

DTV-Next Generation: Fachkräftesicherung

im Deutschlandtourismus

Wieso sich langfristige Fachkräftesicherung lohnt und wie Sie Mitarbeitende finden, binden und die Mitarbeiterzufriedenheit steigern können.

Themen

1. Fachkräftemangel im Deutschlandtourismus – Ein (Zukunfts-)Szenario

2. Mitarbeiterfindung, -bindung und -zufriedenheit

Ergebnisse

Allgegenwärtig beschäftigen die Themen Fachkräftemangel und Nachwuchskräftegewinnung die deutsche Tourismusbranche mehr denn je. Was genau ein Fachkräftemangel für den Deutschlandtourismus bedeutet, hat die DTV-Next Generation im Szenario „Fachkräftemangel im Deutschlandtourismus“ für Sie skizziert.

Zusätzlich besteht die Problematik für viele Unternehmen nicht mehr nur darin, Mitarbeitende zu finden, sondern diese auch langfristig im Unternehmen zu halten. Wie die Branche dem Fachkräftemangel entgegenwirken kann und somit die Fachkräftesicherung fördern kann, hat die DTV-Next Generation an Hochschulen, Fachschulen, Berufsschulen und in vielen Einzelgesprächen mit Auszubildenden, Studierenden und Arbeitnehmenden erfragt und die Ergebnisse in diesem Papier für Sie in Form von Handlungsempfehlungen aufbereitet.

Next Generation

Die Next Generation wurde gegründet, um das Fachwissen und die Kompetenzen von jungen Talenten der Tourismusbranche in Deutschland zu bündeln und in die Arbeit des Deutschen Tourismusverbandes zu integrieren.

Fachkräftemangel im Deutschlandtourismus – Ein (Zukunfts-)Szenario

2,9 Millionen – und damit 6,8 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland – sind im Tourismus beschäftigt. Mit 3,9 Prozent leistet die Tourismuswirtschaft einen deutlich höheren direkten Beitrag zur Bruttowertschöpfung als der Einzelhandel oder Maschinenbau.

Die deutsche Tourismusbranche wird als Querschnittsbranche bezeichnet. Dies bedeutet, dass die Tourismuswirtschaft viele verschiedene Wirtschaftsbereiche umfasst. Durch diesen Fakt wird noch einmal verdeutlicht, wie wichtig eine funktionierende Tourismuswirtschaft in Deutschland ist, da hiervon auch viele andere Branchen und Betriebe abhängig sind (siehe folgende Tabelle von Walter Freyer).

Tourismuswirtschaft im engeren Sinn Typische Tourismusbetriebe	Ergänzende Tourismuswirtschaft Tourismusspezialisierte Betriebe	Touristische Randindustrie Tourismusabhängige Betriebe
Reiseveranstalterbetriebe Reisemittlerbetriebe Beherbergungsbetriebe Verkehrsbetriebe (Straße, Schiene, Luft, Wasser) Fremdenverkehrsgemeinden und Gebiete (Destinationen) Fremdenverkehrsbetriebe, -vereine, -verbände, -organisationen Kongress- und Tagungswesen Messen und Ausstellungen	<u>Produktion</u> Sachgüterbetriebe Souvenir-Industrie Reiseausrüster Buch- und Zeitschriftenverlage (Reisepublikationen) <u>Dienstleistungsbetriebe</u> Animateure, Fremdenführer, Reiseleiter Reisejournalisten Kreditinstitute (Reisedevisen) Versicherungsunternehmen Verleihfirmen (Autos, Fahrräder, etc.) Ausbildungsstätten Marktforschungsinstitute Behörden, Verwaltung für Tourismus	<u>Produktion</u> Sportartikelindustrie Bekleidungsindustrie Fotoindustrie Kosmetikindustrie Arzneimittelindustrie Elektroindustrie <u>Dienstleistungsbetriebe</u> Gastronomiebetriebe Sportbetriebe Friseurbetriebe Reparaturbetriebe Tankstellen, Automobilclubs Bergbahnen, Skilifte Spielbanken, Kulturanbieter Ärzte, Masseure Einzelhandel

<p>Typische Tourismusbetriebe bieten typische Tourismusleistungen an, die ausschließlich von Touristen/Reisenden nachgefragt werden</p>	<p>Untypische Tourismusbetriebe haben sich mit typischen Tourismusleistungen auf Touristen/Reisende als Zielgruppe spezialisiert</p>	<p>Untypische Tourismusbetriebe haben sich mit untypischen Tourismusleistungen auf Touristen/Reisende als Zielgruppe spezialisiert</p>
---	--	--

Abb. 1.: Die Tourismuswirtschaft (im engeren und weiteren Sinn) Quelle: Freyer, Walter, Tourismus-Marketing: Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft, 5. Auflage. Eigene Darstellung

Dies bedeutet auch, dass nicht nur rund 3 Millionen Beschäftigte im Tourismus von einer funktionierenden Tourismuswirtschaft abhängig sind, sondern auch, dass eine Vielzahl von tourismusabhängigen Unternehmen und deren Mitarbeitende, oftmals nicht an erster Stelle, in der Tourismusbranche mitgedacht werden.

Die Außenwirkung des Tourismus als Arbeitgeberbranche war bereits vor der Pandemie teils negativ behaftet. Sie galt als schlecht bezahlt und es wurde Kritik laut, man müsse zu viel und zu antizyklischen Zeiten arbeiten. Dennoch hatte die Branche immer eine perspektivische Botschaft: Tourismus ist eine zukunftssichere Branche, denn gereist wird immer.

Durch die Auswirkungen der Covid19-Pandemie hat die Tourismusbranche harte Einbußen erlitten und wurde zeitweise fast vollständig auf Null zurückgefahren. Dies spiegelt sich auch in der Aufgabe vieler Betriebe, einer hohen Anzahl von Mitarbeitenden in Kurzarbeit, sinkenden Beschäftigungszahlen und wenigen neu abgeschlossenen Ausbildungsverträgen und belegten Studienplätzen wider. Durch politische Maßnahmen wurden das touristische Angebot, die Reisebereitschaft und -möglichkeit und die Handlungsfähigkeit vieler Unternehmen stark eingeschränkt. Das Aufzeigen konkreter Perspektiven auf der anderen Seite wurde von vielen Branchenvertretern vermisst.

Als Konsequenz aus diesen Einschränkungen konnte ein Abwandern vieler Arbeitnehmender im Tourismus in andere Branchen beobachtet werden – eine Rückkehr in den Tourismus ist nicht garantiert. Potenzielle Nachwuchskräfte entscheiden sich lieber für „sichere“ Branchen. Durch fehlende Perspektive, ausbleibende Bewerbungen und geringe finanzielle Mittel können Betriebe eine Ausbildung nicht mehr sicherstellen und durchführen.

Die Vergangenheit zeigt, dass sich der Tourismus von solchen Krisen erholen kann und wird. Dies sollte jedoch nicht als Selbstverständlichkeit angesehen werden, sondern bedarf einer zukunftsgerichteten Mitgestaltung aller Beteiligten in der Branche. Die Resilienz und treibende Innovationskraft der Branche ermöglichen sicheres Reisen in Deutschland. Doch was passiert, wenn es keine Fachkräfte mehr gibt?

Der DTV möchte konkret darauf aufmerksam machen, dass die Branche mit all ihren unterschiedlichen Betrieben auch in der jetzigen Krisenzeit die duale Berufsausbildung und auch den gesamten touristischen Nachwuchs und potenzielle Mitarbeitende sowie den Ruf der Tourismusbranche als Arbeitgeberbranche im Blick haben muss, um langfristige Erfolge erzielen und im weltweiten Wettbewerb bestehen zu können.

Die Corona-Krise hat den zuerst noch zurückhaltenden Trend des Fachkräftemangels stark beschleunigt. Vor allem gastronomische Betriebe mussten viele Mitarbeitende entlassen oder in Kurzarbeit schicken. Hierdurch mussten viele Beschäftigte Sozialleistungen beziehen oder rutschten in Hartz IV. Genaue Zahlen liegen jedoch noch nicht vor. Die Öffnungen im Juni 2021

zeigen nun, dass die touristische Nachfrage enorm steigt, jedoch Service- und Fachkräfte fehlen¹. Dies ist bereits ein fader Vorgeschmack darauf, was es bedeutet, wenn der deutschen Tourismusbranche (gut ausgebildete) Fachkräfte fehlen.

Was dies jedoch noch für Auswirkungen und weitreichende Folgen hat, stellen wir Ihnen in folgender Grafik ausführlich dar.



Abb. 2.: Szenariografik: Fachkräftemangel im Deutschlandtourismus; Eigene Darstellung

¹ Bsp./Vgl.:

<https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/fachkraeftemangel-in-der-gastronomie-endlich-geoeffnet-aber-jetzt-fehlt-das-personal/27237102.html>

Diese Szenariografik soll die Auswirkungen des Fachkräftemangels auf die Destination Deutschland und die dazugehörigen Ebenen schematisch darstellen. Was zunächst als eine Art Flussdiagramm anmutet, muss bei genauerer Betrachtung als Kreislauf gesehen werden, den es zu durchbrechen gilt, um das Problem Fachkräftemangel im Deutschlandtourismus zu lösen. Dabei werden als Erstes drei verschiedene Perspektiven des Deutschlandtourismus betrachtet, bevor im unteren Teil der Grafik auf die Auswirkungen des Fachkräftemangels auf Deutschland als Gesamtdestination eingegangen wird. Jede Perspektive hat dabei direkt oder indirekt Auswirkungen auf die anderen Perspektiven. Reisende nehmen die aus unterschiedlichen Leistungen bestehenden Reisen als ein touristisches Gesamtprodukt wahr. Dadurch werden die Korrelationen zwischen den Perspektiven nochmal unterstrichen. Im Folgenden werden die eben genannten Perspektiven ausführlicher beschrieben.

Fachkräftemangel in Hotellerie/ Gastronomie

Die Hotellerie und die Gastronomie sind sicherlich die am stärksten vom Fachkräftemangel betroffenen Akteure in der deutschen Tourismusbranche. Sowohl in der Hotellerie als auch in der Gastronomie werden Menschen gebraucht, die eine gute fachliche Ausbildung haben, um die Servicequalität im Betrieb hoch zu halten und Öffnungszeiten sicherzustellen. Hier werden gleich zu Beginn die beiden ersten und vermutlich offensichtlichsten Auswirkungen des Fachkräftemangels in dieser Branche genannt: mangelnde Servicequalität und Öffnungszeiten, die nicht sichergestellt werden können. Infolgedessen kommt es zu weniger Übernachtungs- bzw. Gästezahlen, und auch die Mehrtages-Touristen werden weniger. Daraus resultieren weniger Gäste und es kommt zu sinkenden Einnahmen, die im schlimmsten Fall zur Insolvenz und zur Geschäftsaufgabe führen. Weniger Hotels und Gastronomiebetriebe in einer Destination bedeuten auch weniger touristische Angebote auf kommunaler Ebene. Somit hat ein Fachkräftemangel in Hotellerie und Gastronomie nicht nur Auswirkungen auf die diesem Bereich zugehörigen Betriebe, sondern in der Gesamtbetrachtung auch auf die gesamte Destination sowie auf die gesamte Attraktivität des Reiseland Deutschlands.

Fachkräftemangel bei den touristischen Leistungsträgern

Neben der Hotellerie und Gastronomie gibt es noch weitere touristische Leistungsträger in einer Destination, die zum Bestehen und zum Erfolg beitragen und für die Breite des Angebotes einer Destination unerlässlich sind. Diese Betriebe gehören in der Regel zur ergänzenden Tourismusindustrie bzw. zur touristischen Rand-Industrie. Hierzu zählen Verleihfirmen, Bergbahnen und der Einzelhandel, um hier nur einige exemplarisch zu nennen. Auch diese Betriebe haben mit den Auswirkungen des Fachkräftemangels zu kämpfen. Ähnlich wie bei der Hotellerie und der Gastronomie braucht es auch bei diesen Leistungsträgern Menschen, die eine qualitativ gute Ausbildung haben in dem was sie tun, um die Servicequalität hochzuhalten und Öffnungszeiten gewährleisten zu können. Geschieht dies nicht, bleiben Besucher an den Attraktionen einer Destination aus. Es wird weniger Wertschöpfung in Form von Einnahmen erzielt, und auch hier kommt es dann zwangsläufig am Ende zu Insolvenzen und Geschäftsaufgaben. Auch hier ist die Folge wieder ein Verlust an touristischen Angeboten für eine Destination.

Fachkräftemangel auf kommunaler Ebene

Die kommunale Ebene bildet das politische und organisatorische Fundament einer Destination. Dabei kann es sich um eine klassische Kommune oder einen kommunalen Verbund handeln. In ländlichen Regionen sind auch Kreise und Landkreise denkbar, wobei man sich hier schon eher auf der regionalen, also einer übergeordneten Ebene, bewegt. Die Auswirkungen mögen ähnlich sein; in diesem Zusammenhang soll sich nun auf die kommunale Ebene fokussiert werden. Auch im Stadtmarketing, bei kommunalen Wirtschaftsförderungen oder den ortsansässigen Destinationsmanagementorganisationen und Tourist-Informationen braucht es Menschen, die das komplexe System Tourismus verstehen und um die Bedeutung dessen für eine Kommune oder Region wissen. Nicht nur, dass den Reisenden vor Ort wichtige Ansprechpartner und Dienstleister bei Fragen an vielen Touchpoints ihrer Reise fehlen, auch gibt es weniger Fürsprecher in der Politik, die sich für den Tourismus einsetzen. Das führt dazu, dass finanzielle Mittel wie Fördergelder oder Bezuschussungen gekürzt oder gestrichen werden.

Eine Kürzung oder Streichung von Fördermitteln hat wiederum zur Folge, dass Fachkräfte in den Kommunen schlechter bezahlt werden und es zu einem negativen Arbeitgeberimage der Kommune kommt. Daraus resultieren ebenfalls, wie auch in den vorab aufgezeigten touristischen Bereichen, erhöhte Recruitingkosten für touristische Betriebe. Weniger finanzielle Mittel und die in den vorherigen Abschnitten genannten Geschäftsaufgaben und Insolvenzen in den verschiedenen touristischen Bereichen führen auch dazu, dass es weniger touristisches Angebot in einer Destination gibt. Auch resultiert aus sinkenden Fördermitteln für eine Destination, dass weniger Geld in Infrastruktur wie Rad- und Wanderwege investiert werden kann. Dadurch verschlechtert sich die Infrastruktur im Allgemeinen, sowohl für die Touristen als auch für die einheimische Bevölkerung, die in der Destination lebt und arbeitet.

Für die Touristen bedeutet eine schlechtere Infrastruktur, dass diese aufgrund mangelnder Attraktivität auf andere Destinationen ausweichen und so die Besucherzahlen in der eigentlichen Destination sinken. Dies führt wiederum zu sinkenden Einnahmen und schlussendlich zur mangelnden Bezahlung der Fachkräfte in der Destination. Aus der Perspektive der Einheimischen in einer Destination bedeutet eine schlechtere Infrastruktur und sinkende Angebotsstruktur (gastronomisch, kulturell...) infolge von fehlenden finanziellen Mitteln eine sinkende Attraktivität und Lebensqualität in der Destination. Und wer sich an einem Ort nicht wohl fühlt bzw. dort nicht gerne lebt, der wandert ab oder zieht in einen anderen Ort. Da die einheimische Bevölkerung oftmals aber auch die Arbeitskräfte in den touristischen Betrieben stellt, führt eine Abwanderung der einheimischen Bevölkerung oftmals zwangsläufig zu einem weiteren Fachkräftemangel auf den verschiedenen Ebenen einer Destination. So schließt sich der Kreislauf des Fachkräftemangels, den es zu durchbrechen gilt.

Auswirkungen auf die Destination Deutschland

Alle in den vorherigen Abschnitten aufgezeigten Auswirkungen des Fachkräftemangels in den verschiedenen Bereichen des Tourismus in Deutschland wirken sich auch direkt oder indirekt auf Deutschland als Reiseland und als Destination aus. Vor allem weniger touristische Angebote und eine schlechtere Infrastruktur durch fehlende Investitionen wirken sich direkt auf die Destination Deutschland aus. Dadurch sinkt die Attraktivität und Lebensqualität in Deutschland als Reiseland. Zudem wirkt sich dies negativ auf das allgemeine Image von Deutschland aus. Dies wiederum führt zur eventuellen Abwanderung der eigenen Bevölkerung

und verhindert bzw. erschwert eine Zuwanderung von dringend benötigten Fachkräften aus dem Ausland nach Deutschland. Vor allem aber führt es zu einem Rückgang der Touristenzahlen aus dem In- und Ausland in der Destination Deutschland. Weniger Touristen bedeuten weniger Einnahmen und damit auch eine sinkende Bruttowertschöpfung im gesamten Land. Eine sinkende Wertschöpfung und weniger Touristen in der Destination Deutschland bedingen zwangsläufig auch eine steigende Arbeitslosenquote. Derzeit gibt es ca. 3 Mio. Beschäftigte im Deutschlandtourismus. All diese Auswirkungen zeigen, dass der Fachkräftemangel nicht nur Auswirkungen auf die einzelnen Ebenen des Tourismus in Deutschland und die Destination Deutschland als Ganzes hat, sondern auch auf die Wirtschaft in Deutschland im Allgemeinen.

Mitarbeiterfindung, -bindung und -zufriedenheit

Um dem aufgezeigten Szenario des Fachkräftemangels in der deutschen Tourismusbranche entgegenzuwirken, muss die deutsche Tourismusbranche sich zukunftsfähig positionieren, um auch langfristig eine attraktive Arbeitgeberbranche darstellen zu können. Hierfür hat der DTV gemeinsam mit der DTV-Next Generation folgende Handlungsempfehlungen für die deutsche Tourismusbranche gesammelt und aufbereitet. Diese können ebenfalls auch als Checkliste genutzt werden.

Unternehmenspräsentation für Nachwuchskräfte

Nur ein Bruchteil der derzeit im Tourismus arbeitenden Personen wusste bereits während der Schulzeit, dass ihre Zukunft in der Tourismusbranche liegt. „In die Tourismusbranche rutscht man eher so rein.“ Hier gilt es präziser zu werden und frühzeitig, im besten Fall bereits vor der Abschlussklasse, potentielle Mitarbeitende zu akquirieren und vom Deutschlandtourismus und dem eigenen Unternehmen zu überzeugen.

- Stellen Sie Ihr Unternehmen und die Tourismusbranche an Schulen und auf Bildungs- bzw. Berufsorientierungsmessen vor. Engagieren Sie sich in lokalen/regionalen Organisationen zur beruflichen Orientierung, wie z.B. dem Netzwerk SCHULEWIRTSCHAFT (<https://www.schulewirtschaft.de/>).
- Werden Sie Ausbildungsbetrieb [>Leitfaden “Ihr Weg zum Ausbildungsbetrieb”](#) oder bieten Sie duale Studienplätze an.
- Bieten Sie (bezahlte) Praktika an.
- Bieten Sie sich als Praxispartner an Schulen (auch Berufs- und Hochschulen) an. Diese führen in der Regel Projektarbeiten durch. Hier können Sie auch als Unternehmen profitieren, indem Sie z. B. ein Thema vorgeben.
- Präsentieren Sie sich zeitgemäß im Internet. Ein guter Online- und Social-Media-Auftritt spricht Bände.
- Bieten Sie vergünstigte Veranstaltungsbeiträge für Schülerinnen und Schüler sowie Studierende an. So erleichtern Sie den Zugang zu Branchenveranstaltungen und machen ebenfalls auf Ihr Unternehmen aufmerksam.

Bitte wenden Sie sich an die örtliche IHK sowie die örtliche Agentur für Arbeit, um Termine für Bildungsveranstaltungen oder Kontaktadressen von Schulen zu erhalten.

Doch nicht nur die Begeisterung junger Menschen, die noch keine Berufserfahrung gesammelt haben, spielt bei der Akquise und vor allem Bindung von Nachwuchskräften eine große Rolle. Auch junge Menschen, die „den ersten Schritt in die Branche“ bereits gemacht haben, gilt es erneut zu überzeugen, den Weg im Tourismus auch weiterhin zu verfolgen.

Hier finden Sie weitere Handlungsempfehlungen, um Ihre Auszubildenden und Studierenden mittelfristig auch zu halten:

- Betrachten Sie nicht nur den Arbeitsteil, den Ihre Auszubildenden bei Ihnen im Unternehmen verbringen, sondern schätzen Sie auch gute Leistungen in Berufsschule, Hochschule etc. wert und profitieren Sie z.B. durch eine sehr gute Abschlussleistung der Auszubildenden/dualen Studenten durch das positive Image
- Bieten Sie attraktive Einstiegs- und Aufstiegsmöglichkeiten an; zeigen Sie gegebenenfalls einen Mehrjahresplan für eine mögliche Karriere in Ihrem Unternehmen auf
- Beteiligen Sie sich an Abschlussveranstaltungen von Berufsschulen und Hochschulen und kommen Sie mit „frisch gebackenen“ Berufseinsteigenden ins Gespräch. Viele Absolventen eines dualen Studiums oder einer Berufsausbildung befinden sich nach der abgeschlossenen Ausbildung in einer erneuten Findungsphase. Hier gilt es, auf sich aufmerksam zu machen.

Empfehlungen, um Erwartungen von Mitarbeitenden an das zukünftige Unternehmen erfüllen zu können

Die deutsche Tourismusbranche sollte konkurrenzfähige Arbeitsbedingungen schaffen, um somit Branchenabwanderung von Mitarbeitenden vermeiden zu können. Dementsprechend finden Sie folgend Empfehlungen, um Erwartungen von Mitarbeitenden zu erfüllen:

- Leistungsgerechtes Gehalt! Besonders zu berücksichtigen beim Tarifvertrag im öffentlichen Dienst! Für eine Managementposition mit Berufserfahrung ist eine Eingruppierung in TVöD 9b nicht ausreichend. Eine leistungsgerechte Bezahlung gilt auch für Trainees, Praktikanten und Auszubildende!
- Ein Gender-Gap sollte nicht existent sein. Achten Sie auch hier auf faire Löhne fernab vom Geschlecht.
- Klar formulierte Stellenbeschreibungen und Aufgabenbereiche.
- Geregelte Arbeitszeiten plus Möglichkeit zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung wie z. B. Gleitzeit.
- Mögliches Homeoffice.
- Moderne/gute technische Ausstattung durch das Unternehmen wie z. B. eigener Firmenlaptop und eigenes Firmenhandy. Nutzung von eigenen Geräten ist ein No-Go.
- Möglicher Überstundenausgleich in Freizeitausgleich.

- Erhöhen Sie die Urlaubstage. Gesetzlich vorgeschrieben sind 24 Urlaubstage. Wünschenswert für Arbeitnehmende sind mittlerweile 30 Urlaubstage.
- Unbefristeter Arbeitsvertrag.
- Mögliche Aufstiegsmöglichkeiten und Karrierechancen (klar kommuniziert).
- Festgeschriebenes Weiterbildungsbudget, mit dem man auch qualitative Weiterbildungen in Anspruch nehmen kann (200 € reichen nicht aus).
- Ein positives Image des Unternehmens für die eigene Identifikation mit dem Unternehmen.
- Betriebliche Altersvorsorge anbieten.
- Benefits für Mitarbeitende: z. B. Unterstützung bei sportlicher Betätigung (z. B. Hansefit), ÖPNV-Tickets bezuschussen etc. (Nutzen Sie die 44,- € Sachkostenbezugspauschale!)
- Urlaubsgeld (Nutzen Sie die Freigrenze von 156,- € pro Mitarbeitenden!).
- Gute Anbindung zum Arbeitsplatz.
- Nach erfolgreich abgeschlossener Ausbildung im besten Fall Übernahme im Betrieb.
- Zufriedene Mitarbeitende im gesamten Team und ein starkes Teamgefüge. Hierzu dienen Betriebsausflüge, Weihnachtsfeiern und Teamessen.
- Nachhaltiges Betriebsmanagement im Unternehmen:
 - Green Meetings
 - CO2-freundliche Geschäftsreisen, BahnCard
 - Verpflegung/Snacks im Unternehmen (Bio/Fairtrade)
 - Papierfreies Unternehmen
 - Ökostrom
 - Mülltrennung
 - Firmenfahrräder oder Zuschuss zum ÖPNV
 - ...
- Familienfreundlichkeit im Unternehmen:
 - Zur Geburt ein Präsent für das Neugeborene und die Eltern.
 - Bei Elternzeit: regelmäßige Kontaktaufnahme und Einladungen zu stattfindenden Teamevents.
 - Elternzeitvertretung sicherstellen. So entsteht keine Mehrbelastung im Team.
 - Angenehmer Wiedereinstieg nach Elternzeit, reduzierte Stunden, gute Übergabe mit Elternzeitvertretung.
 - Krankheitstage bei krankem Kind erhöhen, gesetzlich vorgeschrieben sind 20 Tage.
 - Veränderte und angepasste Arbeitszeiten an den Familienalltag, Kitazeiten, Betreuung, Homeoffice, Ferien.

Arbeitsplatz und Unternehmen langfristig attraktiv gestalten

Eine hohe Fluktuation unter den Arbeitnehmenden sorgt auf Arbeitgeberseite für hohe Einarbeitungskosten. Aufgrund dessen ist es essentiell, dass Unternehmen sich auch langfristig attraktiv gestalten und anpassen, um einer hohen Fluktuationsrate zu entgehen.

Die Gehaltsstrukturen im Tourismus führen zu Branchenabwanderung. Fakt ist: Nur die Leidenschaft zum Tourismus hält Mitarbeitende nicht langfristig im Unternehmen. Ein leistungsangepasstes Gehalt, welches im guten Verhältnis zu allen Mitarbeitenden und zur Geschäftsführung im Unternehmen steht, ist für Mitarbeitende sehr wichtig. Zusätzlich sollte es die Möglichkeit zu regelmäßigen Gehaltsanpassungen geben. Hier sind klare Zielvorgaben und Feedbackgespräche seitens der Geschäftsführung zum Anfang des Jahres passend, um Gehaltsanpassungen rechtfertigen zu können bzw. zu bemessen.

Beispiel: Nutzen Sie die nächste Beitragserhöhung im Verband für Gehaltsanpassungen der Mitarbeitenden. Die Argumentationsgrundlage, die Gehälter der Mitarbeitenden anzupassen, wird sicherlich von den Mitgliedern wohlwollend angenommen. Zeigen Sie hier auch gern eine Übersicht der aktuellen Gehälter.

Fördern Sie Ihre Mitarbeitenden. Nicht nur die Geschäftsführung muss auf Veranstaltungen vertreten sein. Lassen Sie auch Ihre Mitarbeitenden zu thematisch passenden Veranstaltungen gehen und fördern Sie deren thematische Weiterbildung und Netzwerk. Hiervon können Sie als Arbeitgeber nur profitieren. Eine Zielsetzung zum Besuch von Veranstaltungen kann hier ebenfalls hilfreich sein. Dies gilt übrigens auch für Auszubildende!

Mögliche weitere Maßnahmen (teilweise mit finanziellem Aufwand verbunden):

- Betriebsausflüge und -feiern, an denen alle Mitarbeitenden teilnehmen können. Jeder Arbeitnehmende kann steuerfreie Zuwendungen von insgesamt bis zu 110 € je Betriebsfeier erhalten. Fragen Sie hier Ihr Steuerberatungsunternehmen.
- Weihnachtsgeld.
- Vermögenswirksame Leistungen.
- Feiertags- und Wochenendzuschläge.
- Betriebliches Gesundheitsmanagement.
- Attraktive Ausstattung des Arbeitsplatzes (ergonomisch, freundlich).
- Attraktive Mitarbeiterraumgestaltung.
- Kostenfreie Mitarbeitergetränke, Obst.

- Jobticket oder Fahrtgeld.
- Vergünstigungen der eigenen Betriebsprodukte für Mitarbeitende.
- Vergünstigtes Kantinenessen (falls vorhanden).
- Aufmerksamkeit zum Geburtstag oder zur Jährgang der Firmenzugehörigkeit. Bis zu einem Wert von 60 Euro brutto pro Anlass sind Mitarbeitergeschenke steuerfrei. Fragen Sie hier Ihr Steuerberatungsunternehmen.
- Sachkostenbezugspauschale zahlen. Sachleistungen an Arbeitnehmende bleiben im Rahmen der monatlichen 44-Euro-Grenze steuerfrei. Fragen Sie hier Ihren Steuerberater zur Umsetzung. Die Nutzung des Sachbezugs ist ein gelungenes Mittel zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit.
- Gut führen! Stellen Sie sicher, dass die Geschäftsführung sowie Mitarbeitende in Führungspositionen über nötige Kompetenzen zur Führung verfügen. Nehmen Sie hier auch gern an Seminaren teil und frischen Sie Ihr Wissen in gewissen Abständen wieder auf.

Nicht alle der vorgeschlagenen Handlungsmöglichkeiten sind von jedem Unternehmen tatsächlich auch umsetzbar. Beachten Sie aber auch die non-monetären Maßnahmen, welche im Umgang mit Mitarbeitenden einen nicht zu unterschätzenden Stellenwert haben. Das Thema Wertschätzung spielt hier eine große Rolle und kann für einige Mitarbeitende ein größerer Grund zum Gehen oder Bleiben sein als die reine Vergütung der erbrachten Leistung.

Mögliche weitere Maßnahmen (teilweise ohne finanziellen Aufwand verbunden):

- Mal ein „Dankeschön“ an die Mitarbeitenden zurückgeben.
- Eine gute und qualitative Einarbeitung der Mitarbeitenden.
- Kommunikationsrunden zum Austausch im gesamten Team in regelmäßigen Abständen.
- Feedbackrunden zwischen Geschäftsführung bzw. Mitarbeitenden in Führungsposition und Mitarbeitenden.
- Zielfestlegungen für jeden Mitarbeitenden.
- Selbstständiges Arbeiten ermöglichen.
- Wertschätzung der Mitarbeitenden durch einzelnes Lob, kleine Aufmerksamkeiten.
- Wertschätzung der einzelnen Qualifikationen der Mitarbeitenden.
- Teamaktionen.
- Kreativität der Mitarbeitenden Raum geben und fördern (z.B. durch eine Ideen-Box mit Prämie bei Umsetzung).
- Mitspracherecht der Mitarbeitenden in Entscheidungen ermöglichen.

- Kürzere Entscheidungswege einrichten, Befugnisse und Rechte der einzelnen Mitarbeitenden klar definieren.
- Innerhalb der Ausbildung: Einhaltung des Ausbildungsrahmenplans als Voraussetzung, Zusätzlich die Möglichkeit geben in andere Geschäftsbereiche des Unternehmens zu schauen oder einen Azubi-Tausch mit einem anderen Unternehmen wahrzunehmen.
- Möglichkeit zum Home-Office anbieten.
- Gleitzeit anbieten (sofern möglich) und/oder Anpassung der Arbeitszeiten an den ÖPNV.
- Arbeitsverträge (frühzeitig) entfristen.
- Kleine Aufmerksamkeiten (z. B. kleines Geburtstagsgeschenk und halber Tag Geburtstagsfrei).
- Möglichkeit geben für ehrenamtliche Tätigkeiten, wie z.B. Freistellung für Next Generation Workshop.
- Ehrenamtliche Unternehmensaktionen wie z.B. jährliches Sammeln von Sachspenden für naheliegendes Obdachlosenheim, Spendenläufe, Stadtradeln, etc. Dies fördert die Unternehmenszugehörigkeit.
- Teamausflüge zur Weiterbildung (Besuche anderer ähnlicher Betriebe).

Tipp: Bitte wenden Sie sich an Ihr Steuerberatungsbüro und informieren Sie sich über Steuerfreibeträge zugunsten der Arbeitnehmenden.

Neue Teammitglieder sind gefunden - was nun?

Der Arbeitsvertrag/Ausbildungsvertrag ist unterschrieben, doch der Arbeitsbeginn ist erst in ein paar Monaten. Sorgen Sie dafür, dass Sie auch in dieser Zeit mit den neuen Teammitgliedern in Kontakt bleiben:

- Laden Sie das neue Teammitglied zu Firmenevents, die in dieser Zeit liegen, ein.
- Bereiten Sie das Team gut auf das neue Teammitglied vor! Machen Sie das Team bereits mit dem neuen Teammitglied bekannt/betraut und informieren darüber, wann das neue Teammitglied beginnt, wo der Arbeitsplatz liegt und welche Aufgaben übernommen werden, diese Informationen gern auch an das neue Teammitglied spielen.
- Halten Sie Kontakt zum neuen Teammitglied, z. B. durch Mails wie „Einen Monat noch – wir freuen uns auf Sie!“

- Bereiten Sie den ersten Arbeitstag gut vor! Zum ersten Arbeitstag sollte von Unternehmensseite alles eingerichtet sein (Mailadresse, Gerätezugänge, Arbeitsplatz...). Im besten Fall liegt ein kleines Begrüßungsgeschenk/-schild auf dem Arbeitsplatz.
- Bestimmen Sie eine Person aus dem Unternehmen, die die geplante Einarbeitung übernimmt mit einem klaren Vorgehensplan.
- Geben Sie gegebenenfalls eine Vertrauensperson an die Hand, die nicht aus dem gleichen Team stammt. Somit kann das neue Teammitglied auch Themen ansprechen, die vor dem eigenen Team oder der/dem Vorgesetzten eventuell unangenehm sind.

Ein Schlussplädoyer der Nachwuchskräfte an die deutsche Tourismusbranche

Eines sollte nach den Ausführungen in diesem Paper und den oben beschriebenen Szenarien deutlich geworden sein: Fachkräftesicherung ist eines der, wenn nicht das wichtigste Thema, mit dem sich die Tourismusbranche in Deutschland in der mittel- bis langfristigen Zukunft auseinandersetzen muss und sollte. Der Tourismus- und Freizeitsektor ist in der Regel ein Dienstleistungssektor für Menschen von Menschen. Die Freude der Menschen, nach den Corona-Lockdowns sich endlich wieder persönlich sehen zu können, hat dabei gezeigt, dass auch in Zeiten von zunehmender Digitalisierung und Automatisierung zwischenmenschliche Interaktion und soziale Kontakte extrem wichtig sind und bleiben werden. Dies im Tourismus sicherzustellen gelingt nur, wenn wir als Tourismusakteure es schaffen, Menschen dafür zu begeistern, in einer der vielfältigsten Branchen zu arbeiten: dem Deutschlandtourismus.

Wir als Nachwuchskräfte in eben dieser Branche fordern daher:

- Dass die während einer Berufsausbildung erworbenen Inhalte und Erfahrungen auf ein Studium angerechnet werden sollten.
- Dass es Steuervergünstigungen für Ausbildungsbetriebe gibt, um neben der Zukunftssicherung auch noch einen finanziellen Anreiz zu setzen, als Betrieb junge Menschen auszubilden.
- Dass die Ausbildungsprämie sowie das Bundesprogramm „Ausbildungsplätze sichern“ bis mindestens 2025 weitergeführt wird, um auch mittelfristig die duale Berufsausbildung zu fördern.
- Dass es eine bundesweite Fachkräftekampagne gibt, die für touristische (Ausbildungs-)Berufe wirbt und diese ins Schaufenster stellt. So werden mehr junge Menschen für eine Ausbildung bzw. einen beruflichen Werdegang im Deutschlandtourismus begeistert.
- Dass der Tourismus in Deutschland in Politik und Gesellschaft mehr an Bedeutung und Wertschätzung gewinnt und auch die Menschen, die in der Branche arbeiten, eine bessere Bezahlung erfahren für die Arbeit, die sie oftmals dann leisten, wenn andere ihre freie Zeit genießen.
- Dass das Bewusstsein der Arbeitgeber im Tourismus über die Vorteile von Mitarbeiterzufriedenheit gestärkt und Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung (S. 11 - 14) gefördert werden.

Schlussendlich liegt es an uns allen, dafür zu sorgen, dass es wieder mehr Menschen gibt, die einer Tätigkeit im Deutschlandtourismus nachgehen wollen, um so die Branche zukunftsfähig zu gestalten und die Lebensqualität für die gesamte deutsche Bevölkerung zu stärken.

Stand: 28.11.2021