zu sichern. Somit gefährdet der Fachkräftemangel die langfristige Überlebensfähigkeit des touristischen Betriebes.

Um den langfristigen Unternehmenserfolg nun zu sichern, gilt es ungewollter Fluktuation entgegenzuwirken und zudem Fachkräfte zu finden und nachhaltig an das Unternehmen zu binden. Hierbei nimmt die interne Servicequalität eine wesentliche Rolle ein, die im Zuge des Unterkapitels zur Service-Gewinn-Kette bereits kurz dargestellt wurde. Bestandteile der internen Servicequalität sind die Eigenschaften des Unternehmens, wie beispielsweise die Unternehmens- und Führungskultur und die Arbeitsplatzgestaltung. Sie wirkt sich auf die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus und stellt somit eine Stellschraube dar, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Im nächsten Schritt wird nun ein nachhaltiges Personalmanagement erläutert, das sich den Anforderungen und Bedürfnissen der MitarbeiterInnen sowie den problematischen Rahmenbedingungen annimmt.

5 Nachhaltiges Personalmanagement

Im Zuge dieses Kapitels wird zunächst die Verbindung zur Corporate Social Responsibility aufgezeigt und erläutert was unter einem nachhaltigen Personalmanagement zu verstehen ist. In diesem Zusammenhang werden die Handlungsfelder eines nachhaltigen Personalmanagements kurz dargestellt. Darauf aufbauend werden mit Hilfe des Modells nach Liebhart und Nungesser die Kernthemen eines nachhaltigen Personalmanagements skizziert, sowie Maßnahmen aufgezeigt, die darauf abzielen, Fachkräfte zu finden und eine interne Servicequalität zu schaffen, die zur Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beiträgt.

5.1 Einführung

Personalmanagement erstreckt sich über den gesamten Lebenszyklus einer Humanressource, von der Rekrutierung bis hin zur Verabschiedung des Personals aus dem Unternehmen. Dabei sind die Maßnahmen und Prozesse des Personalmanagements zur Gewinnung, Bindung und Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern darauf ausgerichtet, die wirtschaftlichen Ziele des Unternehmens zu erreichen (Armutat et al., 2018, S. 11; Gardini, 2014, S. 63).

Durch die veränderten Rahmenbedingungen und Herausforderungen nimmt die Erweiterung der ökonomischen Zielsetzung um eine ökologische und vor allem soziale Zielsetzung innerhalb des Personalmanagements an Bedeutung zu, um die Überlebensfähigkeit am Markt zu sichern. Hier zeigt sich auch die Verbindung zur Corporate Social Responsibility. So können die Aufgaben des Personalmanagements innerhalb des Lebenszyklus Humanressource nachhaltig gestaltet und durchgeführt werden. Ein nachhaltiges Personalmanagement kann wiederum eine „wichtige Rolle bei der Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien spielen“ (Maurer & Müller-Camen, 2016, S. 18). Mit anderen Worten: Das Personalmanagement nimmt eine wesentliche Rolle bei der nachhaltigen Gestaltung des Unternehmens ein, wobei die Begrifflichkeiten CSR und Nachhaltigkeit nach Loew und Rohde in der Praxis gleichzusetzten sind (Loew & Rohde, 2013, S. 10–11).

Dieser zentrale Gedanke findet sich auch in der Definition eines Nachhaltigen Personalmanagements nach Cohen et al. (2012) innerhalb eines Berichts der Society for Human Resource Management wieder:

“Sustainable HRM is the utilization of HR tools to help embed a sustainability strategy in the organization and the creation of an HRM system that contributes to the sustainable performance of the firm. [...]” (Cohen et al, 2012, S.3).

5.1.1 Handlungsfelder

Durch den Einbezug der sozialen und ökologischen Dimension in das Personalmanagement, werden die sogenannten harten Ansätze, die den Fokus auf die Kostenoptimierung legen, abgelöst von den weichen bzw. qualitätsorientierte Ansätzen (Lee-Ross & Pryce, 2010, S. 22; Rok & Mulej, 2014, S. 351). Hierbei stehen die Stakeholder des Unternehmens im Vordergrund, wobei die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als Schlüsselressource für das Unternehmen gesehen werden. Durch die entsprechenden Maßnahmen des Ansatzes, sollen Personalergebnisse, wie „Arbeitszufriedenheit, Engagement und positive Verbundenheit“ geschaffen werden, die zur Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen beitragen (Lund-Durlacher et al., 2017, S. 87).

So entsteht nicht zuletzt aufgrund der veränderten Herausforderungen eine Bandbreite an Feldern des Personalmanagements, wie etwa das betriebliche Gesundheitsmanagement. Aber auch neuere Felder, wie beispielsweise das Diversity-, Talent- oder Generationen Management entstehen. Insgesamt gibt es also eine Vielzahl an Handlungsfeldern des nachhaltigen Personalmanagements. Maurer und Müller-Camen betonen in diesem Zusammenhang, dass es derzeit „noch an einer Operationalisierung, was genau nachhaltiges Personalmanagement beinhaltet“ fehlt (Maurer & Müller-Camen, 2016, S. 18).

Untenstehend wird die Definition eines nachhaltigen Personalmanagements nach Cohen et al. weitergeführt, um zusammenfassend aufzuzeigen, worauf die Maßnahmen innerhalb der Handlungsfelder abzielen:

“[...] Sustainable HRM creates the skills, motivation, values and trust to achieve a triple bottom line and at the same time ensures the long-term health and sustainability of both the organization’s internal and external stakeholders, with policies that reflect equity, development and well-being and help support environmentally friendly practices.” (Cohen et al, 2012, S.3).

Aufgrund der Bandbreite an Feldern, die im nachhaltigen Personalmanagement zu verorten sind, werden im nachfolgenden Unterkapitel lediglich die untenstehenden drei Themen skizziert. Sie finden sich im Modell nach Liebhart und Nungesser (2019) wieder und fassen die Kernthemen von Personalprozessen zusammen:

- > Bereitstellung und Bindung
- > Förderung und Entwicklung
- > Erhaltung

Fazit & Bezug zur Forschungsfrage

Im Zuge des Kapitels zur Einführung konnten erste Erkenntnisse zur Beantwortung der Unterfrage nach den Bereichen eines nachhaltigen Personalmanagements gewonnen werden. So umfasst das nachhaltige Personalmanagement eine Bandbreite an Handlungsfeldern. In diesem Zusammenhang konnte herausgefunden werden, dass es dem nachhaltigen Personalmanagement noch an einer Operationalisierung fehlt. Allen Maßnahmen gemein ist jedoch, dass sie positive Personalergebnisse schaffen, die zur Bindung der MitarbeiterInnen an das Unternehmen beitragen. Das kann wiederum präventiv der Fluktuation entgegenwirken.

5.2 Kerntemen

Im Zuge dieses Unterkapitels werden die Kerntemen ein nachhaltiges Personalmanagement kurz skizziert. Dabei findet das Modell nach Liebhart und Nungesser Verwendung, da es einen allgemeinen Überblick ermöglicht. In diesem Zusammenhang werden die Begriffe „Stakeholder“ und „Werte“ aus dem Kapitel zur Corporate Social Responsibility erneut aufgegriffen, weiter beleuchtet und in das Konzept eines nachhaltigen Personalmanagements eingebettet.

Im Zentrum des nachhaltigen Personalmanagements stehen drei wesentliche Kerntemen bzw. Personalprozesse, die im vorherigen Kapitel bereits kurz vorgestellt wurden. Die Maßnahmen innerhalb der Personalprozesse zielen darauf ab, das Tagesgeschäft, sowie den mittel- und langfristigen Unternehmensalltag bewältigen zu können (CSR, 2019, S.87). Bevor diese Kerntemen und Maßnahmen nun weiter beleuchtet werden, wird die Rolle von Stakeholder und Werten erläutert.

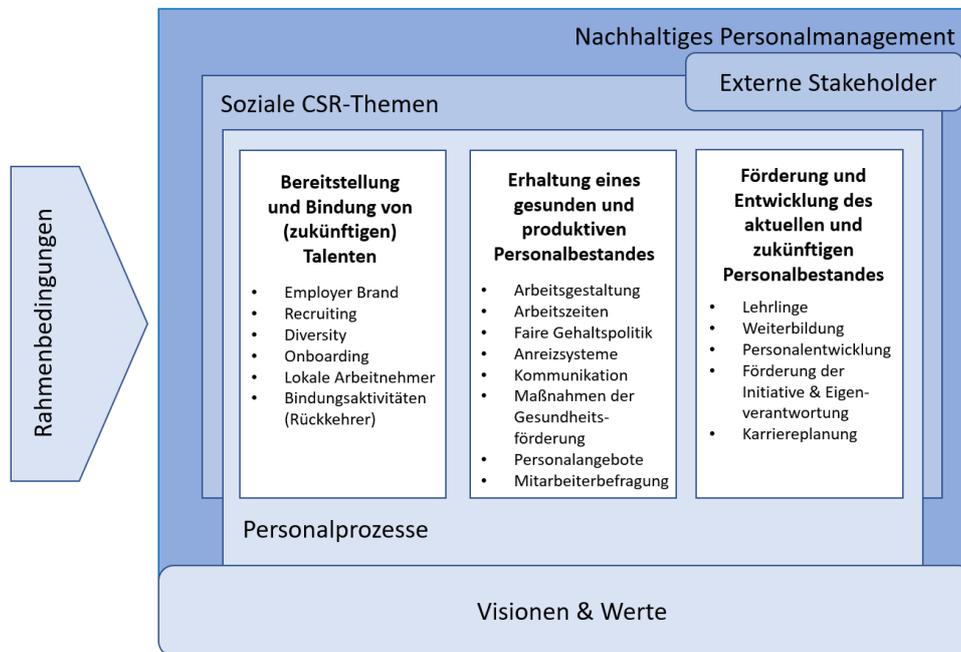


Abbildung 5: Nachhaltiges Personalmanagement-Modell. Basierend auf Quelle: Liebhart, U., & Nungesser, S. (2017). Sozial nachhaltiges Personalmanagement in mittelständischen Hotelbetrieben – wie Hotelkooperationen unterstützen können. In D. Lund-Durlacher, M. S. Fifka, & D. Reiser (Hrsg.), *CSR und Tourismus* (S. 83–99). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-53748-0_6

5.2.1 Externe Stakeholder

Zunächst finden sich die externen Stakeholder des Unternehmens wie auch im CSR-Konzept, in einem Nachhaltigen Personalmanagement wieder. So können beispielsweise die Region oder die Branche selbst als externe Stakeholder bei der Gestaltung von nachhaltigen Personalmanagement-Praktiken miteinbezogen werden. Dies kann im Rahmen einer Förderung von ehrenamtlichen Tätigkeiten der Belegschaft erfolgen. Dadurch werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur in das Unternehmen, sondern auch in die Region miteingebunden. Weiters können innerhalb der Branche, aber auch branchenübergreifend Projekt-Kooperationen eingegangen werden an denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilhaben. Die Zusammenarbeit und der Erfahrungs- und Wissensaustausch innerhalb der Kooperationen wirken sich in vielerlei Hinsicht positiv aus (Liebhart & Nungesser, 2017, S. 91–93).

Zunächst können sogenannte Synergieeffekte entstehen. Diese Synergieeffekte bewirken Anregungen zu neuen Ideen und zur Reflexion des unternehmerischen Handelns (Liebhart & Nungesser, 2017, S. 91–93). Dadurch werden einerseits

Innovationen ermöglicht, um sich nachhaltig am Markt zu positionieren. Andererseits tragen Kooperationen dazu bei, die sogenannte unternehmens- bzw. branchenspezifische „Betriebsblindheit“ zu bekämpfen (Gardini, 2014, S. 68). Für die Überlebensfähigkeit des Unternehmens wird die Einbindung der MitarbeiterInnen immer wichtiger, da vor allem jüngere Generationen heute ein Mehr an Wissen besitzen. Nicht zuletzt wird durch die Möglichkeit aktiv Wissen, Meinungen und Ideen innerhalb der Kooperationen und weiters in den strategischen Entscheidungen des Unternehmens einbringen zu können, die Mitarbeiterinnen-Bindung gefördert (Märk & Situm, 2018, S. 459).

Durch die Projekte und Kooperationen mit den externen Stakeholdern leisten die Unternehmen wiederum einen gesellschaftlichen Beitrag. Das trägt nicht zuletzt zu einem positiven Unternehmensimage bei und ermöglicht den Unternehmen sich als attraktiven Arbeitgeber zu etablieren (Liebhart & Nungesser, 2017, S. 91–93). Der Zusammenhang von Branchenimage und Attraktivität des Unternehmens bzw. Arbeitsplatzes wird im nachfolgenden Kapitel zur Personalbereitstellung und Bindung nochmals aufgegriffen und weiter erläutert.

Bereits der Einblick in die Maßnahmen zur Integration der externen Stakeholder, lassen erkennen, dass es eine Bandbreite an Gestaltungsmöglichkeiten des Nachhaltigen Personalmanagements gibt. Daher gilt es, die für das Unternehmen relevanten und nachhaltigen Personalmanagement-Praktiken herauszufiltern, auf die individuellen Rahmenbedingungen abzustimmen und anzuwenden. So betonen auch Liebhart und Nungesser, dass es „kaum möglich und auch nur bedingt sinnvoll ist, allen [...] Handlungsfeldern als eigentümergeführtes Hotel gerecht zu werden“ (Liebhart & Nungesser, 2017, S. 91).

5.2.2 Werte

Bei der Gestaltung des nachhaltigen Personalmanagements gilt es, die Maßnahmen mit den Werten und Visionen des Unternehmens abzustimmen. Demnach sollen die gesetzten Maßnahmen die Unternehmenskultur unterstreichen. Das Werte und Visionen des Unternehmens bzw. der Geschäftsführung den Grundstein des nachhaltigen Personalmanagements bilden, ist auch im Modell klar ersichtlich. Ausgehend von diesen Visionen und Werten gilt es unternehmensindividuelle Personalprozesse zu den drei Kernthemen zu definieren, welche im nachfolgenden kurz erläutert werden (Liebhart & Nungesser, 2017, S. 88–91).

5.2.3 Personalbereitstellung und -bindung

Maßnahmen zur Bereitstellung bzw. Gewinnung und Bindung von Personal sind unerlässlich, da das touristische Produkt in Hotel- und Gastronomiebetrieben mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steht oder fällt. Faktoren wie Arbeitgeberimage und Unternehmensimage spielen eine entscheidende Rolle bei der Bereitstellung und Bindung von Personal. Diese Faktoren werden im Folgenden kurz erläutert. Außerdem werden die positiven Auswirkungen einer emotionalen Bindung an das Unternehmen dargestellt.

Das Arbeitgeberimage beinhaltet das Produkt-, Branchen-, sowie Standortimage, wobei „von der Attraktivität der Branche auch auf die Arbeitgeberattraktivität geschlossen „wird“ (Bauer, 2020, S. 13). Durch die globalen sowie spezifisch touristischen Herausforderungen ist die Tourismusbranche mit einem weitgehend negativen Image behaftet. Das spiegelt sich nicht zuletzt im andauernden Fachkräftemangel wider. In Bezug auf das einzelne Unternehmen spielen die Kommunikation, die Unternehmens- und Führungskultur, aber auch das Auftreten im Rahmen eines ökologischen und sozialen Engagements eine wesentliche Rolle bei der Auswahl des Unternehmens (Bauer, 2020, S. 13; Rok & Mulej, 2014, S. 356). Insbesondere für „junge und gut ausgebildete Bewerber“ stellt das ökologische und soziale Engagement ein entscheidendes Kriterium dar (Doyé, 2016, S. 23). Nicht zuletzt kann das Eigeninteresse der MitarbeiterInnen zur nachhaltigen Gestaltung des Unternehmens beitragen. Darüber hinaus können die sogenannten „grünen Ziele des Unternehmens“ durch die Partizipation der MitarbeiterInnen weiterentwickelt werden. Diese Partizipation trägt wiederum zur Mitarbeiterbindung bei, wie bereits im vorherigen Kapitel erläutert wurde (Doyé, 2016, S. 22).

Hinsichtlich der Personalbindung weisen familiengeführte KMUs besonders förderliche Strukturen auf. So tragen die Größe und die Kultur der Unternehmen dazu bei, persönliche Beziehungen aufzubauen. Durch diese Beziehungen zu den Gästen, zur Belegschaft und zur Geschäftsführung erhöht sich das Zugehörigkeitsgefühl der MitarbeiterInnen, was sich wiederum positiv auf die Bindung auswirkt (Liebhart & Nungesser, 2017, S. 89).

Die hohe emotionale Bindung der MitarbeiterInnen, etwa durch die persönlichen Beziehungen geht mit positiven Effekten einher wie beispielsweise einer höheren Motivation, Leistungsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein. Zusätzlich dazu

wirkt sie präventiv gegenüber der Fluktuation von MitarbeiterInnen und es sind geringere Fehlzeiten zu beobachten. Laut Bauer sind emotional an das Unternehmen gebundene MitarbeiterInnen „mit Hand, Herz und Verstand bei der Arbeit“, wodurch sowohl die Leistungs-, als auch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gesteigert wird (Bauer, 2020, S. 14–15).

Insgesamt ist es für das Unternehmen im Rahmen der Personalbereitstellung und -bindung kritisch, sich mit dem eigenen Image, sowie mit den globalen und spezifisch-touristischen Herausforderungen auseinanderzusetzen. Darauf aufbauend erfolgt die zielgruppenorientierte Positionierung am Arbeitsmarkt (Liebhart & Nungesser, 2017, S. 89).

Im Zuge der Zielgruppenorientierung gilt es den MitarbeiterInnen ein attraktives Angebot bereitzustellen. Mit einem attraktiven Angebot sind hier Maßnahmen innerhalb des Personalprozesses „Erhaltung des Personalstamms“ zu verstehen, wie etwa die Arbeitsgestaltung unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der MitarbeiterInnen. Diese werden im folgenden Kapitel näher beleuchtet.

5.2.4 Erhaltung des Personalstamms

Im Zuge der Maßnahmen zur Erhaltung eines gesunden und produktiven Personalbestandes sind verschiedene Teilaspekte wie die Arbeitsgestaltung, Entlohnungs- und Anreizsysteme, sowie die Unternehmens- und Führungskultur bedeutend. Diese Teilaspekte werden durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewertet und sind entscheidend für gesundheitliches und soziales Wohlbefinden, Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit (Bauer, 2020, S. 91). Die genannten Bereiche werden nachfolgend erläutert.

Zunächst stellt die Arbeitsgestaltung ein entscheidendes Kriterium für die langfristige Zufriedenheit der MitarbeiterInnen dar. Hierbei ist das Job-Profil, also die Anforderungen und Inhalte der Tätigkeiten, ein wesentlicher Kernbereich. Dabei sollten die einzelnen Aufgaben innerhalb des Job-Profiles sowohl mit den beruflichen Qualifikationen als auch den persönlichen Fähigkeiten und idealerweise mit den Werten der MitarbeiterInnen übereinstimmen (Bauer, 2020, S. 96). Weiters sollten die Stärken der MitarbeiterInnen innerhalb der Aufgabenbereiche berücksichtigt sowie gefördert werden (Bauer, 2020, S. 14). Die Aufgaben gilt es so zu gestalten, dass „weder Über- noch Unterforderung“ im Arbeitsalltag Einzug hält (Bauer, 2020, S. 96).

Gerade Überforderung im Rahmen einer zu hohen Stressbelastung durch die intensive Emotionsarbeit geht mit einer sinkenden Leistungsfähigkeit einher (Rok & Mulej, 2014, S. 357). In diesem Zusammenhang spricht Gardini von einem sogenannten gestörten „Input- Output-Verhältnis“. So stellen MitarbeiterInnen in der Tourismusbranche ein Ungleichgewicht zwischen dem Input wie Belastung und Arbeitszeit und dem Output in Rahmen der Gegenleistungen des Arbeitgebers fest (Gardini, 2014, S. 65–66). Ansätze diesem Ungleichgewicht entgegenzuwirken sind beispielsweise flexible Arbeitszeitenmodelle, Maßnahmen im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung und die sogenannte Work-Life-Balance. Nicht zuletzt wirkt die Work-Life-Balance präventiv gegenüber der Fluktuation von MitarbeiterInnen, sowie der Fehlzeiten und Krankenstände und steigert zudem die Leistungsfähigkeit (Bauer, 2020, S. 96).

Weiteres bietet eine intensive Kommunikationskultur Orientierung, wirkt entlastend, motivierend und fördert die individuelle Wertschätzung der MitarbeiterInnen (Bauer, 2020, S. 95). Hierbei gilt es sowohl digital als auch persönlich mit den MitarbeiterInnen zu kommunizieren. So kann ein internes Intranet oder ein anderer digitaler Kommunikationsweg zur Bereitstellung von Informationen über Unternehmensziele, aktuellen Angebote oder Auslastung gewählt werden. Durch die persönliche, sogenannte Face-to-Face Kommunikation innerhalb von Team-meetings, Jour fixe und einer systematischen Feedback Kultur kommt es zum Austausch von Erfahrungen und zur gemeinsamen Reflexion. Dies fördert neben der individuellen Wertschätzung auch die Entwicklung aller Beteiligten (Bauer, 2020, S. 95; Liebhart & Nungesser, 2017, S. 90).

Neben der Arbeitsgestaltung und der Kommunikation als Teil der Unternehmens- und Führungskultur spielen Entlohnungs- und Anreizsysteme eine wesentliche Rolle. Hierbei gilt es „gerechte und leistungsbezogene Lohn- und Gehaltsmodelle“ zu implementieren (Liebhart & Nungesser, 2017, S. 90). Als Anreizsystem kann den MitarbeiterInnen beispielsweise der Zugang zu betriebseigenen Angeboten ermöglicht werden wie etwa dem Wellness-Bereich oder den Fitness-Räumen innerhalb von Hotels. Einerseits können die MitarbeiterInnen dadurch den Gästen die Angebote besser näherbringen. Andererseits wirkt die Nutzung der Angebote gesundheitsförderlich (Liebhart & Nungesser, 2017, S. 90).

Ein weiteres Anreizsystem stellt die Möglichkeit zur persönlichen Aus- und Weiterbildung der MitarbeiterInnen dar. Dieser Gesichtspunkt wird im Zuge des

nachfolgenden Kapitels zur Förderung und Entwicklung der Personalressourcen erläutert.

5.2.5 Förderung und Entwicklung der Personalressourcen

„Motivierende Freiräume und Optionen“ durch Förderung, Weiterentwicklung und individuelle Karriereplanung stellen ein wesentliches Job-Kriterium für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar (Graf, 2014, S. 52). Zudem ist es auch für Unternehmen von Bedeutung, um den verändernden Anforderungen der Gäste gerecht zu werden und den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern. Im Rahmen des Nachhaltigen Personalmanagements dient die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jedoch nicht primär der Erreichung der Unternehmensziele. Vielmehr entsteht dadurch ein Mehrwert für die Schlüsselressource MitarbeiterIn, der sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt (Maurer & Müller-Camen, 2016, S. 22). Im Nachfolgenden wird der Stellenwert von Förderung und Entwicklung der Personalressourcen beleuchtet. Zudem werden auf die Möglichkeiten der Weiterentwicklung in KMUs kurz eingegangen.

Wie bereits im Kapitel zu den touristischen Herausforderungen erwähnt, mangelt es in den Betrieben an Weiterbildungsmöglichkeiten. Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass familiengeführte KMUs zunächst über weniger Ressourcen verfügen. Weiters sind Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie die Möglichkeit einer individuellen Karriereplanung mit Ängsten von Fluktuation und Abwanderung zur Konkurrenz verbunden. Gardini spricht in diesem Zusammenhang von der sogenannte Henne-Ei Problematik. So ist „ohne Investitionen in das Humankapital auch kein entsprechender Return on Investment zu erwarten“ (Gardini, 2014, S. 64). Durch Weiterbildungsmöglichkeiten wird demnach nicht nur in das Humankapital, sondern auch in das touristische Produkt investiert. Wie wichtig eine gute Lehrlingsausbildung und Weiterbildungsmöglichkeiten im Betrieb sind, wird nicht zuletzt durch den andauernden Fachkräftemangel deutlich.

Die Aus- und Weiterbildung kann beispielsweise direkt am Arbeitsplatz durch sogenanntes Coaching oder Mentoring zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfolgen. Nicht zuletzt nehmen die Überlegungen zur Wissensvermittlung und zum Wissenstransfer zwischen der älteren Belegschaft und den jüngeren

Generationen an Bedeutung zu, um das Wissen und die Kompetenzen langfristig für das Unternehmen zu sichern (Rok & Mulej, 2014, S. 357).

Bei der Planung des individuellen Karrierewegs haben KMUs trotz der begrenzten Ressourcen gute Möglichkeiten. So ist die Aufgabengestaltung insgesamt flexibler aufgrund der geringeren Anzahl an MitarbeiterInnen. Handlungs- und Gestaltungsspielräume können dadurch wiederum erweitert werden. Neben den motivierenden Effekten fördert dies das „unternehmerische Denken der Mitarbeiter bei gleichzeitiger Entlastung des Eigentümers“ (Liebhart & Nungesser, 2017, S. 91).

Fazit & Bezug zur Forschungsfrage

Die behandelten Aspekte zeigen zunächst, wie vielfältig die Gestaltungsmöglichkeiten eines nachhaltigen Personalmanagements sind. Das unterstreicht nicht zuletzt die Relevanz, nicht alle Aspekte abzudecken, sondern die Maßnahmen individuell für das Unternehmen und die Belegschaft zu gestalten. Allen Maßnahmen des Nachhaltigen Personalmanagements ist jedoch gemein, dass sie die Bedürfnisse und Anforderungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter miteinbinden, wie Wertschätzung, die Einbindung in das Unternehmen durch Kommunikation und Partizipation und Weiterentwicklung. Dadurch kann Zufriedenheit, Wohlbefinden und Motivation entstehen. erinnert man sich an die im vierten Kapitel vorgestellte Service-Gewinn-Kette, so ist deutlich erkennbar, dass sich diese Effekte am Ende positiv auf die Gästezufriedenheit und den Unternehmenserfolg auswirken. Die Maßnahmen innerhalb des Nachhaltigen Personalmanagements sichern folglich den Erfolg sowie die langfristige Überlebensfähigkeit am Markt.

Im Hinblick auf die Hauptfrage kann auf Basis der behandelten Aspekte gesagt werden, dass ein sozial nachhaltiges Personalmanagement eine Möglichkeit ist, den Arbeitsplatz Tourismus im Sinne der ArbeitnehmerInnen attraktiver zu gestalten. Touristische ArbeitnehmerInnen werden durch Kommunikation und Partizipation in das Unternehmen aktiv miteingebunden. Dabei stehen die Bedürfnisse und Anforderungen der MitarbeiterInnen und Mitarbeiter im Zentrum der Maßnahmen. Wie aus den Ergebnissen jedoch auch hervorgeht, stehen Unternehmen vor der Aufgabe sich mit ihrem eigenen Image und den Rahmenbedingungen aktiv auseinanderzusetzen. Um dem Fachkräftemangel nachhaltig entgegenzuwirken, braucht es nicht nur Investitionen in das Humankapital, sondern allem voran in die Unternehmensentwicklung.

6 Diskussion

In diesem Kapitel sollen die zentralen Erkenntnisse dieser Arbeit verknüpft dargestellt und diskutiert werden. Dadurch wird ein Gesamtbild geschaffen, aus dem die Antworten auf die Forschungsfragen abgeleitet werden können.

Im Zuge der Arbeit wurde anhand einer Literaturrecherche der Fachkräftemangel in der österreichischen Tourismuswirtschaft beleuchtet. So sind touristische Unternehmen mit rückgängigen Lehrlingszahlen, Fluktuation und Schwierigkeiten bei der Rekrutierung und Bindung von qualifiziertem Personal konfrontiert. Ein andauerndes Phänomen, dessen Ursachen nicht nur in der Corona-Pandemie der vergangenen Jahre liegen. Vielmehr wird auch innerhalb der Branche zu verstehen gegeben, dass der Fachkräftemangel keineswegs eine „Eintagsfliege“ ist, sondern ein konstanter Wegbegleiter, wie es in einem Interview mit dem Magazin Falstaff heißt. Demnach scheint ein Bewusstsein für die andauernde Fachkräfteproblematik vorhanden zu sein, dennoch leidet die Attraktivität der Branche unter dem negativen Image und Personal bleibt aus. Die vielschichtigen Ursachen und Rahmenbedingungen im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel wurden im Zuge der Arbeit genauer erläutert, um ein tieferes Grundverständnis für das andauernde Phänomen zu schaffen.

So wurden globale, als auch spezifisch touristische Rahmenbedingungen und Herausforderungen herausgearbeitet, die untereinander in Wechselwirkung stehen. Bei den globalen Herausforderungen sind der Rückgang von potenziellen Erwerbstätigen durch den demografischen Wandel zu nennen. Weiters bedingt ein Wertewandel innerhalb der Gesellschaft die veränderten Anforderungen und Bedürfnisse im Hinblick auf den Arbeitgeber und Arbeitsplatz. Neben den globalen Herausforderungen, die sich auf die Tourismusbranche niederschlagen, gibt es auch spezifische touristische, mit anderen Worten „hausgemachte“ Ursachen des Fachkräftemangels. So bewirken die Arbeitsbedingungen im Tourismus ein negatives Image der Branche. Arbeitszeiten, die durch Schichtarbeit und Arbeit an Wochenenden und Feiertagen gekennzeichnet sind, sowie mangelnde Freizeit stehen in der Kritik. Weiters werden fehlende Wertschätzung, mangelnde Entlohnung, sowie Entwicklungsmöglichkeiten in der Tourismusbranche von den ArbeitnehmerInnen kritisiert.

Neben den Arbeitsbedingungen haben sich auch die Rahmenbedingungen der Branche verändert. Durch den Wandel von einer service- hin zu einer erlebnisorientierten Tourismuswirtschaft, sind die Ansprüche der Gäste an die ArbeitnehmerInnen gewachsen. Ein mehr an Emotionsarbeit ist gefragt, bei gleichzeitiger Unterbesetzung aufgrund des Fachkräftemangels. Somit kann festgehalten werden, dass der Arbeitsplatz Tourismus aufgrund der Arbeitsbedingungen und veränderten Rahmenbedingungen einerseits für die ArbeitnehmerInnen zur Belastung werden kann. Andererseits stimmt das Anforderungsprofil der touristischen Betriebe nicht mehr mit den Werten, Anforderungen und Bedürfnissen der ArbeitnehmerInnen überein. Daraus resultiert Unzufriedenheit, Krankenstände und Fluktuation der MitarbeiterInnen.

Um der Problematik des Fachkräftemangels nun nachhaltig entgegenzusteuern braucht es neben dem bereits vorhandenen Bewusstsein, alternative Lösungsansätze. Im Zuge der Arbeit wurde ein sozial nachhaltiges Personalmanagement als Lösungsansatz erläutert, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Dieser Ansatz legt den Fokus auf die Anforderungen und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen und beschäftigt sich mit der langfristigen Rekrutierung, Bindung und Weiterentwicklung der ArbeitnehmerInnen.

Gerade diese Punkte finden in der österreichischen Tourismuswirtschaft, welche zum Großteil auf familiengeführten klein- und mittelständischen Betrieben fußt, kaum Anklang. Dies ist auf die spezifischen Rahmenbedingungen der KMUs zurückzuführen, welche sich in einer inadäquaten Personalführung und allem voran in der Unternehmensentwicklung zeigen. Aufgrund der oftmals begrenzten Ressourcen und Möglichkeiten der KMUs und dem Fokus auf dem operativen Alltagsgeschäft, bleibt eine Auseinandersetzung mit der Organisationsentwicklung, dem Unternehmensimage und der Personalführung aus. Wirft man nochmals einen Blick auf das Konzept der Service-Gewinn-Kette, welche im Rahmen der Arbeit dargestellt wurde, so wird deutlich welchen Stellenwert MitarbeiterInnen im Unternehmen einnehmen. Sie sind lebenslänglich für die Gästezufriedenheit, den Unternehmenserfolg und die Überlebensfähigkeit am Markt ausschlaggebend. Damit die MitarbeiterInnen jedoch auch zum Erfolgsfaktor für das Unternehmen werden, bedarf es einer internen Servicequalität, die zur Zufriedenheit, Wohlbefinden und Motivation beiträgt. Um diese interne Servicequalität im Unternehmen zu implementieren und mögliche Stellschrauben für eine Entwicklung in Richtung eines

wirksamen, nachhaltigen und verantwortungsvollen Personalmanagements zu identifizieren, benötigen besonders KMUs aufgrund ihrer begrenzten Ressourcen Unterstützungsmöglichkeiten.

7 Schlussfolgerungen

Abschließend werden die Unterfragen und die Hauptforschungsfrage auf der Grundlage der Erkenntnisse der Arbeit beantwortet. Im Anschluss folgt eine kritische Würdigung der Arbeit und es wird der weiterführende Forschungsbedarf, der sich aufgrund des begrenzten Umfangs der Arbeit ergibt, beleuchtet.

7.1 Beantwortung der Unterfragen und Forschungsfrage

Unterfrage 1

Welche Rahmenbedingungen tragen zum Fachkräftemangel in der Tourismusbranche bei?

Eine Reihe an globalen, sowie spezifisch-touristischen Herausforderungen stellen Rahmenbedingungen dar, die sich Wechselseitig beeinflussen und zu einem Fachkräftemangel in der Tourismusbranche beitragen. Zunächst führt der demografische Wandel zu einem Rückgang der Erwerbstätigen und potenziellen Fachkräften in der Tourismusbranche (siehe Kapitel 4.2.1.1). Durch den Wertewandel und dem Trend zur höheren Ausbildung gehen nicht nur die Lehrlingszahlen zurück, es verändern sich auch die Anforderungen und Bedürfnisse der ArbeitnehmerInnen und Arbeitnehmer (siehe Kapitel 4.2.1.2 & 4.2.1.3). In diesem Kontext ergibt sich auch die Problematik, denn die Anforderungen der ArbeitnehmerInnen stimmen mit den Anforderungen am Arbeitsplatz Tourismus nicht überein. Es herrscht ein Mangel an Freizeit, Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, Wertschätzung sowie der Möglichkeit von Partizipation und Eingebundensein im Unternehmen. Diese Rahmenbedingungen werden mit den belastenden Arbeitsbedingungen kombiniert, wie schwierige Arbeitszeiten und eine zu niedrige Entlohnung. Daneben tragen auch die inadäquate Organisationsentwicklung und Personalführung von familiengeführten Betrieben zum Fachkräftemangel bei (siehe Kapitel 4.2.2).

Unterfrage 2

Welche Auswirkungen hat der Fachkräftemangel auf den Unternehmenserfolg?

Der Fachkräftemangel macht sich im Unternehmen an verschiedenen Stellen bemerkbar, welche sich allesamt auf den Unternehmenserfolg auswirken (siehe Kapitel 4.3.3). Zunächst führt ein Mangel der Schlüsselressource zu Mehraufwand für das Unternehmen. So kommt es zur zunehmenden Belastung der restlichen Belegschaft und der Geschäftsführung, was sich negativ auf das Betriebsklima niederschlägt. Weiters entstehen Kosten, welche in Form von Umsatzeinbußen durch die Unzufriedenheit von Gästen aufgrund einer verminderten Servicequalität zu finden sind. Aber auch die notwendige Personalsuche und -einschulung verursacht Kosten. Nicht zuletzt schränkt ein Fachkräftemangel notwendige Innovationen ein, um der steigenden Qualitäts- bzw. „Emotionsnachfrage“ der Gäste gerecht zu werden und die Überlebensfähigkeit am Markt zu sichern. Somit gefährdet der Fachkräftemangel die langfristige Überlebensfähigkeit des touristischen Betriebes. All diese Aspekte, welche durch den Fachkräftemangel verursacht werden, wirken sich schlussendlich negativ auf den Unternehmenserfolg aus.

Unterfrage 3

Welche Anforderungen stellen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer heutzutage an touristische Betriebe?

Die Anforderungen der ArbeitnehmerInnen wurden im Zuge der Rahmenbedingungen des Fachkräftemangels innerhalb des Wertewandels beleuchtet (siehe Kapitel 4.2.1.2). So prägen die neuen Generationen, wie beispielsweise die Generation Z die Arbeitswelt mit ihren Werten. Freizeit und Lebensgenuss nehmen an Bedeutung zu. So soll sich die Arbeit dem Leben flexibel anpassen. Sehr zentral ist auch die Frage nach dem Sinn bei der Arbeitsplatz- und Arbeitgebersuche. Demnach soll die Arbeit den eigenen Werten entsprechen und Raum für persönliche Weiterentwicklung und Partizipation geben. Die ArbeitnehmerInnen suchen nach Orientierung und wollen in das Unternehmen eingebunden sein. Weiters konnte die Bedeutung des Wertes „Nachhaltigkeit“ als wichtiges Job-Kriterium herausgearbeitet werden. So stellt das ökologische und soziale Engagement von Unternehmen heutzutage ein entscheidendes Job-Kriterium dar.

Unterfrage 4

Welche Bereiche umfasst ein sozial nachhaltiges Personalmanagement?

Ein sozial nachhaltiges Personalmanagement umfasst eine Bandbreite an Bereichen bzw. Handlungsfeldern und ist noch nicht ausreichend operationalisiert (siehe Kapitel 5.1 & 5.1.1). Zentrale Kernbereiche des nachhaltigen Personalmanagements, wie die Gewinnung, Bindung und Erhaltung, sowie die Förderung und Entwicklung von MitarbeiterInnen konnten innerhalb der Arbeit erfasst werden (siehe Kapitel 5.2). Innerhalb der Handlungsfelder gibt es einen umfangreichen Katalog an Maßnahmen. Diese gilt es individuell auf das Unternehmen und die Belegschaft auszurichten und einzusetzen. Allen Maßnahmen ist gemein, dass sie zu einer internen Servicequalität beitragen, die sich positiv auf die Zufriedenheit und Bindung der MitarbeiterInnen auswirken.

Hauptforschungsfrage

Wie kann sozial nachhaltiges Personalmanagement dazu beitragen, die Attraktivität der Tourismusbranche als Arbeitgeber zu steigern, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken?

Ein nachhaltiges Personalmanagement stellt eine Möglichkeit dar, den Arbeitsplatz Tourismus im Sinne der ArbeitnehmerInnen zu gestalten. Die Anforderungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter stehen individuell nach Unternehmen und Belegschaft im Zentrum der Maßnahmen. Dadurch werden Personalergebnisse wie Zufriedenheit, Wohlbefinden, Wertschätzung und Motivation erzielt. Dies stärkt die Bindung der ArbeitnehmerInnen an das touristische Unternehmen und wirkt der Fluktuation präventiv entgegen (siehe Kapitel 5.1.1). Um den Personalstamm langfristig gesund und produktiv zu erhalten wird besonderes Augenmerk auf ein ausgeglichenes Input-Output-Verhältnis geachtet. So finden beispielsweise Ansätze wie flexible Arbeitszeitenmodelle mit Augenmerk auf die Work-Life-Balance, sowie Entlohnungs- und Anreizsysteme Verwendung, die einen Ausgleich zur oftmals hohen Stressbelastung am Arbeitsplatz Tourismus schaffen sollen. Durch eine Kommunikations- und Feedbackkultur wird die Partizipation und Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen im Unternehmen gefördert (siehe Kapitel 5.2.4). Zusätzlich ermöglichen die Maßnahmen im Kernbereich Förderung und Weiterentwicklung die Aus- und Weiterbildung von qualifizierten ArbeitnehmerInnen, was nicht zuletzt dazu beiträgt dem Fachkräftemangel entgegenzusteuern (siehe Kapitel 5.2.5). Insgesamt kann sich das Unternehmen durch die Implementierung von sozial nachhaltigen

Maßnahmen im Rahmen des Personalmanagements im Auge der ArbeitnehmerInnen attraktiv positionieren. Es bringt Wettbewerbsvorteile mit sich, da gerade für jüngeren Generationen Nachhaltigkeit und die Übernahme sozialer Verantwortung ein wesentliches Job-Kriterium darstellt (siehe Kapitel 5.2.3). Dadurch steigert sich letztendlich nicht nur die Attraktivität des Arbeitsplatzes Tourismus, sondern wirkt auch dem negativen Image der Branche entgegen. Darüber hinaus bewirkt ein nachhaltiges Personalmanagement neben einem Wettbewerbsvorteil auch die Einsparung von Kosten, die sich im Mehraufwand der Suche und Einschulung von Personal, in überlastetem Personal, Krankenständen und einer verminderten Gästezufriedenheit widerspiegeln.

7.2 Handlungsempfehlungen

In Nachfolgenden werden Handlungsempfehlungen für touristische klein- und mittelständische Unternehmen skizziert. Dadurch sollen Unterstützungsmöglichkeiten aufgezeigt werden, die es den Betrieben ermöglichen, der Fachkräfteproblematik nachhaltig zu begegnen und entgegenzuwirken.

Ausgangspunkt des Veränderungsprozesses von fachkräftemangelbetroffenen Betrieben sollte, wie bereits in der Diskussion angeschnitten, die Auseinandersetzung mit der Organisationsentwicklung, dem Unternehmensimage und der Personalführung sein. In diesem Prozess der Reflexion ist es hilfreich externe Beratung in Anspruch zu nehmen. Hierbei können Consulting-Unternehmen eingesetzt werden, die dem Betrieb und der Führungsperson ExpertInnen zur Seite stellen, die die Auseinandersetzung moderieren und mit ihrem Fachwissen und praxisbezogenem Know-How die Umstellung begleiten.

In dem Prozess der Umstellung können weiters auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter miteinbezogen werden. Dadurch kann sichergestellt werden, dass die geplanten Maßnahmen zur Umstellung, den Interessen und Bedürfnissen der MitarbeiterInnen entsprechen und die Lebenswelt der Belegschaft nicht verfehlt. Durch diese Miteinbindung der MitarbeiterInnen im Sinne von aktivem Feedback und der Mitgestaltungsmöglichkeit, wird ein Teil des in der Arbeit vorgestellten Modells eines nachhaltigen Personalmanagements bereits gelebt. Dadurch kann wiederum die Zufriedenheit und Motivation der MitarbeiterInnen gesteigert werden, was sich nicht zuletzt positiv auf die Fachkräfteproblematik auswirkt.

Neben dem Heranziehen von beratenden ExpertInnen, sowie MitarbeiterInnen im Zuge des Veränderungsprozesses, können sich Betriebe auch mit anderen lokalen, touristischen Betrieben stärker vernetzen. Durch einen Austausch der umliegenden touristischen Betriebe und anderen Akteuren, wie etwa der Tourismusdestination, beispielsweise im Zuge eines sogenannten „Fishbowls“, könnten gemeinsam an Maßnahmen und erfolgreichen Lösungen gearbeitet werden. Dadurch könnte sich auch der Rückhalt und die Unterstützung untereinander stärken. Ein gemeinsames Netzwerk könnte aufgebaut werden, sowie Kooperationen durch die ermöglicht wird, von- und miteinander zu lernen und zu wachsen. Die gegenseitige Unterstützung wäre auch im Hinblick auf Weiter- und Fortbildungsmöglichkeiten der jeweiligen Belegschaft wertvoll. Die Belegschaften der Betriebe könnten untereinander ihre Fähigkeiten und ihr Know-How austauschen.

Neben diesen Maßnahmen können Führungspersonen der touristischen KMUs auch auf die Dienstleistungen der WKÖ oder der ÖHV zurückgreifen. Diese bieten umfangreiches und kostenfreies Informationsmaterial zu bestimmten Trendthemen an. Neben diesem Informationsmaterial werden auch Workshops, Webinare und andere Veranstaltungen zu Organisations-, Personal-, Führungs- und Nachhaltigkeitsthemen angeboten, die in Anspruch genommen werden können.

Eine weitere Möglichkeit, den Veränderungsprozess im Betrieb anzuleiten, wäre es Benchmarks einzusetzen. Dadurch können sich Führungspersonen mit Strategien von anderen Betrieben, idealerweise „Best-Practice Betrieben“ auseinandersetzen und erfolgsversprechende Maßnahmen und Konzepte ableiten.

Bei der Umsetzung und Implementierung von neuen Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung, -förderung und -weiterentwicklung können Betriebe Subventionen des jeweiligen Landes beantragen. So werden etwa Projekte für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung gefördert, aber auch Beratung und Weiterbildung für Führungspersonal, als auch ArbeitnehmerInnen.

7.3 Kritische Würdigung der Arbeit

7.3.1 Methoden- und Ergebniskritik

Durch die Literaturrecherche konnte ein allgemeiner Überblick, sowohl über die Rahmenbedingungen der Fachkräfteproblematik als auch über ein Nachhaltiges Personalmanagement geschaffen werden.

Zunächst gestaltete sich die Suche nach Daten und Studien zur aktuellen Situation des Fachkräftemangels in der Tourismusbranche schwierig. Mithilfe des Deloitte Reports und des Fachkräftenradars der ibw konnte die aktuell Stimmungslage von Unternehmen dargestellt werden. Einzig die Zahlen der rückgängigen Lehrlingsausbildungen im Tourismus konnten den Mangel an Fachkräften wirklich aufzeigen. Diese Zahlen wurden von der WKO Seite entnommen, sind jedoch lückenhaft aufgrund der Fehlenden Datenlage im Jahr 2016. Limitationen ergaben sich daher bei der Darstellung der aktuellen Arbeitsmarktsituation.

Die Ursachen, Herausforderungen und Auswirkungen des Fachkräftemangels konnten anhand der Literatur umfangreich beleuchtet werden und haben für die Beantwortung der Unterfragen ausreichend Erkenntnisse geliefert.

Aufgrund der Bandbreite und individuellen Gestaltung der Maßnahmen des nachhaltigen Personalmanagements wäre ergänzend zur Literaturrecherche ein zusätzliches qualitatives Design geeignet gewesen. Dies würde einen tieferen Einblick in die Thematik ermöglichen, besonders im Hinblick auf die Umsetzung und Wirksamkeit der sozial nachhaltigen Maßnahmen in familiengeführten Betrieben. Jedoch wurde bei der Auswahl der Literatur des nachhaltigen Personalmanagements unter anderem Literatur gewählt, die einen starken Praxisbezug hat. So beinhaltet das Modell nach Liebhart und Nungesser Maßnahmen, die im Zuge eines Interviews mit der Eigentümerin des Hotel Hochschobers in Kärnten und der HR-Verantwortlichen der BAWH-Kooperation (Best Alpine Wellnesshotels) besprochen wurden. Insgesamt ermöglicht die gewählte Literatur einen umfassenden und validen Einblick in die Thematik.

7.3.2 Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse

Im Fokus der Arbeit standen familiengeführte, touristische Betriebe der Gastronomie und Hotellerie in Österreich. Die Ergebnisse dieser Arbeit zu den nachhaltigen Maßnahmen können aber sowohl branchen- als auch länderübergreifend

verallgemeinert werden. Personalergebnisse, wie Zufriedenheit, Wohlbefinden, Motivation und Leistungsfähigkeit sind im Sinne aller ArbeitgeberInnen, da sie den Unternehmenserfolg und die langfristige Überlebensfähigkeit am Markt sichern. Dennoch ist hier anzumerken, dass touristischen Betriebe eigene Besonderheiten und Maßnahmen aufweisen, die, wie in den Limitationen der Arbeit erwähnt wurden, nicht Teil der Recherche waren. Somit sind diese bei der Implementierung von nachhaltigen Maßnahmen zu berücksichtigen.

7.4 Weiterführender Forschungsbedarf

Im Zuge der Recherche sind weitere Fragen aufgetreten. Zur Beantwortung der Fragen ist eine weiterführende Recherche notwendig:

Frage 1

Welche Rahmenbedingungen benötigen familiengeführte klein- und mittelständische Betriebe, um Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur zu verankern?

Wie im Zuge der Arbeit bereits erwähnt wurde, bildet die Auseinandersetzung mit dem eigenen Unternehmensimage und der -entwicklung die Voraussetzung für die Gestaltung von nachhaltigen Maßnahmen im Rahmen des Personalmanagements. Für diese Reflexion und Weiterentwicklung braucht es vor allem in den familiengeführten Betrieben Unterstützung, da sie über begrenzten Ressourcen verfügen und ihr Fokus oftmals nur auf dem operativen Tagesgeschäft liegt. Nicht zuletzt fehlt es in den Betrieben oftmals an Know-How, wie im Zuge der Arbeit herausgefunden wurde.

Frage 2

Wie kann ein gelingendes Management unterschiedlicher Generationen innerhalb von familiengeführten touristischen Betrieben erfolgen?

Im Zuge der Arbeit wurden vor allem die Anforderungen der jüngeren Generationen, wie die Generation Z, beleuchtet. Die Maßnahmen im Zuge des nachhaltigen Personalmanagements stimmen mit diesen Anforderungen überein. Nun stellen sich die Fragen, inwieweit sich die Bedürfnisse von älteren Generationen überschneiden und wie eine gelingende Zusammenarbeit zwischen den Generationen gewährleistet werden kann. Im Hinblick auf den Austritt der älteren Generationen aus dem Unternehmen, stellt sich die Frage, wie die Sicherung und Übertragung von Informationen und Wissen erfolgen kann.

8 Literaturverzeichnis

- Albert, M., Hurrelmann, K., & Quenzel, G. (2019). *Jugend 2019: Eine Generation meldet sich zu Wort* (1. Auflage). Beltz.
- Armutat, S., Bartholomäus, N., Franken, S., Herzig, V., & Helbich, B. (Hrsg.). (2018). *Personalmanagement in Zeiten von Demografie und Digitalisierung: Herausforderungen und Bewältigungsstrategien für den Mittelstand*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21623-8>
- Bauer, R. (2020). *Fachkräfte finden und binden: Internes Marketing für Tourismus und andere Dienstleister*. Linde.
- Cohen, E., Taylor, S., Muller-Camen, M. (2012). HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability. Society for Human Resource Management. Download vom 23. März 2022 von <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Corporate-Social-Environmental-Sustainability.pdf>
- DIN ISO 2600—Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen: Ein Überblick* (S. 32). (2011). Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Download vom 26. März 2022 von https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/a395-csr-din26000.pdf;jsessionid=527B4C97763A9B8630586884C8312F15.delivery1-master?__blob=publicationFile&v=1
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Dornmayr, H., & Riepl, M. (2021). *Unternehmensbefragung zum Fachkräftebedarf/-mangel 2021: Fachkräfte radar 2021* (S. 150) [Studie]. WKO. Download vom 14. März 2022 von <https://ibw.at/bibliothek/id/541/>
- Doyé, T. (Hrsg.). (2016). *CSR und Human Resource Management: Die Relevanz von CSR für modernes Personalmanagement*. Berlin Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-47683-3>
- Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)* (S. 19). (2011). [Mitteilung]. Europäische Kommission. Download vom 26. März 2022 von <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=EN>
- Peco-Institut (2014). Einstieg in die Nachhaltige Entwicklung*. Download vom 26. März 2022 von <http://solidarisch-einkaufen.de/index.php?content=Nachhaltigkeit>
- European Commission. Directorate General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. (2020). *Benutzerleitfaden zur Definition von KMU*. Publications Office. Download vom 28. März 2022 von <https://data.europa.eu/doi/10.2873/182635>
- FH JOANNEUM (2021). Richtlinien der FH JOANNEUM zur Sicherung Guter Wissenschaftlicher Praxis und zur Vermeidung von Fehlverhalten in der Wissenschaft. Download vom 11. Mai 2022 von https://cdn.fh-joanneum.at/media/2021/08/Richtlinie-1.1.-Gute-Wissenschaftliche-Praxis-06.07.2021_-4.pdf

- Fifka, M. S. (2017). Strategisches CSR-Management im Tourismus. In D. Lund-Durlacher, M. S. Fifka, & D. Reiser (Hrsg.), *CSR und Tourismus* (S. 3–16). Berlin Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-53748-0_1
- Fink, M., Titelbach, G., Vogtenhuber, S., & Hofer, H. (2015). *Gibt es in Österreich einen Fachkräftemangel? Analyse anhand von ökonomischen Knappheitsindikatoren*. (S. 157) [Projektbericht]. IHS. Download vom 14. März 2022 von https://online.wkooe.at/html/content-files/wifi/pdf/IHS-Studie_Fachkraeftemangel_2016.pdf
- Friedl, H., & Schuster, A. (2018). Fachkräftemangel als Ausdruck der Wechselwirkungen zwischen Führungsstil und Unternehmenskultur in der Hotellerie—Und strategische „Gegenmittel“. *Tourismus Wissen*, 13, 187–191.
- Gardini. (2014). Personalmanagement im Tourismus zwischen theoretischen Anforderungen und betrieblicher Realität: Eine kritische Bestandsaufnahme. *Z Tourismuswissenschaft*, 1, 57–73. Download vom 14. April 2022 von https://www.researchgate.net/publication/294282810_Personalmanagement_im_Tourismus_zwischen_theoretischen_Anforderungen_und_betrieblicher_Realit_at_Eine_kritische_Bestandsaufnahme
- Geursen, E. (2022). Nachhaltigkeit im Personalmanagement. In E. Geursen, *Nachhaltiges Personalmanagement als Schlüsselfaktor für erfolgreiches Wirtschaften* (S. 39–66). Berlin Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-64738-7_3
- Graf, N. (Hrsg.). (2014). *Innovationen im Personalmanagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-04887-7>
- Hamm, I., & Köhler, W. (2020). *Wettbewerbsfaktor Mensch: Wie man durch Mitarbeiterbegeisterung und moderne Führung Mehrwert schafft*. Berlin Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-61128-9>
- Haunhorst, E., Willers, C., & Bethschneider, J. (Hrsg.). (2011). *Nachhaltiges Management: Sustainability, Supply Chain, Stakeholder: Tagungsband*. Books on Demand.
- Hinterholzer, T., & Jooss, M. (2013). *Social Media Marketing und -Management im Tourismus*. Berlin Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-37952-9>
- Hochfilzer, H., & Hochfilzer, H. (2022, Januar 5). *Hochfilzer: "Fachkräftemangel ist keine Eintagsfliege"* [Falstaff]. Download vom 14. März 2022 von <https://www.falstaff.at/nd/hochfilzer-fachkraeftemangel-ist-keine-eintagsfliege/>
- Kanning, U. P. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung: Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-50375-1>
- Kapferer, A., & Breyner, B. (2021). *Tourismusbarometer 2021* (Eine Studie von Deloitte Tirol und ÖHV, S. 40) [Studie]. Deloitte Tirol Wirtschaftsprüfung GmbH. Download vom 14. März 2022 von <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-deloitte/tourismusbarometer-2015.pdf>
- Kapferer, A., Breyner, B., & Frei, G. (2015). *Tourismusbarometer 2015* (Eine Studie von Deloitte Tirol, S. 20). Deloitte Tirol Wirtschaftsprüfung GmbH. Download vom

14. März 2022 von
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-deloitte/tourismusbarometer-2015.pdf>
- Klaffke, M. (Hrsg.). (2021). *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (2. Auflage). Springer Gabler.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-34787-1>
- Lee-Ross, D., & Pryce, J. (2010). *Human resources and tourism: Skills, culture and industry*. Channel View Publications.
- Liebhart, U., & Nungesser, S. (2017). Sozial nachhaltiges Personalmanagement in mittelständischen Hotelbetrieben – wie Hotelkooperationen unterstützen können. In D. Lund-Durlacher, M. S. Fifka, & D. Reiser (Hrsg.), *CSR und Tourismus* (S. 83–99). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-53748-0_6
- Loew, T., & Rohde, F. (2013). *CSR und Nachhaltigkeitsmanagement Definitionen, Ansätze und organisatorische Umsetzung im Unternehmen* (S. 30). Institute for Sustainability. <https://api.deutsche-digitale-bibliothek.de/binary/2928eedd-e181-4618-adc3-ba5a706c1fda.pdf>
- Lund-Durlacher, D., Fifka, M. S., & Reiser, D. (Hrsg.). (2017). *CSR und Tourismus: Handlungs- und branchenspezifische Felder*. Berlin: Springer Gabler.
- Märk, S., & Situm, M. (2018). Die wichtigste Ressource: Die Mitarbeiter. In S. Märk & M. Situm, *Familienunternehmen und ihre Stakeholder* (S. 455–486). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18740-8_16
- Mason, Peter. *Researching Tourism, Leisure and Hospitality for Dissertations and Theses*, Goodfellow Publishers, Limited, 2022. ProQuest Ebook Central, Download vom 11. Mai 2022 von <http://ebookcentral.proquest.com/lib/fh-joanneum/detail.action?docID=29147324>.
- Maurer, I., & Müller-Camen, M. (2016). Nachhaltiges Personalmanagement. In T. Doyé (Hrsg.), *CSR und Human Resource Management* (S. 17–30). Berlin Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-47683-3_2
- Miller, J., & Harald A., F. (2004). *Zitierhandbuch für wissenschaftliche Arbeiten* (Oktober 2019). FH JOANNEUM.
- Mohr, M. (2021). *Wirtschaftsstandort Österreich: Statista Dossierplus zu Kernmerkmalen der Österreichischen Volkswirtschaft* (S. 47) [Studie]. Statista. Download vom 28. März 2022 von <https://de-1statista-1com-1muudmwb10060.perm.fh-joanneum.at/statistik/studie/id/82396/dokument/wirtschaftsstandort-oesterreich/>
- Mone, M. (2022, Januar 5). Arbeitsbedingungen im Tourismus: Mangelware Respekt. *Arbeit&Wirtschaft*. Download vom 03. April 2022 von <https://www.arbeitswirtschaft.at/arbeitsbedingungen-tourismus/>
- Nerding, F. W. (2011). *Psychologie der Dienstleistung*. Hogrefe.
- O’Riordan, L., Zmuda, P., & Heinemann, S. (Hrsg.). (2015). *New Perspectives on Corporate Social Responsibility: Locating the Missing Link*. Fachmedien Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06794-6>

- Paier, D. (2009). *Fachkräftemangel in der Steiermark* (Studie im Auftrag des AMS, S. 112) [Endbericht]. ZBW. Download vom 24. März 2022 von https://www.ams-forschungsnetzwerk.at/downloadpub/AMS_Endbericht_2009_Fachraeftemangel_Steiermark.pdf
- Rein, H., & Antonschmidt, H. (Hrsg.). (2015). *Nachhaltiger Tourismus: Einführung*. UVK-Verl.-Ges.
- Richards, G. (2011). Creativity and tourism. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1225–1253. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.07.008>
- Rok, M., & Mulej, M. (2014). CSR-based model for HRM in tourism and hospitality. *Kybernetes*, 43(3/4), 346–362. <https://doi.org/10.1108/K-02-2014-0026>
- Scholz, C. (2014). *Generation Z: Wie sie tickt, was sie ver??ndert und warum sie uns alle ansteckt*. Wiley-VCH.
- Sinn, W. (2022). *Unternehmen als Talent-Entwickler: Gehalt ist nicht mehr das entscheidende Jobkriterium* [Gastbeitrag von Bain & Company]. Harvard Business manager. Download vom 02. April 2022 von <https://www.managermagazin.de/politik/gehalt-ist-nicht-mehr-das-entscheidende-jobkriterium-a-97db96e8-20a3-417c-8ea4-e9f78b33f345>
- Wagner, D., Schobert, M., & Steckenbauer, G. C. (Hrsg.). (2019). *Experience Design im Tourismus - eine Branche im Wandel: Gestaltung von Gäste-Erlebnissen, Erlebnismarketing und Erlebnisvertrieb*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24512-2>
- Weiermair, K., & Bieger, T. (Hrsg.). (2008). *Unternehmertum im Tourismus: Führen mit Erneuerungen* (2., neu bearb. und erw. Aufl). Erich Schmidt.

9 **Abbildungsverzeichnis**

<i>Abbildung 1: Einteilung von Arbeitskräften</i>	<i>17</i>
<i>Abbildung 2: Beschäftigungsgrößenklassen</i>	<i>18</i>
<i>Abbildung 3: Dimensionen der Nachhaltigkeit... ..</i>	<i>19</i>
<i>Abbildung 4: Service-Gewinn-Kette</i>	<i>32</i>
<i>Abbildung 5: Nachhaltiges Personalmanagement-Modell</i>	<i>38</i>