

Fachkräftemangel in der Tourismuswirtschaft.

Situationsanalyse – Projektion – Maßnahmen

Prof. Dr. Björn Christensen, Christin Faißt,
Marc Messerschmidt, Frauke Steglich

Kiel 2016

-
- ▶ Erläuterungen zum Bericht
 - ▶ Ist-Situation
 - ▶ Arbeitskräfteprojektion
 - ▶ Problemidentifikation
 - ▶ Lösungsansätze & konkrete Maßnahmen
 - ▶ Zusammenfassung
-

Zielsetzung und Aufbau

- Dieser Bericht zielt darauf ab, die Arbeitsmarktsituation in der Tourismuswirtschaft darzustellen. Es gilt die Ergebnisse einer Vielzahl von **Projekten und Studien strukturiert zusammenzufassen**.
- Die Tourismuswirtschaft ist keine eindeutig definierte Branche. Da die Studien, auf denen dieser Bericht beruht, sich vornehmlich mit der besonders kritischen Arbeitsmarktsituation des **HoGa-Gewerbes** beschäftigen, ist im Folgenden mit dem Begriff der Tourismuswirtschaft und dem dafür synonym verwendeten Begriff Tourismus speziell das HoGa-Gewerbe gemeint. Andere Bereiche der Tourismuswirtschaft werden im Übrigen namentlich genannt.
- Aus Gründen besserer Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.
- Aktuelle bzw. bereits umgesetzte Maßnahmen werden zur besseren Übersicht mit dem folgenden Icon markiert.



-
- ▶ Erläuterungen zum Bericht
 - ▶ **Ist-Situation**
 - ▶ Arbeitskräfteprojektion
 - ▶ Problemidentifikation
 - ▶ Lösungsansätze & konkrete Maßnahmen
 - ▶ Zusammenfassung
-

Das Bild einer Branche: Besonderheiten der Tourismuswirtschaft

- Mit 2,9 Millionen Beschäftigten ist der Tourismus einer der größten Wirtschaftszweige in Deutschland.¹
- Von 2009 bis 2014 zählten Betriebe mit mehr als zehn Betten einen Übernachtungsanstieg von 15% auf 424,1 Millionen.²
- War der Tourismus traditionell durch Saisonalität geprägt, stellen heutzutage viele Betriebe auf ganzjährige Angebote um. Beide Modelle verlangen Mitarbeitern die Akzeptanz der Unabsehbarkeit des Arbeitseinsatzes ab.³
- Junges und vornehmlich deutschsprachiges Personal wird stark nachgefragt, obwohl sich die Tourismusbranche gerade durch internationale Kundschaft auszeichnet. Hierbei ist ein deutlicher Unterschied zwischen den alten und neuen Bundesländern zu verzeichnen. So spielen für 70% der Betriebe ausländische Arbeitskräfte keine Rolle, wobei dieses Phänomen vermehrt in Ostdeutschland auftritt.⁴

Quellen

¹ Vgl. Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH (2014), S. 1

² Vgl. Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH (2014), S. 19

³ Vgl. Küblböck (2015), S. 4

⁴ Vgl. Küblböck (2015), S. 10

Das Bild einer Branche: Besonderheiten der Tourismuswirtschaft

Branchengröße

- Die Tourismusbranche wird speziell durch Klein- und Kleinstbetriebe charakterisiert. Beinahe 80% der Unternehmen aus dem HoGa-Gewerbe gehören zu den Kleinstbetrieben.⁵
- Sehr auffällig ist dabei der hohe Anteil an Inhabergeführten Betrieben mit 93,1 %.⁶
- Marktentwicklungen stellen besonders kleinere Unternehmen vor eine besondere Herausforderung, da sie durch größere Unternehmen mit effizienterer Auslastung verdrängt werden. Diese Schwierigkeiten treffen besonders auf das HoGa-Gewerbe zu.⁷

Ø Mitarbeiteranzahl

- Beherbergung 10,1
- Gastronomie 10,2
- Kultur / Freizeit 22,9

Betriebsgrößen im Tourismussektor in Deutschland

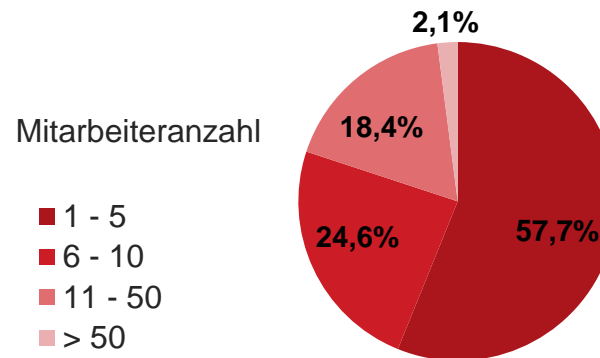


Abb. 1
Quelle: Bildungswerk
der Sächsischen
Wirtschaft gGmbH
(2013)

Das Bild einer Branche: Besonderheiten der Tourismuswirtschaft

Qualifikationsniveau

- 53,7% der Betriebe beschäftigen Personal ohne Berufsausbildung. Besonders für unterstützende Tätigkeiten reicht die Qualifizierung aus und stellt die Arbeitgeber zufrieden.⁸
- In der Branche werden vermehrt Mitarbeiter mit dualer Ausbildung (71%) gesucht. Die Nachfrage nach unqualifiziertem Personal ist allerdings auch noch relativ hoch (37 %). Besonders im HoGa-Gewerbe gibt es etliche unterstützende Arbeiten, die nicht nach einer Ausbildung verlangen.⁹
- Weniger gefragt ist Personal mit einer Fachweiterbildung wie Fachwirte oder Meister (20%).¹⁰
- Fach- und Hochschulabschlüsse sind eher die Ausnahme (6%). Akademiker werden gar als Fremdkörper wahrgenommen. Im Touristikbereich, klassisch definiert durch Reisebüros und -veranstalter, ist der Bedarf an Akademikern dagegen dreimal so hoch (18%).¹¹
- Da die im Folgenden vorgestellten Ergebnisse erhöhte Problematiken speziell für das HoGa-Gewerbe aufzeigen, widmet sich dieser Bericht vornehmlich ebendiesem Branchenbereich.

Quellen: ⁸ Vgl. Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH (2013), S. 1

⁹ Vgl. DIHK (2015), S. 2

¹⁰ Vgl. DIHK (2015), S. 2

¹¹ Vgl. Küblböck (2015), S. 6

Das Bild einer Branche: Besonderheiten der Tourismuswirtschaft

Vertrags- und Entgeltstruktur

- Die Branche weist einen hohen Anteil an Teilzeit- und 450-EURO-Kräften auf. ¹²
- Im Zeitraum zwischen 2007 und 2010 stieg die Anzahl der geringfügig Beschäftigten um 16 % und die der sozialversicherungspflichtigen Teilzeitbeschäftigten sogar um 22 %. Dagegen war nur ein leichtes Plus von 3 % für sozialversicherungspflichtige Vollzeitbeschäftigte zu verzeichnen, während die Anzahl der Auszubildenden im Gastgewerbe um 10 % sank. ¹³
- Dabei ist das durchschnittliche Bruttomonatsentgelt von Dezember 2007 bis Dezember 2009 für sozialversicherungspflichtige Vollzeitbeschäftigte von 1.370 EUR auf 1.397 EUR und für sozialversicherungspflichtige Teilzeitbeschäftigte von 832 EUR auf 842 EUR gestiegen. Das durchschnittliche Bruttomonatsentgelt für sozialversicherungspflichtige Auszubildende stieg von 522 EUR auf 547 EUR, während das durchschnittliche Bruttomonatsentgelt für geringfügig Beschäftigte von 223 EUR auf 213 EUR sank. ¹⁴

Der Tourismus gilt als wirtschaftliches Schwergewicht – dennoch ist die positive Entwicklung der Branche bedroht

- Von dem Boom im Tourismussektor bleibt die Arbeitsmarktsituation unberührt. Die Branche steuert immer stärker auf einen Fachkräftemangel zu. Im Jahre 2012 hatten 52,8 % der branchenübergreifenden Betriebe in Deutschland offene Stellen. ¹⁵
- In den einzelnen Tourismuszweigen zeichnete sich ein erhebliches Rekrutierungsproblem speziell für das HoGa-Gewerbe ab, wie die Grafik beschreibt. Dabei weisen Beherbergungsbetriebe offene Stellen mit einem Anteil von beinahe 60% und die Gastronomie mit einen Anteil von 52,4% auf. ¹⁶

Anteil offener Stellen am gesamten Stellenangebot einzelner Tourismuszweige in Betrieben aus den Regionen BY, SH, SN, ST (2012)

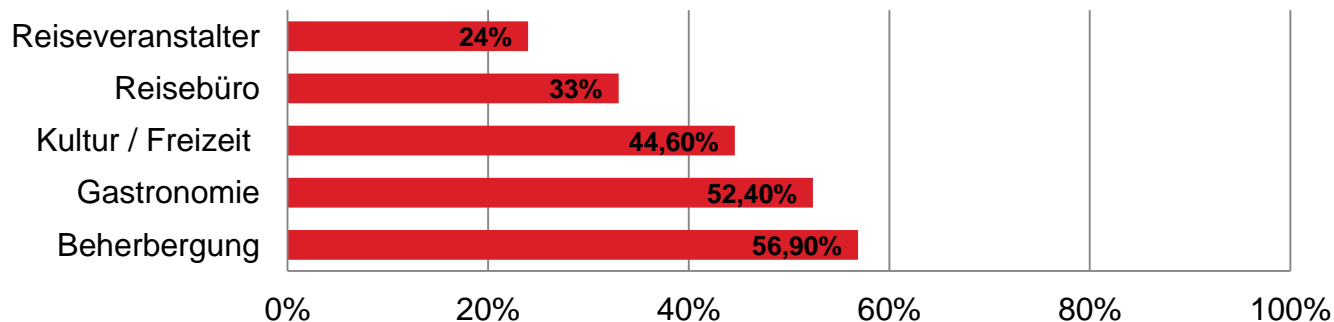


Abb. 2
Quelle: Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH (2013)

Quellen:

¹⁵ Vgl. Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH (2013), S. 1

¹⁶ Vgl. BM für Wirtschaft u. Technologie, Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH (2013), S. 18

Es zeichnen sich erhebliche Matchingprobleme ab

- 43 % der Unternehmen aus dem Gastgewerbe konnten ihre offenen Stellen nicht mit gesuchtem qualifiziertem Personal besetzen. Bewerber sind zuweilen bei ihrer Arbeitssuche aber auch erfolglos und erhalten aufgrund fehlender Qualifikationen Absagen.¹⁷
- 54,1 % der Betriebe haben Probleme offene Stellen zu besetzen. Dass das Problem positionsübergreifend ist und sich von den Bereichen Küche und Service bis hin zu Fachangestellten und Führungskräften erstreckt, zeigt folgende Grafik. Besonders problematisch ist die Besetzung von Positionen im Service (90%) und der Küche (86%), von Posten für Fachangestellte (80%) sowie Führungskräfte (72%).¹⁸

Problematik der Stellenbesetzung in Betrieben der Region Braunschweig-Wolfsburg

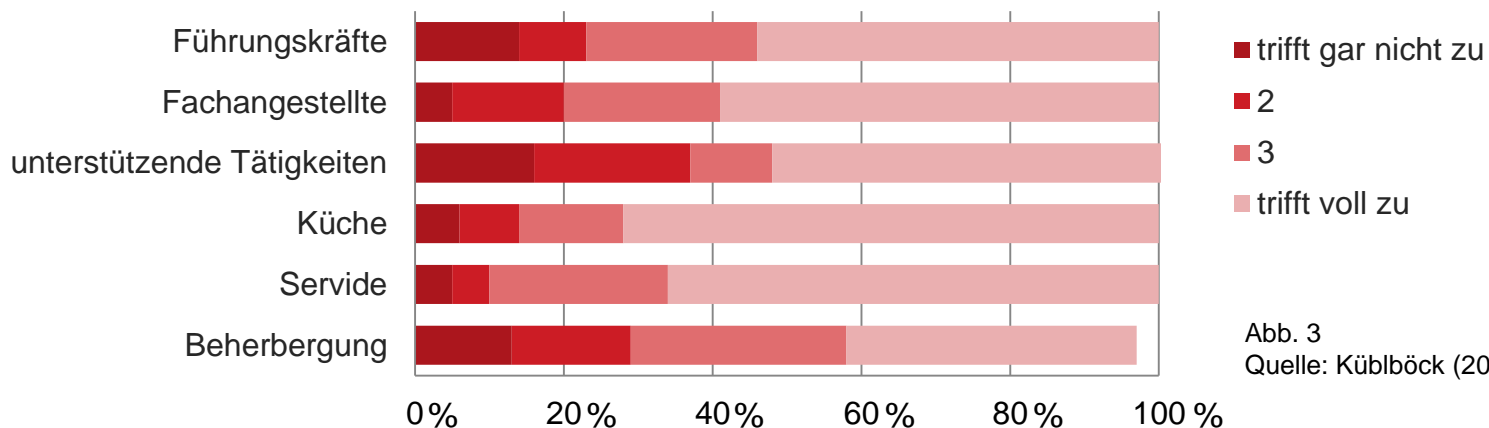


Abb. 3
Quelle: Küblböck (2015)

Quellen: ¹⁷ Vgl. Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH (2013), S. 1

¹⁸ Vgl. Küblböck (2015), S. 17

Auswirkungen hoher Vakanzzzeiten auf bestehende Mitarbeiter & Reaktionen der Unternehmen auf anhaltende Nichtbesetzung

Auswirkungen für Mitarbeiter

- Branchenflucht: 53 % der Unternehmen geben an, dass Mitarbeiter das Gewerbe verlassen und sich nach alternativen Tätigkeiten in fremden Branchen umschauchen. ¹⁹
- Hohe Arbeitsauslastung: 47 % der Unternehmen bekunden, dass die Mitarbeiter unter zu hoher Arbeitsauslastung leiden. ²⁰
- Überforderung: Immerhin noch 37 % der Unternehmen geben an, dass ihre Mitarbeiter mit der anfallenden Arbeit überfordert sind. ²¹

Reaktionen der Unternehmen

- 45 % der Unternehmen reagieren mit Umstrukturierungsmaßnahmen. ²²
- 19,7 % stellen alternativ ungelernte Arbeitskräfte ein. ²³
- 16,9 % der Betriebe stellen Fachkräfte mit einer anderen Ausbildung ein. ²⁴

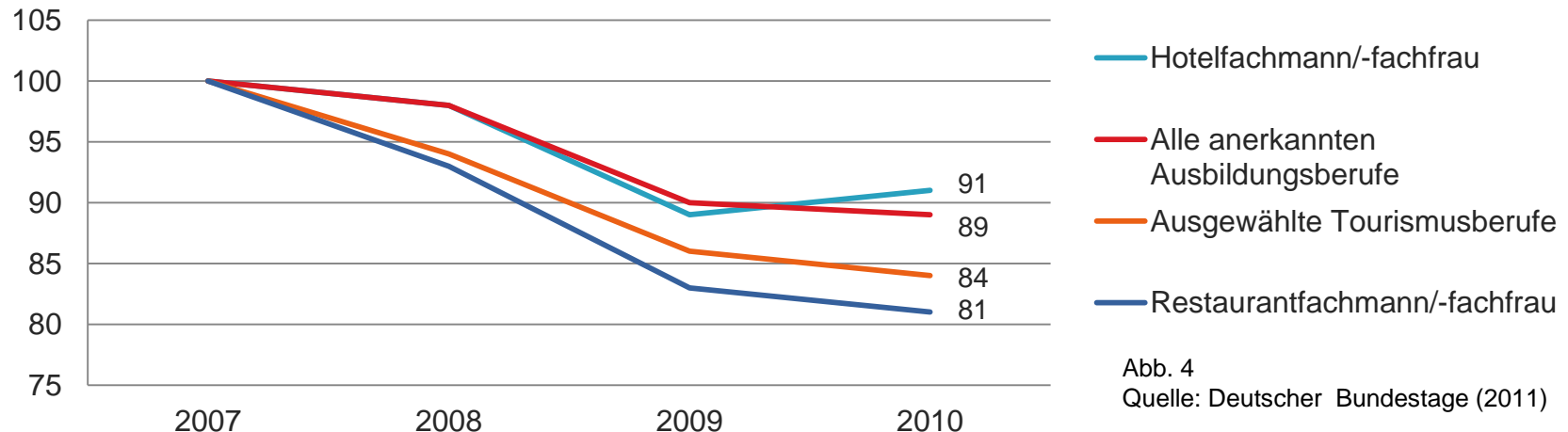
Personalabwanderungen können aufgrund mangelnder Nachwuchskräfte nicht mehr aufgefangen werden

- Ein Berufseinstieg in den Tourismus erscheint aufgrund hoher Einstiegshürden für viele Jugendliche nicht mehr attraktiv.
- Im Gesamtranking des Deutschen Gewerkschaftsbundes belegen die Ausbildungen zum/ zur Hotelfachmann/-frau die letzten beiden von 25 Plätzen.
- Diese Negativentwicklung ist sowohl an den neu abgeschlossenen Ausbildungsverhältnissen als auch an der Lösungsquote ebendieser festzumachen.
- Die Beobachtungen basieren auf den Entwicklungen von sechs ausgewählten Berufen, darunter die folgenden Ausbildungsberufe*:
 - Fachkraft im Gastgewerbe
 - Fachmann/-frau für Systemgastronomie
 - Koch/Köchin
 - Hotelfachmann/-fachfrau
 - Hotelkaufmann/-frau
 - Restaurantfachmann/-fachfrau
- Die sechs Berufe wurden mit allen anerkannten Ausbildungsberufen verglichen.²⁵

Dramatisch hohe Rückgänge der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge

- Von 2008 bis 2009 sind 9,1 % der Ausbildungsverhältnisse zurückgegangen. Die Entwicklung bis 2013 zeigt, dass die Anzahl der Studienanfänger die der Neuzugänge in dualen Ausbildungen übersteigen.
- Der durchschnittliche Rückgang der ausgewählten sechs Berufe ist zwischen 2007 und 2012 um 5% höher als der durchschnittliche Rückgang anderer Berufe. Hotelfachleute liegen mit 91 % leicht über dem Gesamtdurchschnitt. Restaurantfachleute haben mit 81% allerdings einen überdurchschnittlichen Rückgang zu verzeichnen.²⁶

**Entwicklung der neu abgeschlossenen Ausbildungsverhältnisse in
sechs Tourismusberufen* in Deutschland seit 2007**



Hohe Lösungsquoten können die Situation ausbleibender Nachwuchskräfte weiter verschärfen

- Die Anzahl der Ausbildungsabbrecher kann statistisch nicht erfasst werden. Lediglich kann die Anzahl jener Ausbildungsverträge ermittelt werden, die im Berichtsjahr vor dem Ende der im Ausbildungsvertrag definierten Ausbildungsdauer beendet wurden.
- Die HoGa-Berufe weisen sehr hohe Lösungsquoten auf (42,7% bis 44,0%).
- Der Beruf des Koches hat extrem hohe Durchfallquoten.
- Der Beruf Hotelfachmann liegt trotz niedriger Lösungsquote von 33,6% immer noch deutlich über dem Durchschnitt der dualen Ausbildungsberufe (22,1%).²⁷

Ausgewählte Berufe nach Lösungsquote 2009 in Deutschland

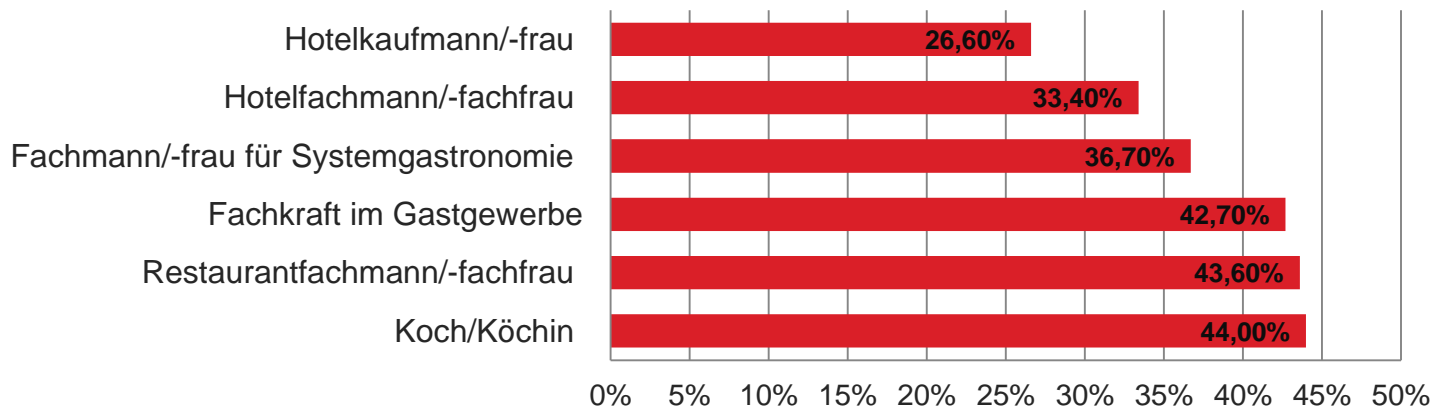


Abb. 5
Quelle: Deutscher
Bundesregierung
(2011)

-
- ▶ Erläuterungen zum Bericht
 - ▶ Ist-Situation
 - ▶ **Arbeitskräfteprojektion**
 - ▶ Problemidentifikation
 - ▶ Lösungsansätze & konkrete Maßnahmen
 - ▶ Zusammenfassung
-

Arbeitskräfteprognose zeigt eine deutlichere Fachkräftelücke für den Wirtschaftszweig Tourismus an

- Im Vergleich mit anderen Wirtschaftszweigen ergab eine Arbeitskräfteprojektion für 2030 für die Kreise der Industrie- und Handelskammern Kiel und Flensburg eine erhebliche Fachkräftelücke für den Tourismussektor in Höhe von beinahe 8 %. Für die Branchen Maritime Wirtschaft und Energie fielen die Ergebnisse ca. einen Prozentpunkt geringer aus.²⁸

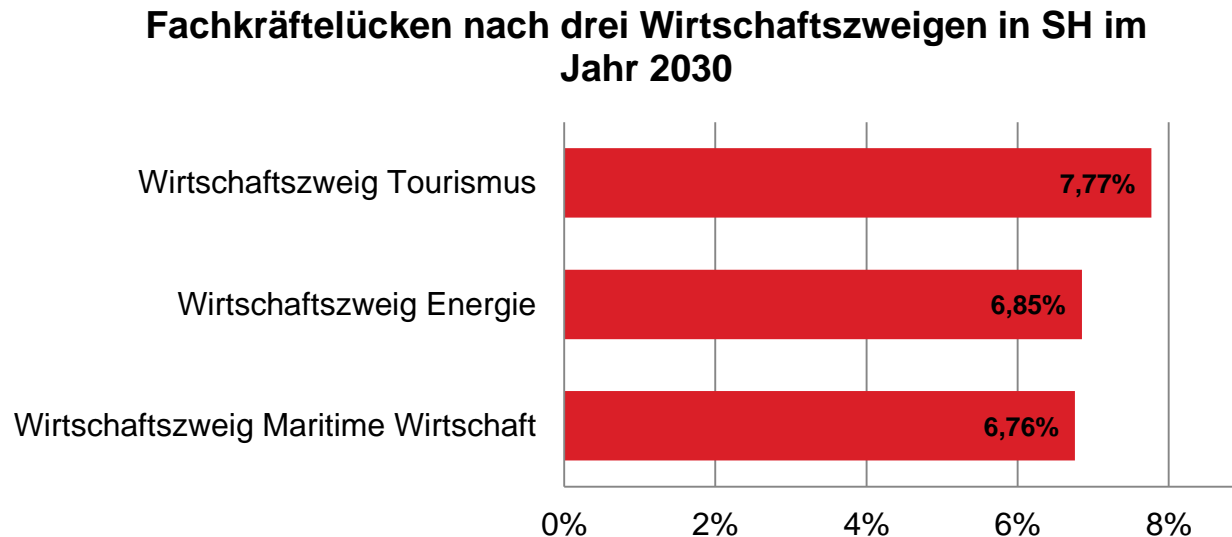


Abb. 6
Quelle: analytix (2013)

Quellen: ²⁸ Vgl. analytix GmbH (2013), S. 8
Hinweis: Für die zugrundeliegende Studie wurden die Cluster in Absprache mit den Auftraggebern individuell nach der WZ-Klassifikation zusammengestellt. In einer Vorgängerstudie für Schleswig-Holstein gesamt wurde die Fachkräftelücke im Jahr 2030 für das Gastgewerbe – als Teil des Clusters Tourismus – auf knapp 12% geschätzt.

Das Ausmaß der Arbeitskräftelücken unterscheidet sich auf Basis des Qualifikationsniveaus

- Es ist für die Tourismusbranche die größte Arbeitskräftelücke von über 20% für Hoch- und Mittelqualifizierte zu erwarten. Dies variiert in Abhängigkeit des entsprechend betrachteten Landkreises und kann ggf. auch etwas niedriger ausfallen.
- Die Auswirkungen des Standortes machen sich auch in Bezug auf kreisfreie Städte bemerkbar, in denen für Mittelqualifizierte eine wesentlich geringere Arbeitskräftelücke von 0% bis unter 5% zu erwarten ist.
- Für Niedrigqualifizierte ist nur von einer geringen Arbeitskräftelücke auszugehen, die sich zudem nicht auf alle Standorte auswirkt. Die Werte variieren zwischen 5% bis unter 10% und nehmen nur in einem Fall (Schleswig-Flensburg) Werte von 10% bis unter 20 % an.²⁹

Hochqualifizierte: Personen mit Hochschul- oder Fachhochschulabschluss

Mittelqualifizierte: Personen mit Berufsausbildung

Niedrigqualifizierte: Personen ohne oder mit veraltetem Berufsabschluss

Quelle:
analytix (2013)

-
- ▶ Erläuterungen zum Bericht
 - ▶ Ist-Situation
 - ▶ Arbeitskräfteprojektion
 - ▶ **Problemidentifikation**
 - ▶ Lösungsansätze & konkrete Maßnahmen
 - ▶ Zusammenfassung
-

Zentrale Gründe für die Nichtbesetzung von Stellen im Tourismussektor

- Unternehmen, die Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen haben, suchen vorrangig nach Personen mit Berufsausbildung. Dies ist speziell für Köche der Fall.
- Zu den Hauptgründen für Nichtbesetzungen gilt hauptsächlich die mangelnde Anzahl an Bewerbern (52,7%). Weitere Gründe sind fehlende Qualifikationen (29,4 %) sowie fehlende Motivation (20,6 %).³⁰

Gründe für Nichtbesetzung von Stellen in der deutschen Tourismusbranche

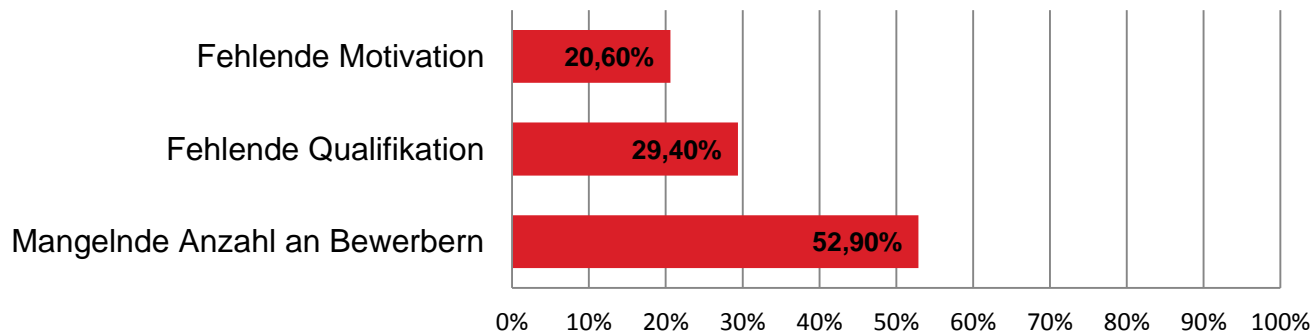


Abb. 7
Quelle: BM für
Wirtschaft u.
Technologie ,
Bildungswerk der
Sächsischen
Wirtschaft gGmbH
(2013)

Frauen und Ältere gelten bei Stellenbesetzungen als relevant - der Arbeitsalltag zeigt allerdings eine andere Situation

Branchenbezogene Ursachen

- Da die Tourismusbranche stark durch **weibliches Personal** geprägt ist (57 % der Beschäftigten im Gastgewerbe), ist die mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie eine nur unzureichende Wiedereingliederung ein schwerwiegendes Problem für den Wirtschaftszweig.³¹
- Eine weitere Arbeitnehmergruppe, die mit erschwerten Bedingungen in der Tourismusbranche zu kämpfen hat, ist die Generation **50plus**. Obwohl bereits 38 % der Betriebe die über 50 Jährigen bei der Stellenbesetzung als extrem wichtig erachten, scheuen doch noch einige vor der Einstellung von älterem Personal zurück.³²
- 70 % der befragten Unternehmen ziehen **ausländische Arbeitskräfte** bei der Stellenbesetzung nicht in Betracht. Dieses Phänomen ist vermehrt in ostdeutschen Betrieben zu beobachten.³³

³¹ Vgl. Küblböck (2015), S. 7 - 8

³² Vgl. Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH (2014), S. 22 ff.

³³ Vgl. Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH (2014), S. 24

Die geringe Anzahl an Ausbildungsbetrieben verstärkt den Nachwuchsmangel.

- Aber nicht nur die sinkende Zahl an Ausbildungsinteressierten, sondern auch die **geringe Anzahl an Ausbildungsbetrieben** stellt sich als ein den Fachkräftemangel verstärkendes Problem dar.³⁴
- An dieser Stelle tritt wieder die Besonderheit der Betriebsgröße im HoGa-Gewerbe zum Vorschein.³⁵
- Nur 28 % der Kleinbetriebe gehörten 2012 zu den Ausbildungsbetrieben; bei den Kleinstbetrieben waren nur 14 % zu verzeichnen.³⁶
- Als Gründe gelten **fehlende Ausbildungsberechtigungen** (2012 waren nur 38 % der gastgewerblichen Betriebe ausbildungsberechtigt), der als zu hoch eingeschätzte **Aufwand** oder mangelnde **Betriebsstrukturen**.³⁷

Geringe Aufstiegs- und Qualifizierungschancen verschärfen das Negativimage der Branche.

- Was im Kreise (potenzieller) Auszubildenden für Negativassoziationen sorgt, hat ebenso Auswirkungen auf das gesamte Arbeitsklima im HoGa-Gewerbe. Gemeint sind die geringen Aufstiegs- und Qualifizierungschancen mit entsprechender Vergütung.³⁸
- Branchenübergreifend bilden 70 % aller Unternehmen in Deutschland ihre Mitarbeiter weiter. Das Gastgewerbe belegt mit 53 % den letzten Platz.³⁹

Anteil der Unternehmen in Deutschland, die ihre Mitarbeiter weiterbilden

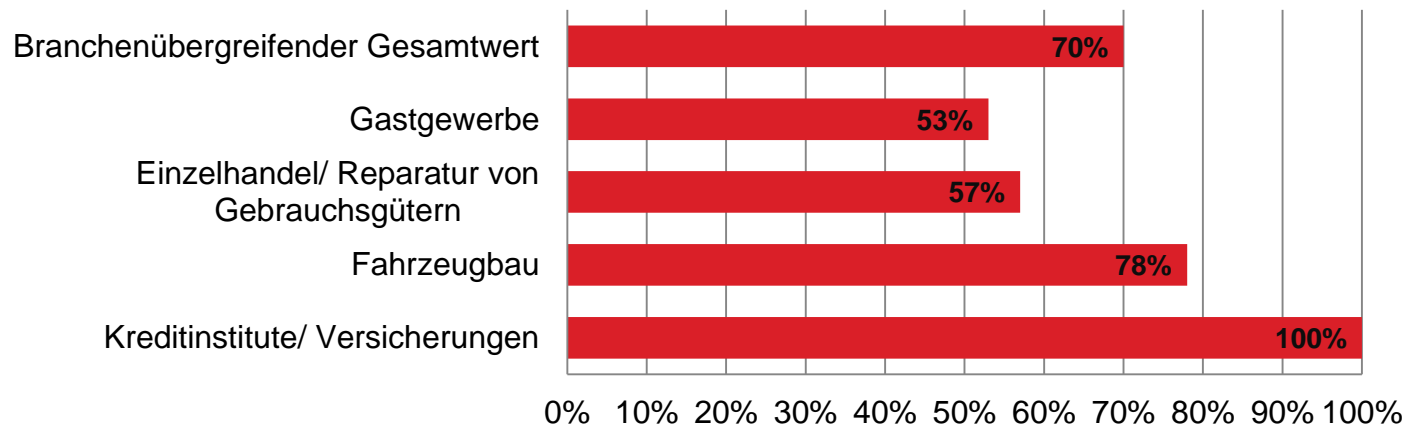


Abb. 8
Quelle: BM für Wirtschaft u. Technologie , Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH (2013)

Ein niedriges Qualifikationsniveau ist verbreitet - Akademiker gelten als Fremdkörper

- Für ganze 60 % der Betriebe haben Weiterbildungen keinen bis hin zu einem geringen Stellenwert im Hinblick auf die Deckung des Personalbedarfs. Lediglich 28,8 % der Unternehmen betrachten Weiterbildungen als Maßnahme mit hohem Stellenwert.⁴⁰
- Aufgrund der im hohen Maße anfallenden Hilfstätigkeiten sind gerade gering qualifizierte Arbeitskräfte charakteristisch für das Gastgewerbe. 53,7 % HoGa-Betriebe beschäftigen **Personen ohne Berufsausbildung**, während es in Kultur- und Freizeitbetrieben nur 38,6 % sind. Laut Aussage der Betriebe stimmen die Mitarbeiterqualifikationen mit dem betrieblichen Bedarf überein.⁴¹
- Dennoch bleibt zu beachten, dass Unternehmen, die **Schwierigkeiten bei der Besetzung** von Stellen hatten, vorrangig nach **Personen mit Berufsausbildung**, im speziellen Köchen, suchten.⁴²

-
- ▶ Erläuterungen zum Bericht
 - ▶ Ist-Situation
 - ▶ Arbeitskräfteprojektion
 - ▶ Problemidentifikation
 - ▶ Lösungsansätze & konkrete Maßnahmen
 - ▶ Zusammenfassung
-

Grundlegende Maßnahmen für langfristigen Unternehmenserfolg

- Die grundlegenden Handlungsbereiche im Kampf gegen den Fachkräftemangel im Tourismussektor erstrecken sich auf zwei Aspekte:
 - Die Gewinnung von Nachwuchskräften⁴³
 - Die Bindung neuer Arbeits- und Fachkräfte an das Unternehmen⁴⁴
- Dazu liegen die Verantwortlichkeiten bei Unternehmen, Branchen- und Fachverbänden, IHKs, schul- und berufspolitische Entscheidern, bei den zuständigen Bundesministerien und der Bundesagentur für Arbeit. Diese Verantwortungsbereiche beinhalten:
 - Motivation & Bindung
 - Erhöhung der Aus- und Weiterbildungsqualität
 - Einstiegserleichterung für bestimmte Zielgruppen⁴⁵
- Um den Fachkräftemangel nachhaltig zu bekämpfen, wurde auf Beschluss des Deutschen Bundestages die *Arbeitsmarkt und Fachkräfteanalyse Tourismus* als Handbuch für die Tourismusbranche entwickelt, mit entsprechenden Maßnahmen und Praxisbeispielen. Dieses Dokument bildet die Grundlage für die im Folgenden ausgeführten Lösungsansätze.

⁴³ Vgl. Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH (2014), S. 4

⁴⁴ Vgl. Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH (2014), S. 19

⁴⁵ Vgl. Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH Expertenrunde SH (2013), S. 5

-
- ▶ Erläuterungen zum Bericht
 - ▶ Ist-Situation
 - ▶ Arbeitskräfteprojektion
 - ▶ Problemidentifikation
 - ▶ Lösungsansätze & konkrete Maßnahmen
 - ▶ Nachwuchskräfte ausbilden und übernehmen
 - ▶ Arbeits- und Fachkräfte erreichen
 - ▶ Zusammenfassung
-

Unternehmensinterne Talentschmiede

- Die Ausbildung im eignen Betrieb bekämpft den Fachkräftemangel an seinen Wurzeln. Allerdings **bildeten im Jahr 2012 nur 28 % der Unternehmen aus der Tourismusbranche selber aus**. Bei den Kleinstbetrieben waren es sogar nur 14 %.
- Es gibt verschiedene **Lösungsansätze**, wie auch in kleinen Betrieben eine solide Ausbildung möglich ist.⁴⁶
 - Das Konzept der **Ausbildungspartner** sieht die Zusammenarbeit mit einem routinierten Ausbildungsbetrieb vor, der bestimmte Teile der Ausbildung übernimmt. So wird gewährleistet, dass die Auszubildenden andere betriebliche Strukturen kennenlernen. Ausbildungsaufwendungen müssen dem größeren Partnerunternehmen i.d.R. erstattet werden. Die einzelnen Rechte und Pflichten der Parteien sollten vertraglich fixiert werden.⁴⁷
 - Als ein weiteres potenzielles Mittel zur Erhöhung der generellen Ausbildungsbeteiligung gilt die Erhebung einer **Ausbildungsumlage**. Unternehmen, die nicht ausbilden, würden die Ausbildungsbetriebe mit einer Pauschale finanziell unterstützen. Klein- und Kleinstbetriebe, die selber nicht ausbilden können, könnten von einer solchen Umlage befreit werden.⁴⁸

⁴⁶ Vgl. Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH (2014), S. 4 ff.

⁴⁷ Vgl. Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH (2014), S. 4 ff.

⁴⁸ Vgl. Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH Expertenrunde SH (2013), S. 4

Jugendliche für die Tourismusbranche begeistern: Handlungsempfehlung und Maßnahmen verschiedener Institutionen

Aufgabe der Unternehmen

- Zusammenschluss mit regionalen Tourismusbetrieben zur Zeit- und Kosteneinsparung bei Rekrutierungsmessen
- Zusammenarbeit mit regionalen Schulen zur Frühförderungen ab der Grundschule (Kochkurse, Tag der offenen Tür, Schülerpraktika). Beispielhaft: das Netzwerk *SCHULWIRTSCHAFT*

Aufgabe schul- und berufspolitischer Entscheidern

- Branchen- und Berufsorientierung in Lehrplan aufnehmen
- Eltern in Berufsorientierungsmaßnahmen einbeziehen
- Berufseinstiegsprogramme sowie variable Praktikumsgestaltung fokussieren

Aufgabe der Verbänden & IHK

- Kooperationen der Tourismusverbände zur Interessenbündelung
- Bündelung aller Berufsbilder, Praktikums- und Ausbildungsangebote auf Onlineplattformen
- Regionale branchenspezifische Berufsorientierungsveranstaltung
- Schnittstellenfunktion zwischen Unternehmen & Schulen ⁴⁹

Jugendliche für die Tourismusbranche begeistern: Best-Practice-Fall




Europa-Miniköche: www.minikoeche.eu



- Das bereits seit dem Jahre 1989 bestehende Projekt richtet sich an Kinder im Alter von 10 und 11 Jahren, die bei einem 20 monatigen Lehrgang sowohl erste Einblicke in das Berufsbild des Kochs oder der Restaurantfachkraft, als auch ein Grundverständnis für einen nachhaltigen Umgang mit der Umwelt und bewusste Ernährung erhalten.⁵⁰
- Dazu werden lokale Betriebe und Schulen zu Projektgruppen verbunden. Die Unternehmen laden die Miniköche dann zu sich ein. Unterstützung erhalten sie durch Netzwerke aus Ernährungswissenschaftlern und Produzenten aus ihrer Region. Auch bekannte Branchen-Persönlichkeiten wie Tim Mälzer machen sich ebenfalls für die Initiative stark.⁵¹
- Durch eine Zuzahlung der Eltern in Höhe von 150 EURO erhalten die Kinder eine professionelle Ausrüstung inklusive Arbeitskleidung und -material. Dies fördert die Motivation der Teilnehmer und ist eine Wertschätzung für ihre Leistung. Im Anschluss an die Schulung erhält jedes Kind ein IHK-Zertifikat über ein zweijähriges Berufsvorbereitungsseminar.⁵²
- Mittlerweile erstreckt sich das Projekt bis ins europäische Ausland und umfasst 40 regionale Miniköche-Gruppen. Seit dem Projektstart nahmen mehr als 10.000 Kinder an dem Projekt teil.⁵³

Auszubildende für den eigenen Betrieb gewinnen

Aufgabe der Unternehmen

- 
- Kooperationen von Ausbildungsbetrieben und Bildungseinrichtungen bieten mittels qualitativ hochwertiger **dualer Ausbildung** den Schulabgängern eine Alternative zum Hochschulstudium und erhöhen somit die Eintrittschancen. Beispielhaft: Das *Projekt Astor* aus Schleswig-Holstein.⁵⁴
 - Andererseits ist eine Sensibilisierung der Branche für das **Potenzial von Akademikern** wichtig und in diesem Zusammenhang die Weiterentwicklung dualer Studiengänge als Ergebnis aus Kooperationen zwischen Hochschulen und Betrieben.⁵⁵
 - Aber auch **Lernschwache und Jugendliche ohne Abschluss** können wertvoll für Betriebe sein und sollten durch gestaffelte Ausbildungsmodelle (2 jährige Grundausbildung gefolgt von einer Fachausbildung) auf eine Ausbildung vorbereitet werden.⁵⁶
 - Flexible Modelle wie **Teilzeitausbildungen** für junge Eltern und Pflegende ermöglichen die Einbeziehung von Personal mit guten Organisations- und Managementfähigkeiten.⁵⁷
 - **Nachwuchs aus dem europäischen Ausland** ergänzt Betriebe durch Sprachkenntnisse und interkulturelle Kompetenz nachhaltig. Diese Rekrutierungsoption löst bei 65,5 % der Unternehmen in der Tourismusbranche positive Reaktionen aus. Beratung zum Vorgehen bieten die Agentur für Arbeit und die ZAV an.⁵⁸

Auszubildende für den eigenen Betrieb gewinnen

- Da besonders Jugendliche verstärkt das Internet nutzen, sollten Ausbildungsstellen auf entsprechenden Kanälen (Website, Jobportale, Social Media, Blog) veröffentlicht werden.
- Zielgruppengerechte Ansprache durch emotionale Bilder oder Videos ermöglicht eine überzeugende und ansprechende Präsentation des eigenen Betriebes.

Aufgabe der Branchen- und Fachverbänden

- Die Vorteile einer Ausbildung im Tourismussektor sollten durch bundesweite Imagekampagnen stärker betont werden. Eines der wenigen Beispiele aus dem deutschen Raum ist die Ausbildungskampagne „*Back dir deine Zukunft*“, die von dem regen Austausch mit potenziellen Auszubildenden an Schulen (Unternehmenspräsentationen und kostenloses Unterrichtsmaterial), aber auch von zielgruppenspezifischer und emotional aufgeladener Kommunikation lebte. Der Imagefilm mit Musik von populären Künstlern lief 2012 vor dem Film „Kokowääh 2“ in deutschen Kinos und erreichte somit eine breites Publikum.⁵⁹



Ausbildungsqualität steigern und Auszubildende motivieren

Aufgaben der Unternehmen

- Die sorgfältige Auswahl des Ausbildungspersonals sowie die Förderung der pädagogischen Kompetenz der Ausbilder sind die Grundlage, um sich als **renommierter Ausbildungsbetrieb** zu etablieren und Nachwuchskräfte im Unternehmen zu halten. Einfühlungsvermögen, Konfliktfähigkeit und Führungsqualitäten sollten Ausbilder mitbringen.⁶⁰
- Die **feste Integration** von Auszubildenden in das Personalteam sowie die Übertragung von Verantwortung für Teilaufgaben unterstützen die Auszubildendenbindung.⁶¹
- **Wertschätzung** für die geleistete Arbeit stärkt die intrinsische Motivation der Auszubildenden und das Zugehörigkeitsgefühl. Ein Lob oder einfaches Danke würdigt gute Leistungen ebenso wie die Ausstattung mit Lehrmaterialien (Bücher, Arbeitsutensilien etc.).⁶²
- Um sich neue Zielgruppen für Ausbildungsstellen zu erschließen, sind **weitere Anreize** von Vorteil. Dazu zählen Kinderbetreuung im Unternehmen, finanzielle Anreize oder flexible Arbeitszeiten. Überstunden und lange Anfahrtswege sollten reduziert werden. Regionale Unterkünfte oder Fahrgemeinschaften gelten als Ansätze.⁶³

Quellen:

⁶⁰ Vgl. Küblböck (2015), S. 26

⁶¹ Vgl. Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH (2014), S. 13 ff.

⁶² Vgl. Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH (2014), S. 13 ff.

⁶³ Vgl. DIHK (2015), S. 4

Ausbildungsqualität steigern und Auszubildende motivieren

Aufgabe der Branchenverbände und IHKs

- Als Anreiz zur **Verbesserung der Ausbildungsqualität** gibt es viele Ansätze, die es weiter zu verfolgen gilt. Dazu gehören Zertifizierungen, Förderung durch mediale Präsenz als Best-Practice-Fall, Sanktionen bei Verstößen bis hin zum Entzug der Ausbildungsberechtigung oder ein Beschwerdemanagement für Auszubildende.

Aufgabe der Bundesregierung und der Bundesagentur für Arbeit

- Beratungsangebote dienen Auszubildenden als Anlaufstellen bei Schwierigkeiten in der Ausbildung, sei es ein Förderungsbedarf oder innerbetriebliche Probleme. Die ehrenamtliche Initiative *VerA*, die 2008 von der Bundesregierung, der deutschen Wirtschaft sowie dem Senior Experten Service gegründet wurde, richtet sich an alle die, die bei Problemen an einen Abbruch denken und stärkt durch Beratung die Jugendlichen in der Ausbildung.⁶⁴



Auszubildende bilden die Fachkräfte von morgen

Aufgabe der Unternehmen

- Karriere ermöglichen, bedeutet dem Auszubildenden eine **Perspektive** bei einer möglichen Übernahme aufzuzeigen, um seine Motivation zu steigern. Klassische Karrieresprünge sind in kleinen Unternehmen schwer umsetzbar, daher sollte gezielt auf die Übertragung von Verantwortungsbereichen geachtet werden.⁶⁵
- **Entwicklungschancen** durch ein duales oder berufsbegleitendes Studium oder Spezialweiterbildungen während der Ausbildung, können die Auszubildenden bei finanzieller Förderung anschließend vertraglich an den Ausbildungsbetrieb binden.⁶⁶
- Der Kontakt zu ehemalige Auszubildenden ist wichtig, denn nach ihren Wanderjahren in der Branche zieht es viele wieder zu ihren Wurzeln zurück. Die sozialen Netzwerke wie Xing oder LinkedIn bieten eine gute und professionelle Möglichkeit zur **Kontaktpflege**.⁶⁷
- Eine **Personalrotation** ermöglicht Berufserfahrung in anderen Betrieben oder sogar dem Ausland zu erweitern und bereichert anschließend das eigene Unternehmen. Austauschprogramme wie *Leonardo da Vinci* ermöglichen den Schritt ins Ausland.⁶⁸



-
- ▶ Erläuterungen zum Bericht
 - ▶ Ist-Situation
 - ▶ Arbeitskräfteprojektion
 - ▶ Problemidentifikation
 - ▶ **Lösungsansätze & konkrete Maßnahmen**
 - ▶ Nachwuchskräfte ausbilden und übernehmen
 - ▶ **Arbeits- und Fachkräfte erreichen**
 - ▶ Zusammenfassung
-

Mitarbeiter richtig ansprechen

Aufgabe der Unternehmen

- Entsprechend der Zielgruppe muss auch der **Suchkanal** gewählt werden. Ob online, sozial oder klassisch, das Medium muss zu den gesuchten Mitarbeitern passen.
- Ehemalige Mitarbeiter können als **Botschafter** genutzt werden, um über ihr privates Netzwerk für ihren Arbeitgeber zu werben. Entsprechende Anreizmodelle können die Vermittlung von Fachkräften belohnen. Aber auch aktuelle Stakeholder wie Lieferanten oder Stammgäste können mittels Mund-zu-Mund-Propaganda für die Mitarbeitersuche eingesetzt werden.

Aufgabe der Verbände, Kammern und Ministerien

- Regionale Kommunikations- und Austauschplattformen einrichten. Neue Medien wie XING können hierbei helfen.⁶⁹
- Regionale Rekrutierungsmesse speziell für die Tourismusbranche sollten als gemeinsame Bühne eingesetzt werden.⁷⁰
- Schulungsmöglichkeiten für Unternehmen im Bereich Personalbedarfsermittlung und -suche können zur Sensibilisierung der Betriebe vor Ort genutzt werden.⁷¹
- Das im März 2011 durch die Regierung initiierte Innovationsbüro *Fachkräfte in der Region* unterstützt bereits bestehende Netzwerke von Kammern und Arbeitsagenturen, fördert aber auch neue Ideen.⁷²



Mitarbeiterbindung durch Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Weiterbildungsmaßnahmen

Aufgabe der Unternehmen

- Das **Entgelt** muss zuallererst leistungsgerecht ausgerichtet sein. Sonderzahlungen wie Weihnachts- bzw. Urlaubsgeld oder variable Vergütungsmodelle in Form von Provisionszahlungen bei Zielerreichung können das Grundgehalt ergänzen. Eine weitere Maßnahme wären Sachbezüge wie die private Nutzung eines Dienstwagens, Tankgutscheine oder finanzielle Unterstützung für Wohnraum bzw. Lebensmittel. Maßnahmen zur Gesundheitsförderung können die hohe körperliche Belastung des Personals ausgleichen und zu einem gesteigerten Wohlbefinden führen.⁷³
- Zu den durch Arbeitnehmern in deutschen Betrieben formulierten wichtigsten Aspekten im Berufsalltag zählen die Berücksichtigung von **Dienstplanwünschen** (87,5 %), das **Mitbestimmungsrecht** der Mitarbeiter (80,8 %) sowie der **Ausgleich von Überstunden** (77,3 %).⁷⁴

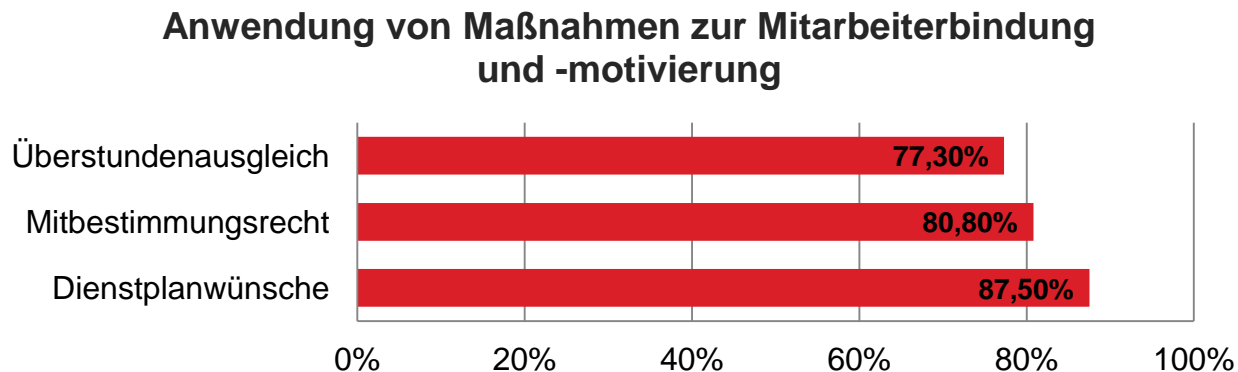



Abb. 9
Quelle: Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH (2013)

Quellen: ⁷³ Vgl. Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH (2014), S. 38 ff.


⁷⁴ Vgl. Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH (2013), S. 2

Mitarbeiterbindung durch Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Weiterbildungsmaßnahmen

Aufgaben der Bundesregierung

- 
- Die Stärkung des **CSR-Siegels** (Corporate Social Responsibility) bedeutet für die Tourismusbranche eine vielseitige ökonomische und ökologische Verantwortung. Dazu zählt auch eine sozial ausgerichtete Unternehmensführung, die einen fairen Umgang mit dem Personal impliziert.⁷⁵

Aufgabe der Unternehmen

- 
- Die Chance auf **Weiterbildung** kann bereits bei der Personalsuche als Aushängeschild genutzt werden. Durch weitere Spezialqualifizierungen können sich Betriebe eigene Fachkräfte heranziehen und Geringqualifizierte durch Teilqualifikationen fördern. Das erworbene Wissen kann dann intern unter den Mitarbeitern geteilt werden und verstärkt so den positiven Effekt.
 - Weiterbildungen können darüber hinaus genutzt werden, um sich gegen Wettbewerber durchzusetzen und sich abzuheben. Die Initiative **ServiceQualität Deutschland**, die unter anderem von Bundesministerien gefördert wird, setzt mit einem einfachen, dreistufigen Qualitätsmanagementsystem auf zuvorkommenden Service und ausgezeichnete Qualität u.a. im HoGa-Gewerbe. Dazu werden Betriebe geschult und mit dem Qualitätssiegel Q zertifiziert.

Aufgabe der politischen Entscheider und der Bundesagentur für Arbeit

- Eine intensivierete **Sensibilisierung** und das Aufzeigen von Weiterbildungsmöglichkeiten und Fördermaßnahmen zählt zu den wichtigsten Herausforderungen in Zukunft.⁷⁶

Potenziale älterer Arbeitskräfte erkennen

Aufgabe von Unternehmen

- Besondere Kompetenzen müssen anerkannt werden. Ältere Mitarbeiter bringen einen großen fachlichen und oder sozialen Erfahrungsschatz mit. Sie können als **Mentoren** für Auszubildende fungieren und kommen auch bei Quereinstiegen für Führungspositionen in Frage. Durch gezielte Fachqualifikationen können sie auf neue Aufgaben wie Online-Buchungssysteme oder Social Media vorbereitet werden.
- Damit Arbeitgeber und Arbeitnehmer langfristig von einem Arbeitsverhältnis profitieren ist eine gezielte **individuelle Anpassung der Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten** für diese ältere Zielgruppe ebenso wichtig wie eine aktive Gesundheitsförderung. Entsprechende kostenlose Angebote der Krankenkassen, aber auch die Möglichkeit der Nutzung von betrieblichen Fitnessgeräten gehören zu den einfach umsetzbaren Maßnahmen.⁷⁷

Aufgabe der Branchenverbände, IHKs und Bundesagenturen für Arbeit

- **Informationsveranstaltungen** könnten als Sensibilisierungsinstrument genutzt werden, um Betriebe auf die Potenziale älterer Mitarbeiter aufmerksam zu machen sowie die Zielgruppe fokussiert anzusprechen.
- Gegenwärtige Projekte fördern die Weiterbildung wie das Programm **WeGebAU**. Dabei handelt es sich um eine Finanzierungsunterstützung der Bundesagenturen für Arbeit, die sich besonders an kleinere und mittlere Unternehmen richtet und 75 % der Lehrgangskosten übernimmt, sollte der teilnehmende Mitarbeiter das 45. Lebensjahr überschritten haben.



Arbeitskräfte aus dem Ausland können Betriebe bereichern

Aufgabe von Unternehmen


- Eine **Willkommenskultur** im Team zu schaffen, ist die Basis für die Integration dieser Zielgruppe. Mitarbeiter sollten sensibilisiert und die Angst vor Konkurrenz gemindert werden, indem die Bereicherung für das Team herausgestellt wird. Ein Mentor im Unternehmen kann bei der Einarbeitungs- und Eingewöhnungszeit unterstützen.
- **Unterstützung** bei der Ankunft der neuen Mitarbeiter durch die Begleitung bei Behördengängen und die Vermittlung von Sprachkursen ist sehr wichtig.
- Die Vermittlung der übrigen Familienmitglieder in Beschäftigungsverhältnisse trägt ebenso zur erfolgreichen Integration bei.⁷⁸

Arbeitskräfte aus dem Ausland können Betriebe bereichern

Aufgabe von Kommunen und Destinationen, Branchenverbänden und IHKs

- Ganze **Welcome Center** in großen Kommunen wie Hamburg oder Nürnberg unterstützen Betriebe mit ausländischen Mitarbeitern bereits heute bei Verwaltungsangelegenheiten. Auch in kleineren Kommunen lässt sich Hilfe anbieten. So können IHKs und Branchenverbände für die Errichtung entsprechender Anlaufstellen zusammenarbeiten.⁷⁹
- Eine **Entlastung** für Betriebe würde auch die Übernahme der Anwerbung ausländischer Fachkräfte über Kooperationen mit der ZAV darstellen.⁸⁰

Aufgabe der Bundesministerien und Bundesagentur für Arbeit

- 
- Das Programm **MobiPro-EU** sollte fortgesetzt bzw. erweitert und auch auf Fachkräfte aus dem EU-Ausland zugeschnitten werden.⁸¹
 - **Außenhandelskammern** gilt es einzubinden, um Deutschland als attraktiven Arbeitsstandort zu bewerben.⁸²
 - Vor dem Hintergrund der Flüchtlingskrise werden immer mehr Stimmen laut, die eine **systematische und gezielte Vorgehensweise zur Qualifizierung** von Flüchtlingen für Stellen im Tourismussektor fordern.⁸³

Mitarbeiter durch eine familienfreundliche Ausrichtung langfristig binden

Aufgabe der Unternehmen

- Bereits während der Schwangerschaft sollte über Perspektiven der **Wiedereingliederung** gesprochen werden. ⁸⁴
- Die Zeit der Abwesenheit kann genutzt werden, um interne Umstrukturierungen durchzuführen und dem Mitarbeiter anschließend eine Position mit **flexibleren Arbeitszeiten** zuzusprechen. ¹¹¹
- Die **Kinderbetreuung** kann Intern durch eine Ausweitung der Angebote für Gäste oder regionale Betreuungsbündnisse mit geteilten Personalkosten geregelt werden. ⁸⁵

Aufgabe der IHKs und regionaler Tourismusverbände

- Seit Januar 2016 befasst sich das Projektbüro der DIHK *Erfolgsfaktor Familie* mit dem Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und initiierte einen Ideenwettbewerb, dessen Ergebnisse zu Handlungsempfehlungen für Betriebe zusammengefasst wurden. ⁸⁶
- Für eine weitverbreitete familienfreundliche Ausrichtung einer Vielzahl von Unternehmen könnten Zertifizierungen als Anreiz stehen. Ein Beispiel ist das strategischen Management-Tool *audit berufundfamilie*, das Unternehmen zu einer familienfreundliche Ausrichtung führt. ⁸⁷

Saisonkräfte langfristig integrieren

Aufgabe der Unternehmen

- Die Einführung von **Jahresarbeitskonten** verteilt die in der Hochsaison geleisteten Überstunden gleichmäßig auf die übrigen Monate und kann eine Überbrückung der Nebensaison ohne Entlassungen ermöglichen.⁸⁸
- Die Nebensaison kann zudem für **Weiterbildungen** der Arbeitskräfte genutzt werden, für die es im Berufsalltag sonst keine Kapazitäten gäbe.⁸⁹
- Eine Umstellung auf **ganzjährige Angebote** mindert die starken Personalbedarfsschwankungen und macht Bedarfe besser planbar. Wellness-Zeiten oder Tagungsmöglichkeiten sind entsprechende Beispiele.⁹⁰
- **Fachkräftrotationen** ermöglichen ebenfalls eine ganzjährige Beschäftigung. Erste Bemühungen durch die Bundesagentur für Arbeit sind 2-Unternehmen-Kooperationen, in denen Mitarbeiter im Sommer im Tourismus arbeiten, während sie für den Winter in Call-Center wechseln. Ein internationaler Fachkräfteaustausch zwischen Deutschland und Österreich wäre ebenfalls denkbar. Allerdings besteht die Gefahr der Fachkräfteabwanderung, aufgrund besserer Arbeits- und Lohnbedingungen in Österreich.⁹¹



-
- ▶ Erläuterungen zum Bericht
 - ▶ Ist-Situation
 - ▶ Arbeitskräfteprojektion
 - ▶ Problemidentifikation
 - ▶ Lösungsansätze & konkrete Maßnahmen
 - ▶ Zusammenfassung
-

Die vielseitigen Ursachen des Fachkräftemangels sind langfristig nur mit differenzierten Lösungsansätzen zu bekämpfen

- Die Ursachen für die angespannte Personalsituation im Tourismusgeschäft sind auf Rückgänge im Bereich der Fach- und Arbeitskräfte sowie Auszubildenden zurückzuführen.
- Hauptsächlich sind branchen- und standortspezifische Faktoren für die Personalabwanderung der Mitarbeitergruppen verantwortlich. Das schlechte Image von geringem Lohn, viel und harter Arbeit sowie Perspektivlosigkeit wird durch die geringe Attraktivität der Destinationen für die Mitarbeiter verstärkt.
- Die Problematik Stellen mit angemessen qualifiziertem Personal zu besetzen, wird außerdem noch von einer sehr klassischen Ausrichtung der Zielgruppe bei der Mitarbeitersuche beeinflusst. Die Relevanz und das Potenzial bestimmter Mitarbeitergruppen, wie älteres Personal, wiedereinsteigende Eltern, ausländische Mitarbeiter, ältere Berufseinsteiger oder lernschwache junge Menschen, ist für viele Betriebe noch nicht sichtbar.

Abkürzungsverzeichnis

□	BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
□	BY	Bayern
□	HoGa	Hotellerie und Gastronomie
□	DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
□	DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
□	SH	Schleswig-Holstein
□	SN	Sachsen
□	ST	Sachsen-Anhalt
□	ZAV	Zentrale Auslands- und Fachvermittlung

Abbildungsverzeichnis

- **Abb. 1** Betriebsgröße im Tourismussektor in Deutschland S. 6

- **Abb. 2** Anteil offener Stellen am gesamten Angebot einzelner Tourismuszweige in Betrieben aus den Regionen BY, SH, SN, ST S. 9

- **Abb. 3** Problematik der Stellenbesetzung in Betrieben der Region Braunschweig-Wolfsburg S. 10

- **Abb. 4** Entwicklung der neu abgeschlossenen Ausbildungsverhältnisse in sechs Tourismusberufen in Deutschland seit 2007 S. 13

- **Abb. 5** Ausgewählte Berufe nach Lösungsquote 2009 in Deutschland S. 14

Abbildungsverzeichnis

- **Abb. 6** Fachkräftelücken nach drei Wirtschaftszweigen in SH im Jahr 2030 S. 16
- **Abb. 7** Gründe für Nichtbesetzung von Stellen in der deutschen Tourismusbranche S. 19
- **Abb. 8** Anteil der Unternehmen in Deutschland, die ihre Mitarbeiter weiterbilden S. 22
- **Abb. 9** Anwendung von Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung und –motivierung S. 37

Quellenverzeichnis

- analytix GmbH (2013): Arbeitskräfteprojektion 2030 in den Kreisen der Industrie- und Handelskammern Kiel und Flensburg für drei Wirtschaftskluster, Bericht.
- Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH (2013): Arbeitsmarkt- & Fachkräfteanalyse Tourismus Expertenrunde Schleswig-Holstein, Protokoll.
- Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH (2013): Arbeitsmarkt- & Fachkräfteanalyse Tourismus Kernergebnisse Primärerhebung I, Zusammenfassung einer Primärerhebung.
- Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH (2013): Arbeitsmarkt- & Fachkräfteanalyse Tourismus Zwischenergebnisse, Fact Sheet.
- Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH (2014): Fachkräfte für den Tourismus – Fit für die Zukunft. Maßnahmen für Ihren Unternehmenserfolg!, Leitfaden der Arbeitsmarkt- und Fachkräfteanalyse Tourismus.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH (2013): Arbeitsmarkt- & Fachkräfteanalyse Tourismus 2. Fachbeirat, Ergebnispräsentation.

Quellenverzeichnis

- Deutscher Bundestag (2011): Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Markus Tressel, Beate Müller-Gemmeke, Priska Hinz (Herborn), weiterer Abgeordneter und der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN - Arbeits- und Ausbildungsbedingungen in der Tourismuswirtschaft, Stellungnahme.
- DIHK (2015): Anhörung des Bundestagsausschuss für Tourismus am 4. November 2016 „Fachkräftesicherung im Tourismus“, Stellungnahme.
- Küblböck, S.: (2015) Case Study Sankt Peter-Ording, Ergebnispräsentation.

- www.berufundfamilie.de Abgerufen am 19.10.2016
- www.minikoeche.eu Abgerufen am 22.10.2016
- www.thejobofmylife.de Abgerufen am 23.10.2016