



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie

WIRTSCHAFT.  
WACHSTUM.  
WOHLSTAND.



# Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen

Band 3: Kurzreport Fachkräfte

## Impressum

### Herausgeber

Bundesministerium für Wirtschaft  
und Technologie (BMWi)  
Öffentlichkeitsarbeit  
11019 Berlin  
www.bmwi.de

### Stand

Februar 2013

### Gestaltung und Produktion

PRpetuum GmbH, München

### Bildnachweis

Kzenon – Fotolia (Titel),  
contrastwerkstatt – Fotolia (S. 4),  
Markus Bormann – Fotolia (S. 5),  
asiseeit – iStockphoto (S. 6),  
auremar – Fotolia (S. 7)

### Text und Redaktion

PROJECT M GmbH  
Andreas Lorenz, Hagen Melzer  
Jan Schiefer, Maike Grieshaber  
www.projectm.de

### Projektträger

Deutscher ReiseVerband e. V. (DRV)  
Schicklerstraße 5-7  
10179 Berlin  
Projektleitung: Hans-Gustav Koch  
Projektkoordination: Walter Krombach  
www.driv.de

### Projektdurchführung

PROJECT M GmbH unter wissenschaftlicher Mitwirkung des  
Instituts für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa  
GmbH (NIT)



Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie ist mit dem audit berufundfamilie® für seine familienfreundliche Personalpolitik ausgezeichnet worden. Das Zertifikat wird von der berufundfamilie gGmbH, einer Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, verliehen.

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Nicht zulässig ist die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben von Informationen oder Werbemitteln.

# Inhaltsverzeichnis

1. Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen: Einführung .....	2
2. Fachkräfte: Ausgangssituation und Herausforderungen .....	4
3. Schlüsselstrategien .....	7
4. Best-Practice-Beispiele .....	13
5. Fazit .....	20

# 1. Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen: Einführung

---

## Projekt „Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen“

Wie funktioniert Tourismus in ländlichen Räumen? Welche Voraussetzungen müssen von der öffentlichen Hand und von privaten Anbietern erfüllt werden? Wie sehen erfolgreiche Angebote aus? Welche Vertriebswege sind ziel führend und warum? Wie lassen sich neue Ansätze für Kooperation und Zusammenarbeit umsetzen? Diesen Fragen ist das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) geförderte und vom Deutschen ReiseVerband (DRV) durchgeführte Projekt „Tourismusperspektiven in ländlichen Räumen“ nachgegangen. Das Tourismussystem ländlicher Räume wurde analysiert, Chancen und Herausforderungen bewertet, übergreifende Handlungsfelder benannt, Schlüsselstrategien und Erfolgsfaktoren abgeleitet und in kompakte Checklisten für alle am Tourismus Beteiligten übersetzt. Mehr als 450 Praxisbeispiele wurden dabei einbezogen. Die Ergebnisse sind in einem Leitfaden zusammengefasst. Zehn Kurzreports zu den Handlungsfeldern vertiefen dessen Aussagen.

## Kurzreport „Handlungsfeld Fachkräfte“

Dieser Kurzreport enthält spezielle Information und Empfehlungen zum Handlungsfeld Fachkräftemangel. Nach einer Beschreibung der Ausgangssituation und Herausforderungen werden Schlüsselstrategien und Erfolgsfaktoren anhand bester Praxisbeispiele erläutert. Checklisten bieten Orientierung und Impulse für das eigene Handeln.

Alle Informationen zum Projekt, zum Download von Leitfaden, diesem und aller weiteren Kurzreports stehen unter [www.tourismus-fuers-land.de](http://www.tourismus-fuers-land.de) und [www.bmwi.de](http://www.bmwi.de) zur Verfügung.

---

Tourismus in ländlichen Räumen umfasst weit mehr als „Urlaub auf dem Bauernhof“. Gemeint sind alle Angebotsformen und -themen, die außerhalb städtischer Ballungsräume und im Wesentlichen in kleineren Gemeinden bis zu 5.000 Einwohnern stattfinden.

Eine Reihe an **Potenzialen** und Entwicklungen beeinflusst die touristische Entwicklung ländlicher Räume positiv (vgl. Leitfaden S. 8–11): Natur, Regionalität und Nachhaltigkeit werden für die zunehmend älter werdenden Nachfrager bedeutsam. Das steigende Interesse der Reisebranche an ländlichen Räumen führt zu einer Verdichtung des Angebots. Neue Möglichkeiten eröffnen sich für Kommunikation und Vertrieb der Vielfalt kleiner Angebote im Online-Bereich.

Tourismus in ländlichen Räumen steht jedoch auch vor großen **Herausforderungen** (vgl. Leitfaden S. 15–22): Landflucht und demographische Entwicklung gefährden die Grundversorgung vieler Regionen. Die Budgets der öffentlichen Hand sinken. Es mangelt an Fachkräften. Die Natur- und Kulturlandschaft ist im Wandel, die Interessen von Tourismus, Landwirtschaft und Energiewirtschaft sind auszugleichen. Die kleinteilige verstreute Anbieterstruktur erschwert professionelles Wirtschaften und Kooperieren. Die Organisationsstrukturen im öffentlichen Tourismusmarketing aller Ebenen sind vielerorts nicht an den Aufgaben orientiert und aufeinander abgestimmt.

Die Aufgaben der Zukunft konzentrieren sich daher auf zehn übergreifende Handlungsfelder. Diesen sollten sich je nach Voraussetzung Anbieter, Vermarkter, Politik und Verwaltung gleichermaßen stellen.

### Zehn Handlungsfelder für den Tourismus in ländlichen Räumen

- **Nachhaltige touristische Entwicklung ländlicher Lebensräume:** Die natürlichen Grundlagen sind zu erhalten, regionale Identität als Basis für Standortqualität und touristische Attraktivität zu stärken.
- **Produktinszenierung:** Durch Inszenierung von Erlebnissen werden Angebote mit Mehrwert geschaffen.
- **Stärkung und Weiterentwicklung von Netzwerken:** Nur so können Wertschöpfungsketten verlängert werden. Vor allem kleine Partner profitieren hiervon.
- **Infrastruktur und Investitionsmanagement:** Kristallisationspunkte müssen geschaffen werden, um Reiseanlässe zu generieren und Folgeinvestitionen zu ermöglichen. Besondere Bedeutung kommt der Verknüpfung mit Markenstrategien zu.
- **Markenbildung:** Marken sorgen für Vertrauen beim Gast, Sicherheit für den Unternehmer und eine hohe Marktdurchdringung. Es handelt sich um eine zentrale Aufgabe des regionalen Tourismusmarketings.
- **Kommunikation und Vertrieb:** Die Chancen liegen im Online-Bereich. Die Einbindung starker privater Partner im Vertrieb wird bedeutsamer. Anbieter und DMO sind umfassend zu qualifizieren.
- **Organisationsstrukturen:** Aufgabenorientierte Organisationsansätze werden im öffentlichen Tourismusmarketing erforderlich.
- **Fachkräftesicherung und -professionalisierung:** Qualifiziertes und motiviertes Personal ist Voraussetzung für jeden Dienstleistungsbetrieb. Gefordert ist die strategische und branchenübergreifende Einbeziehung dieser Aufgabe in regionale Tourismusstrategien.
- **Mobilität:** Tourismus erfordert Mobilität zum und vor Ort. Öffentliche Alltags- und individuelle Freizeitmobilität sind dabei zu verzahnen.
- **Barrierefreiheit:** Gerade in ländlichen Räumen stellt die Bereitstellung barrierefreier Urlaubserlebnisse eine große Herausforderung dar. Schlüsselstrategien sind ein regionaler Entwicklungsansatz und die Integration in regionale (Marken-)Strategien.

## 2. Fachkräfte: Ausgangssituation und Herausforderungen



2,9 Millionen Menschen sind direkt, weitere 2 Millionen indirekt (z. B. Zulieferer) im Tourismus in Deutschland beschäftigt<sup>1</sup>, wobei die touristischen Arbeitsplätze überwiegend im Gastgewerbe in kleinen und mittelständischen Betrieben angesiedelt sind. Gerade in strukturschwachen ländlichen Räumen spielt der Tourismus aufgrund fehlender Alternativen häufig eine wesentliche Rolle als Arbeitsgeber.

Wie alle anderen Wirtschaftsbereiche in Deutschland kämpft die Tourismusbranche mit einem Fachkräftemangel. Demographische Entwicklungen wie die weiter zunehmende Überalterung der Bevölkerung werden dieses Problem in den nächsten Jahren noch verstärken. Die Tourismusbranche steht vor der Herausforderung, Fachkräfte und Nachwuchskräfte (Auszubildende) in ausreichender Zahl und Qualität zu finden.

### Mangel an qualifizierten Arbeitskräften

Bereits heute können in Deutschland nicht alle Stellen mit Fachkräften besetzt werden. Fachkräftemangel bei gleichzeitiger Arbeitslosigkeit ist vor allem darauf zurückzuführen, dass Arbeitsnachfrage und -angebot in Hinblick auf berufliche Qualifikationen, Regionen und Sektoren nicht zueinander passen. Unabhängig von konjunkturellen Einflüssen wird sich diese Situation in Deutschland verschärfen. Das Forschungsinstitut der Bundesagentur für Arbeit erwartet einen Rückgang des Arbeitskräftepotenzials von heute rund 45 Millionen Personen bis zum Jahr 2050 auf knapp 27 Millionen Personen.<sup>2</sup>

Auch in der personalintensiven Tourismusbranche wird der Fachkräftemangel zunehmend spürbar. Immer mehr touristische Betriebe beklagen einen Engpass an Fach- und Nachwuchskräften. Nicht jede Branche im Touris-

<sup>1</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2012: „Wirtschaftsfaktor Tourismus Deutschland“.

<sup>2</sup> Bundesagentur für Arbeit 2011.

mus ist gleich stark betroffen; so spüren beispielsweise Tourismusmarketing-Organisationen den Fachkräftemangel weniger stark, wohingegen v.a. im Gastgewerbe die Zahl der freien Stellen weiter steigt. Im Rahmen einer Befragung des Gastgewerbes verneinten rund 20 Prozent der befragten Betriebe die Frage, ob alle Stellen für feste Mitarbeiter im Unternehmen besetzt sind. Bei Saison- und Aushilfskräften liegt der Anteil bei 54 Prozent bzw. 41 Prozent, bei Azubis schon bei 65 Prozent.<sup>3</sup>

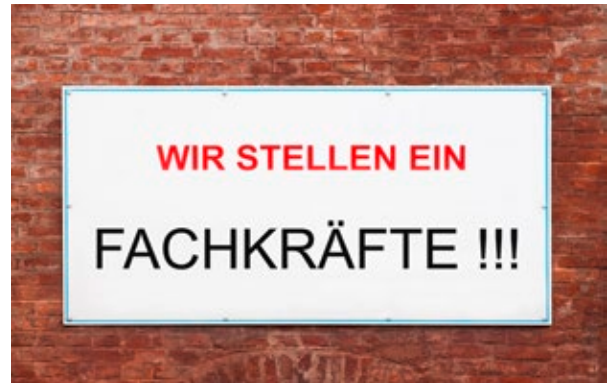
Als Folge mangelnder Alternativen werden immer häufiger branchenfremde und gering qualifizierte Arbeitskräfte eingesetzt.

### Schlechtes Image touristischer Berufe – hohe Unzufriedenheit

Familienunfreundliche Arbeitszeiten, vergleichsweise geringe Löhne, Saisonalität usw. stellen eine hohe Belastung für Beschäftigte insbesondere im Gastgewerbe dar und führen häufig zu einer hohen Unzufriedenheit. So belegten beispielsweise die Ausbildungsberufe Hotel- und Restaurantfachkraft die letzten beiden Plätze bei der Zufriedenheitsbewertung des aktuellen DGB-Ausbildungsreports. Bisher reagiert die Branche noch unzureichend. Die wenigsten touristischen Unternehmen setzen bereits personalpolitische Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation und -bindung ein (z. B. materielle und immaterielle Anreize).

### Probleme bei der Rekrutierung – insbesondere von Nachwuchskräften

Die Mehrheit touristischer Unternehmen versucht Mitarbeiter nach wie vor über klassische Rekrutierungskanäle wie zum Beispiel Stellenanzeigen in Zeitungen, persönliche Empfehlungen, Agentur für Arbeit usw. zu gewinnen. Neue Wege und moderne Technologien wie Online-Stellenportale oder auch soziale Netzwerke werden noch zu selten genutzt.



Zunehmend haben Betriebe der Tourismusbranche Probleme bei der Besetzung der vorhandenen Ausbildungsplätze. Seit Jahren verringert sich die Zahl der Auszubildenden, während die der Ausbildungsplätze steigt. Im Zuge des demographischen Wandels bzw. einer tendenziell rückläufigen Zahl an Schülern/ Schülerinnen wird sich diese Entwicklung verschärfen.

Im Gastgewerbe kommt erschwerend eine hohe Abbruchrate bei Auszubildenden hinzu. Branchenspezifische Charakteristika führen häufig zu einer hohen Unzufriedenheit der Auszubildenden. Stärker als andere Branchen klagt das Gastgewerbe über eine abnehmende Qualität der Bewerber bzw. der potenziellen Auszubildenden. Im Rahmen der erwähnten Gastgewerbebefragung verweisen zwei Drittel der Unternehmen auf mangelnde Belastbarkeit, Motivation und Disziplin der Auszubildenden. Rund 50 Prozent führen Schwächen bei Umgangsformen und schulischen Leistungen an.<sup>4</sup>

Demnach werden Suche und Motivation von geeigneten Nachwuchskräften zur zentralen Herausforderung für die Tourismusbranche.

Andererseits sinkt aber auch die Ausbildungsbereitschaft bei den Betrieben. Insbesondere kleinere Betriebe fühlen sich oftmals mit der Organisation und Durchführung der Ausbildung überfordert. Demnach besteht auch Handlungsbedarf zur Sensibilisierung und Unterstützung der Betriebe bei der betrieblichen Ausbildung.

<sup>3</sup> Ostdeutscher Sparkassenverband, dwif-Consulting GmbH 2012.

<sup>4</sup> Ostdeutscher Sparkassenverband 2012, , dwif-Consulting GmbH 2012.



## Vermeehrt ältere Arbeitnehmer

Angesichts der zunehmenden Überalterung der Gesellschaft prägen immer mehr ältere Arbeitnehmer die Personalstruktur der Unternehmen. In Hinblick auf die sich verändernden Ansprüche der Gäste an Service und Qualität stehen Weiterbildung und Qualifizierung im Vordergrund.

## Generationenwechsel/Nachfolgeproblematik

Eine weitere zentrale Herausforderung für den touristischen Arbeitsmarkt ist die Problematik der ungeklärten Unternehmensnachfolge. Rund 24 Prozent der Betriebsinhaber im Gastgewerbe stehen bis zum Jahr 2016 vor der Betriebsübergabe. Als größte Herausforderung bei der Unternehmensübergabe wird neben wirtschaftlichen Perspektiven des Betriebs in der Suche eines geeigneten Nachfolgers bzw. Käufers gesehen.<sup>5</sup>

## Fachkräftemangel für den Tourismus im ländlichen Raum verschärft

Die deutschlandweiten Probleme des touristischen Arbeitsmarkts spiegeln sich auch im ländlichen Raum wider. Allerdings gestaltet sich hier der Wettbewerb zur Gewinnung qualifizierter und junger Arbeitskräfte im Vergleich zu städtisch geprägten Regionen schwieriger. Im Vergleich zur Stadt empfinden Fachkräfte die Lebens- und Arbeitsbedingungen auf dem Land meist als weniger attraktiv.

Dies hat folgende Ursachen:

- Die Gehälter liegen in ländlich geprägten Gebieten meist unter dem Bundesdurchschnitt.
- Im Zuge der demographischen Entwicklungen büßen ländlich geprägte Regionen zunehmend an Attraktivität als Wohn- und Arbeitsorte ein. Neben der natürlichen Bevölkerungsentwicklung ist das Wanderungsverhalten ein entscheidender Faktor: Entlegene ländliche bzw. strukturschwache Räume haben die meisten Fortzüge zu verzeichnen. Damit geht ein Rückgang der öffentlichen Infrastruktur einher: ÖPNV, Schulen, Angebote zur Kinderbetreuung, medizinische Versorgung, Einkaufsmöglichkeiten, Freizeitangebote usw. Auszubildende, die z. B. über kein Fahrzeug verfügen, können wegen einer unzureichenden Verkehrsverbindung nur mit großem Aufwand oder gar nicht eine Lehrstelle außerhalb des Wohnortes annehmen.
- Die häufig kleinen und mittelständischen Betriebe im Tourismussystem ländlicher Raum sind oft durch einen geringeren Professionalisierungsgrad geprägt. Berufliche Entwicklungsperspektiven werden von den potenziellen Arbeitskräften daher oft als gering eingeschätzt.

Als potenzielle Arbeitskräfte verbleiben in ländlichen Regionen oft vor allem ältere Menschen (ohne touristische Qualifikation) sowie schlecht ausgebildete jüngere Menschen, vor allem Männer.

**Die größte Herausforderung besteht darin, Mitarbeiter für die ländlich geprägten Standorte zu begeistern, für den Betrieb und die Region zu gewinnen und an diese zu binden.**

Im Folgenden werden zentrale Lösungsansätze bzw. Strategien für die Sicherung des Fachkräftebedarfs für den Tourismus im ländlichen Raum angeführt.

<sup>5</sup> DIHK Saisonumfrage, Frühjahr 2011.



### 3. Schlüsselstrategien



Das grundsätzliche Problem des Fachkräftemangels im Tourismus kann im Rahmen der Entwicklung ländlicher Räume nicht gelöst werden. Mit den nachfolgend vorgestellten Strategien wird versucht, an den spezifischen Gegebenheiten des ländlichen Raums anzusetzen. Sie sollen dazu beitragen, Standortnachteile abzubauen und vorhandene Chancen zu erkennen und zu nutzen.

Neben Lösungsansätzen auf regionaler Ebene wie die Förderung der ländlichen Identität und dem Aufbau regionaler Wirtschaftskreisläufe werden auch einzelbetriebliche Maßnahmen angeführt.

#### → Hinweis

#### **Studie: Arbeitsmarkt- und Fachkräfteanalyse Tourismus**

Unter der Trägerschaft des Bildungswerks der Sächsischen Wirtschaft gGmbH wird derzeit eine Arbeitsmarkt- und Fachkräfteanalyse Tourismus durchgeführt. Ziel des Projektes ist es, auf Basis einer Analyse des touristischen Arbeitsmarktes praktikable Handlungsansätze für eine positive Entwicklung der Arbeitsmarktsituation im Tourismus aufzuzeigen.

Hierbei werden insbesondere folgende Schwerpunkte untersucht:

- Arbeits- und Fachkräftesituation
- Personalbedarf und Rekrutierung
- Personalentwicklung
- Bindungs- und Motivationselemente

Das Projekt wird gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.  
Weiterführende Informationen unter [www.f-bb.de](http://www.f-bb.de)

## Schlüsselstrategie: Ganzheitliche, langfristige Strategien auf Landes- und Destinationsebene

In der Praxis finden sich zahlreiche Initiativen und Projekte, die auf die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des touristischen Arbeitsmarktes reagieren. Diese zielen auf einzelne Tourismusbranchen (z. B. Gastgewerbe) oder auf einzelne Handlungsfelder (z. B. Imagekampagnen zum Berufsfeld „Tourismus“, Weiterbildungsmaßnahmen, Projekte zur Integration von älteren Arbeitnehmern) ab.

Besonders erfolgreich sind jedoch ganzheitliche Strategien und Konzepte auf Landes- und Regionsebene. Hier können Einzelinitiativen gebündelt, innovativ verstärkt und Aufgaben entsprechend der Kompetenz und Zuständigkeit effizient zugeordnet werden. So werden auf diese Weise innovative und zugleich effektive Netzwerke mit den notwendigen Akteuren wie unter anderem Branchenverbände, Landestourismusorganisation, regionale Tourismusorganisationen, Kammern, Arbeitsagenturen, Gewerkschaften, Betriebe, (Fach-)Hochschulen, Schulen u. v. m. aufgebaut. Auf Landes- und Regionsebene können umfassende und abgestimmte Maßnahmenbündel auf den Weg gebracht werden (z. B. Fachkräfteakquise im Ausland).

### Tourismusstrategie als Grundlage für effektive und effiziente Arbeitsmarktaktivitäten

Grundlage sollte die landesweite bzw. regionale Tourismusstrategie sein, in die das Thema touristischer Arbeitsmarkt zu integrieren ist, denn die passenden Schwerpunkte und konkreten Aktivitäten hinsichtlich Fachkräftesicherung leiten sich auch aus der gesamt-touristischen Vision und Strategie sowie den definierten Schwerpunkten (Zielgruppen, Themenfelder usw.) der Region ab.

Eine ganzheitliche Strategie und Bearbeitung umfasst daher:

- Konkrete Definition von (Teil-)Strategien zur Fachkräftesicherung und -gewinnung sowie Formulierung detaillierter Maßnahmen bereits in der Tourismusstrategie auf Landes- bzw. Destinationsebene.
- Aufbau eines Netzwerkes mit den relevanten Anspruchsgruppen und hierfür notwendigen Akteuren aus dem Tourismus und weiteren einzubeziehenden Branchen wie z. B. Landwirtschaft, Kultur, Industrie.
- Umfassende und koordinierte Bearbeitung der verschiedenen Handlungsfelder, wie unter anderem Imageverbesserung (z. B. landesweite Imagekampagnen), Anreizsysteme (Incentives, Mitarbeiter-Cards usw.), neue Wege bei der Nachwuchsausbildung (neue Lern- und Lehrformen wie Videokonferenzen, Online-Schulungen), Ausschöpfung der regionalen Arbeitskraftpotenziale (unter anderem Integration von älteren Fachkräften, behinderten Mitarbeitern, Auszubildenden mit Lernschwäche), familienfreundliche Personalpolitik (z. B. flexible Arbeitszeiten), Anwerbung ausländischer Mitarbeiter (etwa durch Beratungsstellen für ausländische Fachkräfte vor Ort bzw. Initiativen der Agentur für Arbeit) u. v. m.
- Entwicklung eines innovativen, individuellen Aktivitäten-Mixes zur Fachkräftesicherung und -gewinnung wie unter anderem:
  - Regional- und landesweit vernetztes Mitarbeitermarketing und Rekrutierung (Rekrutierungsmessen, AZUBI-Tage, Imagekampagnen u. v. m.).
  - Marktorientierte Aus- und Weiterbildung, die sich an den regionalen Potenzialen bzw. Anforderungen sowie Marktbedingungen orientieren (etwa praxisorientierte duale Studiengänge, modulare Seminarprogramme für Quereinsteiger, Fortbildung für ältere Arbeitskräfte usw.).
  - Nachhaltige Kooperationen mit Partnern, Institutionen, Schulen und Betrieben in der Region bzw. im Bundesland (z. B. Aufbau eines Ausbildungsverbundes mehrerer kleiner und mittlerer Gastgewerbebetriebe, Schulwettbewerbe, Lehrerfortbildungen u. v. m.).

## → Info

**Die Ausbildungsinitiative der Reisebranche – „Zukunft Buchen!“**

Mit der Ausbildungsinitiative „Zukunft Buchen“ setzt sich der Deutsche ReiseVerband e.V. (DRV) für mehr Ausbildungsplätze in der Reisebranche ein. Herzstück der Kampagne ist ein Internetportal, auf dem die wichtigsten Informationen und praktische Tipps zum Thema Ausbildung von Tourismuskauflern bereitgestellt werden (z. B. Ausbildungsinhalte, Musterlayout für Stellenanzeigen, Hinweise zum Ausbildungsvertrag usw.). Unter der Rubrik „Ausbildungsbörse“ können kostenlos Ausbildungsplätze eingestellt werden. ([www.zukunft-buchen.de](http://www.zukunft-buchen.de))

- Konkrete Beratungs- und Unterstützungsangebote für Betriebe und Mitarbeiter der Region bzw. im Land (unter anderem Initiierung eines nationalen und internationalen Erfahrungsaustausches, grenzüberschreitende Berufsausbildung und -weiterbildung und Fachkräftesicherung, Online-Jobbörse).
- Erhöhung der Ausbildungsbereitschaft der Betriebe durch Sensibilisierung: Die gezielte Förderung von Auszubildenden ist eine lohnende Investition. Auszubildende im eigenen Betrieb werden zu qualifizierten Fachkräften, die den Betrieb gut kennen und ihr neu erlerntes Know-how in den Betrieb einbringen. Voraussetzung für die Erhöhung des einzelbetrieblichen Engagements zur Ausbildung ist eine stärkere Sensibilisierung für diesen Mehrwert und Unterstützung der Betriebe in puncto Ausbildung. So können zum Beispiel im Rahmen von Ausbildungsinitiativen Services zur Beratung, Qualifizierung, Vernetzung und Durchführung der Ausbildung bereitgestellt werden.

Vorbildlich ist die umfassende Integration des Themas Fachkräftesicherung und -gewinnung in die „Tourismusstrategie 2020 Vorarlberg“ in Österreich und die hieraus abgeleiteten Teilstrategien und -maßnahmen (siehe Best-Practice-Beispiel [www.vorarlberg.travel](http://www.vorarlberg.travel)).

**Schlüsselstrategie: Stärkung der regionalen Identität und damit Verbundenheit mit der Region**


---

**Für touristische Anbieter im ländlichen Raum wird künftig neben der Gewinnung neuer Fachkräfte auch die Verhinderung der Abwanderung von qualifizierten Arbeitskräften im Vordergrund stehen. Eine wichtige Rolle kommt hierbei der Pflege bzw. dem Aufbau einer regionalen Identität zu.**

---

Grundsätzlich fällt Menschen eine Abwanderung in der Regel schwerer, wenn sie sich eng mit ihrer Region verbunden fühlen. Initiativen zur Förderung lokaler bzw. regionaler Identität und somit der Verbundenheit der Bevölkerung und Mitarbeiter mit „ihrer“ Region können zur Fachkräftesicherung in der Region zumindest mittelbar beitragen. Identitätspflege bzw. -bildung wird somit zu einem wichtigen Faktor in Hinblick auf die Fachkräftesicherung. Im Idealfall wird eine regionale identitätsbildende Initiative verknüpft mit Aktivitäten der Fachkräfteausbildung und -sicherung, wie das Beispiel „Rhöner Charme“ beweist (siehe Best-Practice-Beispiel [www.rhoener-charme.de](http://www.rhoener-charme.de)).

Regionen müssen ihre Stärken erkennen, diese als positive Argumente für den ländlichen Raum kommunizieren und aktiv in regionale Rekrutierungsstrategien integrieren. Qualifizierte Fachkräfte und Auszubildende sind für das Leben und Arbeiten im ländlichen Raum zu begeistern. Ein gutes Lebensumfeld für Familien, günstige Lebenshaltungskosten sowie ein vielfältiges Freizeitangebot können hierbei wertvolle Argumente sein.

## Schlüsselstrategie: Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe zur Förderung der Lebensqualität im ländlichen Raum

---

**Die Abwanderung v. a. junger und gut qualifizierter Arbeitskräfte resultiert unter anderem aus mangelnden attraktiven beruflichen Perspektiven in der Region.**

---

Eine starke regionale Wirtschaft beugt diesen Abwanderungstendenzen vor. Werden vermehrt Angebote und Dienstleistungen innerhalb einer Region nachgefragt, erwirtschaften die ansässigen Unternehmen höhere Umsätze bzw. Gewinne und investieren wiederum in die Region. So können berufliche Perspektiven für junge und qualifizierte Arbeitskräfte geschaffen werden. Dies wiederum wirkt der Abwanderung in die Städte entgegen.

Durch die gezielte Förderung und den Aufbau von Wirtschaftszweigen, die eine hohe regionale Vernetzung aufweisen, werden regionale Wertschöpfungsketten geschaffen bzw. verlängert und dadurch auch Arbeitsplätze gesichert. Letztendlich wird die Attraktivität und Lebensqualität der ländlich geprägten Räume verbessert.

Der ländliche Raum eignet sich ideal für die Vernetzung regionaltypischer Wirtschaftszweige (z. B. Handwerk) mit dem Tourismus, da dadurch Synergieeffekte z. B. in der Produktentwicklung oder im Absatz geschaffen werden können (siehe Best-Practice-Beispiele z. B. Erlebniswelt Musikinstrumentenbau im Vogtland [www.erlebniswelt-musikinstrumentenbau.de](http://www.erlebniswelt-musikinstrumentenbau.de)).

## Professionalisierung und Qualifizierung vorhandener Arbeitskräfte

---

**Der demographische Wandel zwingt Unternehmen zunehmend, auf bisher ungenutzte Arbeitskräftepotenziale zurückzugreifen. Insbesondere in den durch starke Abwanderung geprägten ländlichen Räumen gewinnt die Qualifizierung und Weiterbildung im Kampf gegen den Fachkräftemangel an Bedeutung.**

---

Für Tourismusbetriebe wird also auch eine stärkere Integration branchenfremder Arbeitskräfte und insbesondere älterer Menschen in die Personalstrukturen erforderlich. Diese Mitarbeiter sind durch möglichst arbeitsplatznahe oder arbeitsintegrierende Weiterbildungsmaßnahmen (z. B. Qualifizierung durch Unterweisung am Arbeitsplatz, begleitende Unterstützung durch einen Trainer usw.) für ihre neue Aufgaben zu qualifizieren. Insbesondere in Hinblick auf das Arbeitskräftepotenzial älterer Menschen bedarf es Sensibilisierungsmaßnahmen zur Vermittlung der Vorteile (Erfahrungsschatz, Übernahme an Verantwortung, Loyalität, hohes Maß an Urteilsvermögen) für die Unternehmen, um eine positive Einstellung zu fördern.

Verstärkt sollte auf die Qualifizierung von Multiplikatoren gesetzt werden. So profitieren weitere Mitglieder der Netzwerke, wenn zum Beispiel Leiter oder einzelne Vertreter dieser Netzwerke weitergebildet werden (siehe Best-Practice-Beispiel LandArt MV [www.tmv.de/landart](http://www.tmv.de/landart)).

## Schlüsselstrategie: Einzelbetriebliche Maßnahmen

---

**Auch die einzelnen Betriebe selbst können aktiv werden und neue Wege der Mitarbeitersuche und Mitarbeiterbindung beschreiten.**

---

### Stärkere Integration älterer Arbeitskräfte

Ältere Menschen stellen ein großes Potenzial für die Tourismusbranche dar. Sie sind meist stärker mit der Region verankert und zeichnen sich oft durch hohes

Verantwortungsbewusstsein aus. Motivation und Erfahrungsschatz sind ebenfalls groß. Neben altersgerechten Weiterbildungsmaßnahmen ist aber auch ein Umdenken der Unternehmen bzw. eine Anpassung der Personalpolitik wesentliche Voraussetzung, um das Potenzial älterer Arbeitskräfte zu nutzen. Beispiele sind:

- Altersgerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen, die den Kompetenzen älterer Beschäftigter entgegen kommen.
- Individuell abgestimmte Entwicklungsperspektiven, Unterstützung durch Maßnahmen der Gesundheitsförderung usw.

Betriebe, die ältere Arbeitskräfte in ihre Personalstrukturen integrieren, können staatliche finanzielle Förderung nutzen, z.B.:

- Die Förderung beschäftigter Arbeitnehmer – der „Bildungsgutschein“.
- Den Eingliederungszuschuss für ältere Arbeitnehmer.
- Die Entgeltsicherung für ältere Arbeitnehmer – der „Kombilohn“.

#### → Info

##### **Fördermöglichkeiten, Förderprogrammen für die Integration älterer (arbeitsloser) Arbeitskräfte erhalten Unternehmen hier:**

- Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) zu Förderprogrammen und Finanzierungshilfen der Länder, des Bundes und der EU: [www.foerderdatenbank.de](http://www.foerderdatenbank.de)
- Zentrum für Mittelstandsberatung: [www.zuschuesse.de](http://www.zuschuesse.de)
- Bundesagentur für Arbeit: [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

#### **Perspektive 50+ – Beschäftigungspakete für Ältere**

ist ein Programm des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zur Verbesserung der Beschäftigungschancen älterer Langzeitarbeitsloser. Unternehmen erhalten hier regionale Beratungs- und Unterstützungsangebote bei der Integration älterer Arbeitsloser, z.B. Hilfe bei der Personalauswahl oder bei der Gestaltung altersgerechter Arbeitsplätze, Eingliederungszuschüsse usw. Weitere Informationen unter [www.perspektive50plus.de](http://www.perspektive50plus.de)

#### **Klare Positionierung der Betriebe bei der Personalsuche**

Im zunehmenden Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte ist es gerade für touristische Betriebe im ländlichen Raum entscheidend, sich auf dem Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Die meisten Unternehmen werben mit austauschbaren Plattitüden. Um den eigenen Betrieb positiv von den Wettbewerbern abzuheben, ist Einzigartigkeit herauszustellen. Bei der Positionierung haben insbesondere kleinere Betriebe, wie sie im ländlichen Raum meist zu finden sind, Vorteile, da sie individuelle Besonderheiten ausbauen können.

#### → Info

##### **Vorteile kleiner und mittelständischer Unternehmen im ländlichen Raum:**

- Ausgeprägtes Wertesystem
- Attraktives Umfeld für Familien
- Soziale Verantwortung in der Region
- Familiäre Atmosphäre
- Nähe zur Unternehmensleitung
- Keine steilen Hierarchien
- Kurze Entscheidungswege
- usw.<sup>6</sup>

Die Vorteile und Alleinstellungsmerkmale sind über geeignete Kanäle an potenzielle Mitarbeiter zu vermitteln. Zu beachten ist: Vor allem bei Jugendlichen stellt das Internet eine der wichtigsten Informationsquellen dar, zunehmend jedoch auch für ältere Menschen.

### Steigerung der Arbeitgeberattraktivität – Schaffung von Mehrwerten

Zufriedene Mitarbeiter identifizieren sich mit ihrem Unternehmen und fungieren als Botschafter für die Gewinnung von Fach- und Nachwuchskräften. Sie fühlen sich stärker mit ihrem Unternehmen verbunden.

Anreize können sein:

- **Leistungsgerechte Entlohnung:** Mitarbeiter müssen spüren, dass sich gute Leistung lohnt, z. B. durch erfolgsabhängige Gehaltsbestandteile und/oder Bonuszahlungen.
- **Sachleistungen:** Neben finanziellen Anreizen können auch Leistungen wie freie Unterkunft und Verpflegung, Vergünstigungen wie beispielsweise

kostenloser Skipass für Mitarbeiter im Skigebiet, freie Nutzung der Sport- und Wellnessangebote für Angestellte und Azubis eines Wellnesshotels zu bestimmten Zeiten usw. attraktive Anreize für Mitarbeiter und Auszubildende sein.

- **Weiterbildung:** Weiterbildung ist ein wichtiges Instrument zur Motivation und Bindung der Mitarbeiter. Ausgehend von Entwicklungsgesprächen sollten gemeinsam bedarfs- und zielgruppenbezogene Weiterbildungsmaßnahmen festgelegt werden. Weiterbildung muss nicht nur über teure Seminare und Coachings erfolgen. So sind beispielsweise Austauschprogramme, Patenschaften oder Job-Rotation gerade für kleinere und umsatzschwächere Betriebe im ländlichen Raum geeignete Maßnahmen (Übersicht der Weiterbildungsträger).
- **Wertschätzung und Anerkennung:** Ist der finanzielle Spielraum der Betriebe im Tourismussystem ländlicher Räume für Gehaltserhöhungen, Weiterbildungsmaßnahmen usw. begrenzt, kann auch eine wertschätzende Führung die Motivation der Mitarbeiter erhöhen.

## 4. Best-Practice-Beispiele

### Mit landesweiter Tourismusstrategie gegen den Fachkräftemangel – Vorarlberg

*Als Nr. 1 in Europa werden die besten Mitarbeiter gebraucht*

**Der Tourismus in Vorarlberg in Österreich ist geprägt durch kleine und mittlere Strukturen, überwiegend durch traditionelle Familienbetriebe. Im Rahmen der „Tourismusstrategie 2020“ wurde das Ziel gesetzt, in den nächsten Jahren aufbauend auf Qualität und einer hohen Innovationskultur in den Bereichen Gastfreundschaft, Regionalität und Nachhaltigkeit eine führende Position in Europa einzunehmen.**

Um das ambitionierte Ziel zu erreichen, die Nr. 1 in Europa bei der Gastfreundschaft zu werden, braucht Vorarlberg folglich die besten Mitarbeiter und hierzu optimale Ausbildungs- und Arbeitsbedingungen. Die Tourismusbranche in Vorarlberg steht bezüglich der besten Auszubildenden und qualifiziertesten Mitarbeiter im Wettbewerb mit anderen Branchen in der Region selbst, mit vergleichbaren Tourismusdestinationen im nationalen Umfeld (z. B. Tirol) und letztendlich im internationalen Umfeld.

Das Thema Arbeitssicherung und -gewinnung ist somit eine zentrale Aufgabe im Rahmen der „Tourismusstrategie 2020“ und mit entsprechenden konkreten Teilstrategien und Aktivitäten untersetzt. Unter dem Motto der „Mensch im Mittelpunkt“ will Vorarlberg einen neuen Zugang zu den Menschen, die im Tourismus arbeiten, bekommen.

#### Umsetzung der Zukunftsstrategie

Um die Aufgabe „Fachkräftesicherung und -gewinnung“ nachhaltig und ganzheitlich mit Erfolg zu bearbeiten, kommt ein umfassendes Strategie- und Maßnahmenbündel zum Einsatz mit unter anderen folgenden Inhalten:

- Ein Jobportal für ganzjährige Mitarbeiter und Saisonkräfte, das Vorarlberg bereits seit Jahren gemeinsam mit den Wirtschaftskammern Tirol, Salzburg, Steiermark und Oberösterreich anbietet [www.tourismusjobs.at](http://www.tourismusjobs.at).

- Regelmäßiger Besuch von Jobbörsen durch die Wirtschaftskammer Vorarlberg zur Akquise von Fachkräften und Auszubildenden.
- Investition der Betriebe in Fachkräftegewinnung: Attraktive Mitarbeiterunterkünfte und sonstige Anreize (komfortable Einzelzimmerunterbringung, vergünstigte Skipässe u. v. m.). Inzwischen können diese Investitionen laut Gesetzgebung auch steuerlich geltend gemacht werden.
- Systematische Befragungen von Mitarbeitern und Berufsschülern hinsichtlich Zufriedenheit, Wünschen bei der Aus- und Weiterbildung u. v. m.
- Eine Lehrlings-Card, die den Auszubildenden Ermäßigungen in Sport- und Freizeit-Einrichtungen, beim Kino- oder Konzertbesuch, in der Gastronomie und Hotellerie usw. bietet. Geplant ist außerdem eine Vorteilskarte für alle touristischen Mitarbeiter in Vorarlberg.
- Schaffung einer Internet-Plattform für die Förderung einer Mitarbeiter-Community. Durch die Vernetzung der Mitarbeiter untereinander entsteht eine stärkere Identifikation und Verbundenheit mit dem Land, der Region und dem Betrieb.
- Aufbau einer Mitarbeiterdatenbank, die ähnlich einer Stammkunden- oder Stammgästedatenbank einen dauerhaften Kontakt zu den Mitarbeitern sichern soll. Auch hiermit soll eine stärkere Bindung der Mitarbeiter an Betriebe und Destination gefördert werden.
- Geplant: Gründung eines auf den Tourismus spezialisierten Tourismusjobcenter mit dem Ziel, neue, innovative Ansätze in der Rekrutierung, Betreuung und Qualifizierung von saisonalen Mitarbeitern im Tourismus zu entwickeln.

### Schlüsselfaktor „Netzwerk“ und neue Organisationsformen

Schlüsselfaktor zur Verstärkung der Tourismusstrategie mit der strategischen Bearbeitung des Themenfeldes „Fachkräftesicherung und -gewinnung“ ist die intensive Beteiligung und Vernetzung der mitwirkenden Partner wie Vorarlberg Tourismus GmbH, Wirtschaftskammer Vorarlberg, Sozialpartner usw. Durch die zukünftige Beteiligung der Wirtschaftskammer Vorarlberg an der

Vorarlberg Tourismus GmbH (bislang eine hundertprozentige Tochtergesellschaft des Landes) werden weitere Synergien zur Umsetzung der Maßnahmen im Rahmen der Tourismusstrategie 2020 erwartet und Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis in den Gesamtprozess eingebracht.

[www.vorarlberg.travel](http://www.vorarlberg.travel) sowie [http://portal.wko.at/wk/startseite\\_dst.wk?dstid=685](http://portal.wko.at/wk/startseite_dst.wk?dstid=685)

### Checkliste: Ganzheitliche, langfristige Strategien auf Landes- und Destinationsebene

#### Strategische Grundlage schaffen

- Umfassende Berücksichtigung des Themas „Fachkräftesicherung und -gewinnung“ in landesweiten und destinationsbezogenen Tourismuskonzepten: Konkrete Definition von (Teil-)Strategien zur Fachkräftesicherung und -gewinnung sowie Formulierung detaillierter Maßnahmen bereits in der Tourismusstrategie auf Landes- bzw. Destinationsebene.
- Umfassende Analyse der konkreten Marktbedingungen und landesweiten, regionalen Potenziale (Mitarbeiter- und Arbeitgeberbefragungen, Wettbewerbsanalyse usw.).
- Einbeziehung der relevanten Anspruchsgruppen aus dem Tourismus (unter anderem Mitarbeiter und Arbeitgeber, Tourismusorganisationen), Arbeitsmarktpolitik, Wirtschaftsförderung und weiteren relevanten Branchen wie z. B. Landwirtschaft, Kultur, Industrie bei der konkreten Bearbeitung von Beginn an.

#### Handlungsfelder nachhaltig bearbeiten

- Systematisches Mitarbeitermarketing und nachhaltiges Rekrutierungssystem (z. B. Besuch von Jobbörsen im In- und Ausland, Aufbau von Jobportalen).
- Nachhaltiger Aufbau von Kooperationen mit Partnern, Institutionen, Schulen und Betrieben in der Region bzw. im Bundesland und konkrete Pilotprojekte (z. B. Schulprojekte).
- Potenzial- und marktorientierte Aus- und Weiterbildung (Setzen von Schwerpunkten bei Aus- und Weiterbildung, Maßnahmen für Quer- und Wiedereinsteiger, ältere Arbeitskräfte u. v. m.).
- Konkrete Beratungs- und Unterstützungsangebote für Betriebe und Mitarbeiter der Region bzw. im Land (z. B. Coachingangebote zur Mitarbeitergewinnung und -führung), Sensibilisierungsmaßnahmen zur Vermittlung der Vorteile älterer Erwerbstätiger.
- Instrumente der Mitarbeiterbindung z. B. Schaffung von Mitarbeiter-Communities, Mitarbeiterkarten, Vergünstigungen usw.
- Sensibilisierung und Unterstützung der Betriebe im Thema Ausbildung (z. B. Ausbildungsoffensive).



## Aufbau einer regionaler Identität und einer Qualifizierungsoffensive – „Rhöner Charme“

Das Anbieternetzwerk Rhöner Charme ist ein seit rund 20 Jahren bestehender Zusammenschluss von derzeit rund 50 Gast- und Landwirten in der Rhön. Das gemeinsame Ziel des Netzwerks ist die Absatzsteigerung der Rhöner Spezialitäten insbesondere bei Aktivtouristen. Die Initiative hat sich verbindliche Qualitätskriterien gesetzt (wesentliche Voraussetzung für die Mitgliedschaft im Netzwerk), um den Gästen regionale Gastlichkeit und Produktqualität bieten zu können.

### Einbezug regionaler Identität in der Fachkräftesicherung und Rekrutierung von Auszubildenden

Die verbindende Klammer bei allen Maßnahmen und Aktionen in Qualifizierung, Motivierung und Rekrutierung ist dabei – wie auch gegenüber dem Kunden – die Rhöner Identität. Diese soll gerade bei den Netzwerkpartnern gestärkt werden, um Fachkräfte und Arbeitsplätze bei den mittelständischen Erzeugern und Gastronomiebetrieben zu sichern.

Maßnahmen der Qualifizierung für Angebotsgestaltung und Vermarktung wie z. B. regelmäßige Coachings und Treffen der Netzwerkpartner sind darauf ausgelegt, den Partnern Wissen zu Region, regionaler Landwirtschaft und Rhöner Kultur zu vermitteln, denn genau diese Identität verkaufen sie letztlich auch dem Gast.

Maßnahmen der Rekrutierung, insbesondere von Auszubildenden, werden gezielt im regionalen Umkreis

durchgeführt, um von vornherein möglichst echte Rhöner als künftige Fachkräfte für die Netzwerkpartner zu gewinnen. Hierzu zählen:

- Präsenz auf regionalen Ausbildungsmessen oder Seminarangebote gemeinsam mit der regionalen IHK und DEHOGA.
- Regionale Partnerschaft mit der an Auszubildende im Hotel- und Gaststättengewerbe gerichteten Aktion „HOGA PLUS: in der Ausbildung ist mehr drin!“ mit dem Ziel der Sicherung und Ausweitung der Qualität in der Ausbildung.
- Tage der offenen Tür, Schulprojekttag bei Gastrologen oder Kochevents für Kinder und Jugendliche usw. Diese zielen nicht nur auf die Verbesserung des Images von Tourismusberufen, sondern vor allem auf die Vermittlung von und Begeisterung für regionale Werte und Identität bei potenziellen touristischen Nachwuchskräften. Das frühzeitige Kennenlernen interessanter und innovativer Unternehmen der Region vermittelt den Kindern und Jugendlichen eine konkrete berufliche Perspektive in der Heimat.

Maßnahmen zur Motivation und Wertschätzung der bestehenden Fachkräfte rücken persönliche Erfolge der Mitarbeiter in den Kontext der Rhöner Identität und des Netzwerks. So werden z. B. neue Fachkräfte, Azubis oder Köche, die die Ausbildung erfolgreich abgeschlossen haben, persönlich auf der Rhöner Charme-Facebook-Fanpage porträtiert ([www.facebook.com/pages/Rhöner-Charme/229688073711501](https://www.facebook.com/pages/Rhöner-Charme/229688073711501)). Somit werden sie nach innen wie nach außen Botschafter der Rhöner Identität.

### Checkliste: Schaffung von Identifikation mit der Region

#### Identität und Heimatgefühl stärken

- Bindungskräfte und Zusammengehörigkeitsgefühl stärken.
- Bündelung der regionalen Kräfte in Netzwerken.
- Kindern und Jugendlichen frühzeitig berufliche Perspektiven in der Region vermitteln z. B. durch Schnupperangebote in innovativen Unternehmen vor Ort, Kooperation mit Schulen usw.

### Positives Image Arbeits- und Lebensort „Ländlicher Raum“ kommunizieren

- ☑ Begeisterung junger, qualifizierter Fachkräfte bzw. Auszubildende und ihr familiäres Umfeld für das Leben auf dem Land bzw. die Region.
- ☑ Kommunikation der Stärken und Potenziale des ländlichen Raums durch Kommunen, Regionen und Betriebe: gutes Lebensumfeld für Familien, günstige Lebenshaltungskosten, vielfältiges Freizeitangebot.
- ☑ Kommunikation der Stärken gegenüber Schülern, Eltern, Auszubildenden, Studierenden z. B. Jobexpeditionen.

## Branchenübergreifendes Netzwerk zur Förderung der Wirtschaftskreisläufe – Musicon Valley

**Im Vogtland haben zwei Branchen mit verschiedenen Zielgruppen – der Musikinstrumentenbau und der Tourismus – Schnittstellen gesucht und gemeinsam die Idee einer Erlebniswelt Musikinstrumentenbau Vogtland entwickelt. Ziel ist es, sowohl für den Tourismus als auch den Musikinstrumentenbau neue Kunden und Absatz- bzw. Quellmärkte zu erschließen.**

### Erschließung neuer Absatzmärkte – Sicherung von Fachkräften in der Region

Die Erlebniswelt Musikinstrumentenbau Vogtland wurde von den beiden Branchenverbänden Musicon Valley e. V. und dem Tourismusverband Vogtland e. V. entwickelt. Erstmals ist es gelungen, den Musikinstrumentenbau als ein die regionale Identität des Vogtlandes prägendes Thema auch touristisch am Markt zu platzieren.

Derzeit haben sich rund 200 Partner verschiedener Branchen (Tourismus, Landwirtschaft, Bildung, Musikinstrumentenbau usw.) zusammengeschlossen. Dabei ist ein für die Region authentisches, in ihrer Geschichte begründetes imagebildendes Projekt entstanden: keine künstlichen Schauwerkstätten, keine neu gebauten Besucherzentren, sondern erlebbare authentische Produktion und Tradition.

Die Fachkompetenz und Tradition im Musikinstrumentenbau (z. B. Werkstattbesuch, Führungen mit Produktionsleitern, Ausprobieren der Instrumente) wird mit den touristischen Angeboten der Region (z. B. Übernachtung, Museumsbesuch, Vogtlandrundfahrt, Brauereiführung usw.) vernetzt. Durch die unterhaltsame Vermittlung des Musikinstrumentenbaus werden zum Beispiel Orchester und Musikvereine als Touristen in die Region gelockt. Es wurden fachlich ausgerichtete Gruppen- und Studienreisen entwickelt, auf denen Musikbegeisterte und Musiker die Herstellung der Instrumente verfolgen und dabei aktiv mitwirken können.

Auf diese Weise ist es gelungen, zwei bestehende Wirtschaftskreisläufe miteinander zu verbinden, die sich gegenseitig stärken. Im Ergebnis werden Arbeitsplätze erhalten und geschaffen.

[www.erlebniswelt-musikinstrumentenbau.de](http://www.erlebniswelt-musikinstrumentenbau.de)

#### Checkliste: Aufbau bzw. Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe

- Stärkung des Bewusstseins für regionale Besonderheiten.
- Stärkere Zusammenarbeit zwischen Unternehmen der Region.
- Zusammenschlüsse regionaler Anbieter unter einem regionaltypischen Thema zur Steigerung des Vertriebs und des Absatzes regionaler Produkte.
- Schaffung von Instrumenten zur Qualifizierung und Weiterbildung beteiligter Anbieter.

### Qualifizierung von Multiplikatoren und Mitarbeitern – LandArt Mecklenburg Vorpommern

**Im Rahmen des Wettbewerbs „LandArt MV – Beste Netzwerke für Landtourismus“ sollten kreative landtouristische Netzwerke in Mecklenburg-Vorpommern aufgespürt werden. Die Finanzierung erfolgte durch den Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern e. V. und Landurlaub Mecklenburg-Vorpommern e. V. Gekoppelt an den Wettbewerb ist die touristische Qualifizierung von Koordinatoren der Netzwerke und somit das Ziel, die Netzwerke langfristig funktions- und damit marktfähig zu erhalten.**

#### Weiterbildung und Qualifizierung von Multiplikatoren

Das Projekt verfolgt zwei Schwerpunkte:

- Die in einem Auswahlverfahren ermittelten Gewinner sollen in einer Marketingkampagne am Markt positioniert werden.
- Gleichzeitig wurden gezielt Koordinatoren und Netzwerkmanager, aber auch interessierte weitere Netzwerkpartner touristisch-strategisch qualifiziert. Das Spektrum umfasste Strategieworkshops, Seminare zu Themen wie Angebotsgestaltung, Marketing, Vertrieb, Kommunikation und intensives

Coaching. Durch arbeitsplatznahe Qualifizierung konnten maßgeschneiderte Lösungen etwa im Bereich Angebotsgestaltung und Vermarktung erzielt werden. Dies dient dazu, Optimierungspotenziale zu erkennen, zu nutzen und eine durchgängig hohe Angebots- und Servicequalität zu garantieren.

LandArt ist ein gutes Beispiel für die Qualifizierung und Motivationssteigerung der vorhandenen Arbeitskräfte im ländlichen Raum. Durch den Anreiz des Marketingpakets wird die Motivation der Akteure vor Ort zur Beteiligung an Qualifizierungsmaßnahmen gesteigert. Zugleich erfolgt durch die Anbindung an den Tourismusverband und den Verband Landurlaub eine Integration in die touristische Landesstrategie.

Durch die gezielte Qualifizierung der Lenker und Entscheider können ganze Netzwerke zukunftsfit gemacht werden. Die weiteren Akteure im Netzwerk profitieren von der Wissensweitergabe sowohl durch netzwerkinterne Coachings als auch „on the job“ im alltäglichen Erfahrungsaustausch mit ihren Koordinatoren. Durch diesen Schneeballeffekt wird binnen kürzester Zeit sowohl bei Einzelunternehmen als auch Netzwerken Know how geschaffen. Dies fördert die wirtschaftlichen Perspektiven der Netzwerkpartner, Arbeitsplätze werden erhalten, Fachkräfte bleiben vor Ort.

[www.tmv.de/landart](http://www.tmv.de/landart)

## Einzelbetriebliche Maßnahmen

Diese sind individuell so verschieden, dass auf eine Darstellung einzelner Best-Practice-Beispiele an dieser

Stelle verzichtet wird. Übergreifend relevant sind aber unter anderem eine stärkere Ausrichtung auf ältere Mitarbeiter sowie eine attraktive Profilierung als Arbeitgeber.

### Checkliste: Fachkräftesicherung durch ältere Mitarbeiter

#### Umdenken in der Personalpolitik

- Neue Wertschätzung und Anerkennung der Älteren.

#### Weiterbildung und Qualifizierung

- Angebot von altersspezifischen Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen insbesondere auf die sich ändernden Bedürfnisse der Gäste sowie die steigenden Ansprüche an Service und Qualität.
- Arbeitsplatznahe oder arbeitsintegrierende Qualifizierungsmaßnahmen.
- Motivation zur Weiterbildung durch persönliche Entwicklungsperspektiven.

#### Altersgerechte Arbeitsgestaltung

- Gezielte Nutzung der Kompetenzen älterer Mitarbeiter.
- Sicherung eines geeigneten Aufgabenzuschnitts, Vermeidung belastender Einflüsse wie übermäßiger Zeit- und Leistungsdruck, körperliche Belastungen.
- Vermeidung monotoner oder körperlich schwerer Tätigkeiten.
- Einräumen eines gewissen Grads an Autonomie.
- Entwicklungsperspektiven unabhängig vom Alter.
- Betriebliche Maßnahmen der Gesundheitsförderung.

#### Altersgerechte Personalbeschaffung

- Gezielte Ansprache auch durch klassische Stellenanzeigen (geringere Online-Affinität älterer Menschen) in lokalen Medien, jedoch auch über preiswerte Online-Portale.
- Anfrage bei Agentur für Arbeit nach qualifizierten arbeitssuchenden älteren Personen.

Weitere Informationen bietet der Leitfaden „Fachkräfte sichern – Rekrutierung Älterer“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) unter [www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de](http://www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de)

### Unternehmen positionieren – Wettbewerbsfähiges Profil als Arbeitgeber

#### Erarbeitung einer Arbeitgeberpositionierung

- Bewusstmachen der Stärken und Alleinstellungsmerkmale des eigenen Betriebs.
- Herausstellen der Vorteile der kleinen und mittelständischen Betriebe (KMU) im ländlichen Raum, z.B. ausgeprägtes Wertesystem, attraktives Umfeld für Familien, soziale Verantwortung in der Region, Familiarität, Nähe zur Unternehmensleitung usw.
- Entsprechende Kommunikation der Alleinstellungsmerkmale über geeignete Kanäle.
- Leistungsbezogene finanzielle Anreizsysteme.
- Anreize durch Sachleistungen oder Vergünstigungen.
- Bedarfsgerechte Weiterbildungsmöglichkeiten.
- Aufzeigen von beruflichen Entwicklungsperspektiven im Betrieb (Karrieremodelle).
- Wertschätzender Führungsstil.
- ...

## 5. Fazit

Fachkräftesicherung, -rekrutierung und -qualifizierung sind zentrale Herausforderungen. Sowohl einzelne Unternehmen als auch vor allem regional agierende Netzwerke und die Institutionen der Wirtschaftsförderung können und müssen aktiv werden.

Die Integration von Fachkräftesicherung und -rekrutierung in regionale Tourismusstrategien ist deutlich auszubauen – Fachkräftesicherung ist ein Arbeitsfeld wie z.B. Markenentwicklung oder Produktszenierung und muss über die Destinationsmanagementorganisation/Landesmarketingorganisation (DMO/LMO) zielgerichtet betrieben und koordiniert werden. Fest institutionalisierte Netzwerkstrukturen sollten aufgebaut werden.

Ländliche Regionen müssen zudem bei der Rekrutierung von Fach- und Nachwuchskräfte verstärkt mit ihren „Pfunden“ wuchern. Die Entwicklung und positive Darstellung der Lebensqualität „ländlicher Raum“ steht im Blickpunkt. Identität kann aktiv aufgebaut werden, regionale Wirtschaftskreisläufe vor allem mit regionaltypischen Branchen (re)aktiviert werden.

Auch die Anbieter von Tourismus im ländlichen Raum sind selbst aufgefordert, aktiv zu werden. Es sind individuelle und kreative Rekrutierungsstrategien zu verfolgen und attraktive Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter zu schaffen.

### Übersicht: Weiterbildungsträger im Tourismus

#### Weiterbildungsträger Tourismus – Seminare, Schulungen, Fortbildungen, z. B.:

- Deutsches Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin e.V. (Das DSFT wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages sowie vom Senat von Berlin gefördert und von fast allen Spitzenorganisationen des deutschen Tourismus getragen) [www.dsft-berlin.de](http://www.dsft-berlin.de)
- Deutscher ReiseVerband e. V. (DRV), [www.driv.de](http://www.driv.de)
- AJT – Fachverband für touristische Aus- und Weiterbildung e. V., [www.ajt-fachverband.de](http://www.ajt-fachverband.de)
- RDA-Akademie, [www.rda.de](http://www.rda.de)
- IST-Studieninstitut, [www.ist.de](http://www.ist.de)
- SFT- Schule für Tourismus, [www.schule-tourismus.de](http://www.schule-tourismus.de)
- Schule für Touristik Weigand KG, [www.schule-fuer-touristik.de](http://www.schule-fuer-touristik.de)
- ANGELL Akademie Freiburg GmbH, [www.angel-akademie-freiburg.de](http://www.angel-akademie-freiburg.de)

#### Qualifizierungen, Qualitätsmanagementsysteme

Eine Übersicht und weitere Informationen zur Qualitätsinitiativen im Deutschlandtourismus bietet der **Deutsche Tourismusverband** unter [www.deutschertourismusverband.de](http://www.deutschertourismusverband.de)

Informationen zur Qualifizierung, Klassifizierung usw. geben auch **die örtlichen Touristinformationen bzw. regionalen Tourismusverbände**. Diese verfügen teilweise über Lizenzen, um Klassifizierungen selbst durchzuführen. Beispielsweise vermitteln örtliche DTV-Lizenznehmer im Rahmen der DTV-Klassifizierung für FeWo&Privatzimmer einen Prüfer zur Bewertung des Betriebes nach den Sterne-Kriterien.

**Verbände und Kammern:**→ **Industrie- und Handelskammern (IHK):**

Umfangreiche Weiterbildungsangebote bieten die örtlichen/regionalen Industrie- und Handelskammern. Für Fragen der beruflichen Weiterbildung stehen die IHK-Weiterbildungsberater für Unternehmen und Privatpersonen zur Verfügung. Eine Übersicht aller **IHK-Weiterbildungsberater** nach IHK-Standorten ist unter [www.wis.ihk.de](http://www.wis.ihk.de)

→ **Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA):**

Die DEHOGA Akademie bietet Unternehmen und Mitarbeitern aus Hotellerie und Gastronomie ein breitgefächertes Seminarprogramm. Weitere Informationen und eine Übersicht der Seminare unter [www.dehoga-akademie.de](http://www.dehoga-akademie.de)

**Portale und Datenbanken:**

→ **DIHK Service GmbH** – Weiterbildungsportal der Industrie- und Handelskammern, [www.wis.ihk.de](http://www.wis.ihk.de)

→ **KURSNET – Portal der Bundesagentur für Arbeit**, [www.kursnet.arbeitsagentur.de/kurs/portal](http://www.kursnet.arbeitsagentur.de/kurs/portal)

→ **DRV-Bildungsdatenbank im Tourismus (für Suchende)**, [www.driv-ausbildung.de](http://www.driv-ausbildung.de)

→ **DRV-Kampagne „Zukunft buchen“ (für Ausbildungsbetriebe)**, [www.zukunft-buchen.de](http://www.zukunft-buchen.de)

→ **INTERHOGA-Seminarportal**, [www.interhoga.de](http://www.interhoga.de)

