

# Fachkräfte für den Tourismus - Fit für die Zukunft

Maßnahmen für Ihren Unternehmenserfolg!



Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Arbeitsmarkt- und  
**Fachkräfte**analyse Tourismus



## Impressum:

# *Fachkräfte für den Tourismus - Fit für die Zukunft*

Maßnahmen für Ihren Unternehmenserfolg!

### **Kontakt:**

Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH  
Rudolf-Walther-Straße 4 · 01156 Dresden  
[www.bsw-sachsen.de](http://www.bsw-sachsen.de)

### **Autoren:**

Julia Auerbach  
Laura Frach  
Dr. Ralf Hübner (Projektleiter)  
Patrick Millies  
Stefanie Speck (LTV)

### **Projekt:**

„Arbeitsmarkt- und Fachkräfteanalyse Tourismus“  
Gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie,  
aufgrund eines Beschlusses der Deutschen Bundestages

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

### **Druck:**

Stoba-Druck GmbH  
Am Markt 16 · 01561 Lampertswalde  
[www.stoba-druck.de](http://www.stoba-druck.de)

### **Auflage:**

2.000

### **ISBN:**

978-3-945448-00-7

### **Urheberrecht:**

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck oder Vervielfältigung – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers.



# Vorwort

Deutschland erlebt seit Jahren einen Boom im Tourismus. Mit 2,9 Millionen Beschäftigten ist die Branche ein wirtschaftliches Schwergewicht. Aber genauso wie in anderen Branchen ist hier die positive Entwicklung bedroht – denn es fehlen Fachkräfte. Sicherlich ist es zuvorderst Aufgabe der Unternehmen, geeignete Antworten zu finden. Aber auch die Bundesregierung nimmt ihre Verantwortung an:

Mit der Fachkräfte-Offensive haben wir eine breite Informations- und Mobilisierungskampagne gestartet, die sich an Unternehmen, an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie an die breite Öffentlichkeit richtet. Sie sensibilisiert für alle wichtigen Themen rund um das Thema Fachkräftesicherung und bündelt bestehende Angebote und Netzwerke. Mit dem Willkommensportal „Make it in Germany“ tragen wir dazu bei, internationale Fachkräfte für Deutschland zu begeistern. Den nationalen Pakt für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs wollen wir gemeinsam mit den Sozialpartnern und den Ländern zu einer „Allianz für Aus- und Weiterbildung“ fortentwickeln.

Wie Politik und Wirtschaft die Herausforderung Hand in Hand Erfolg versprechend angehen können, zeigt beispielhaft das Projekt Arbeitsmarkt- und Fachkräfteanalyse Tourismus. Finanziert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie hat ein Konsortium unter Leitung des Bildungswerks der Sächsischen Wirtschaft im intensiven Dialog mit der Branche konkrete, auf den Tourismus zugeschnittene Handlungsempfehlungen erarbeitet und in diesem Leitfaden zusammengetragen.

Im Ergebnis finden Sie dort wertvolle Anregungen. Die Lektüre lohnt.



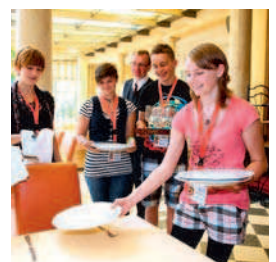
*Iris Glicke, MdB*

Parlamentarische Staatssekretärin beim  
Bundesministerium für Wirtschaft und Energie  
Beauftragte der Bundesregierung für die neuen Bundesländer  
Beauftragte der Bundesregierung für Mittelstand und Tourismus

# Fachkräfte für den Tourismus - Fit für die Zukunft

## Maßnahmen für Ihren Unternehmenserfolg!

<b>Einleitung</b>	Seite 03
<b>Nachwuchskräfte selbst ausbilden</b>	Seite 04
• Jugendliche für einen Job im Tourismus begeistern	Seite 06
• Auszubildende gewinnen – offene Ausbildungsstellen besetzen	Seite 09
• Auszubildende motivieren und die Qualität der Ausbildung verbessern	Seite 13
• Auszubildende übernehmen – Fachkräfte gewinnen	Seite 16
<b>Neue Arbeits- und Fachkräfte für sich einnehmen</b>	Seite 19
• Suchen Sie gute Mitarbeiter? Gehen Sie neue Wege!	Seite 20
• Blühend im Geist – Beschäftigung älterer Arbeitnehmer lohnt sich	Seite 22
• Potenziale nicht verschenken – Arbeits- und Fachkräfte aus dem Ausland gewinnen	Seite 24
• Familie und Beruf unter einen Hut bringen	Seite 26
• Wenn der Chef in die Jahre kommt – Unternehmensnachfolge sichern	Seite 29
• Weiterbildung hebt ab	Seite 32
• Saisonkräfte halten	Seite 35
• Mitarbeiter anspornen – Arbeitsbedingungen verbessern	Seite 36
• Beziehung zu den Mitarbeitern stärken	Seite 39
<b>Fazit</b>	Seite 40



# Einleitung

Die Tourismuswirtschaft beschäftigt! Tourismus ist ein wichtiger Wirtschaftsfaktor und Beschäftigungsmotor. **Das ist gut.**

Aber auch der demografische Wandel wirkt immer stärker. Der Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter<sup>1</sup>, auch in Konkurrenz zu anderen Branchen, wird intensiver. Die spezifischen Arbeitsbedingungen im Tourismus und das Image der Branche sind Faktoren, die die Mitarbeitersuche zusätzlich erschweren. **Das fordert heraus.**

Im Rahmen des vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie unterstützten Projektes „Arbeitsmarkt- und Fachkräfteanalyse Tourismus“ wurde nach Handlungsoptionen für Unternehmen und Politik gesucht. Dazu wurden 1.200 Unternehmen aus Beherbergung, Gastronomie sowie Kultur- und Freizeitwirtschaft telefonisch und 100 Unternehmer, Experten und Multiplikatoren persönlich befragt.

Die Befragung zeigt: Die Lage ist angespannt. Über 50 % der befragten Unternehmen hatten in 2012 offene Stellen zu besetzen. Gut die Hälfte davon klagte über Schwierigkeiten bei der Mitarbeitergewinnung. Der Anteil an Stellen, die nicht mit den gesuchten Qualifikationen besetzt werden konnten, belief sich auf über 40 %.

Fast 80 % der befragten Tourismusunternehmen haben weniger als zehn Mitarbeiter. Somit ist die Branche wesentlich von Klein- und Kleinstbetrieben geprägt.<sup>2</sup> An sie richtet sich diese Broschüre in besonderer Weise. Die Herausforderungen, vor denen diese Unternehmen in puncto Personal- und Fachkräfteentwicklung stehen, heben sich von denen größerer Unternehmen ab.

So zeigte die Analyse der Befragungsergebnisse strategische Handlungsfelder auf, wie:

- die „richtigen“ Auszubildenden und Mitarbeiter zu finden,
- eine kontinuierliche Personalentwicklung zu fördern sowie
- die wertvollen Mitarbeiter an sich zu binden.



Entlang dieser Prozesse werden Themen der Berufsausbildung, der Personalauswahl, der betrieblichen Weiterbildung sowie der Imageentwicklung aufgegriffen. Dargestellt werden Anstöße zum Handeln im jeweiligen Umfeld. Das heißt, neben den Impulsen für (Klein-) Unternehmer werden partiell auch Unterstützungsmöglichkeiten durch Wirtschaftsvertreter wie Verbände und Industrie- und Handelskammern sowie durch politische Entscheider angeführt.

Ganz gleich ob das eine oder andere Ihnen bekannt ist oder zu einem „Aha-Erlebnis“ führt:

Um im Wettbewerb zu bestehen, gibt es für die angesprochenen Problemfelder keinen Handlungsaufschub!

Jeder Branchenakteur ist in seinem Umfeld und Verantwortungsbereich gefordert!

*Dazu wünschen wir Ausdauer und Erfolg!*

<sup>1</sup> Die Beschränkung auf die maskuline Form dient ausschließlich der besseren Lesbarkeit der Broschüre. Selbstverständlich schließen alle Ausführungen Frauen, Mitarbeiterinnen, Unternehmerinnen etc. mit ein.  
<sup>2</sup> Eine detaillierte Darstellung der Befragungs- und Untersuchungsergebnisse erfolgt im Projektbericht. Dieser steht zum Download unter [www.tourismus-fachkraefte.de](http://www.tourismus-fachkraefte.de) zur Verfügung.

# Nachwuchskräfte selbst ausbilden

Die Auszubildenden von heute sind unsere Fachkräfte von morgen! Wer selbst ausbildet, wirkt demzufolge der angespannten Fachkräftesituation aktiv entgegen. Laut der Arbeitsmarkt- und Fachkräfteanalyse bildeten im Jahr 2012 nur 28 % der befragten 1.200 Gastronomie- und Beherbergungsunternehmen sowie Kultur- und Freizeiteinrichtungen selbst aus! Bei den Kleinstbetrieben mit bis zu fünf Mitarbeitern waren es nur 14 %<sup>3</sup>. Diese schrecken oft vor dem vermeintlichen Aufwand der eigenen betrieblichen Ausbildung zurück oder erfüllen selbst nicht die notwendigen Voraussetzungen. Nur 38 % der gastgewerblichen Betriebe verfügen über eine Ausbildungsberechtigung.<sup>4</sup> Doch auch in kleinen Betrieben ist eine solide Ausbildung möglich.

## Werden Sie aktiv und suchen Sie sich Partner zur gemeinsamen Ausbildung

Insbesondere für kleine Unternehmen, die aufgrund ihrer Betriebsstruktur bestimmte Teile der Ausbildung nicht vermitteln können, stellen Partnerschaften zur gemeinsamen Ausbildung eine Chance dar. Gehen Sie gezielt auf routinierte Ausbildungsbetriebe in Ihrer Region zu und fragen Sie, ob diese bereit sind, Teile der Ausbildung für Sie mit zu übernehmen bzw. eine Rotation der Azubis umzusetzen.

Die Verantwortung für Ihren Auszubildenden liegt selbstverständlich weiterhin bei Ihnen. Die Rechte und Pflichten der einzelnen Partner sollten vertraglich fixiert werden. Die für die Teilausbildung entstehenden Aufwendungen sind dem größeren Unternehmen i. d. R. entsprechend zu vergüten. Am Ende profitieren alle:

- Sie verzeichnen auch als Kleinbetrieb Ausbildungserfolge.
- Der Azubi lernt andere betriebliche Strukturen kennen und sammelt wichtige Erfahrungen.
- Der Partnerbetrieb kann ebenfalls vom spezifischen Know-how des Kleinbetriebes profitieren.

## Zusammen mehr erreichen – Ausbildung im Verbund

Neben einzelbetrieblichen Partnerschaften können auch Ausbildungskooperationen mit mehreren Unternehmen geschlossen werden. Ein Stammbetrieb übernimmt dabei die Gesamtverantwortung und schließt den Vertrag mit den Auszubildenden ab. Mit den Partnerbetrieben werden Unterverträge bzw. Vereinbarungen getroffen. Neben Unternehmen können auch Bildungsträger und Berufsschulen das Netzwerk ergänzen. Derartige Ausbildungskooperationen bedürfen meist einer längeren Vorlaufzeit.<sup>5</sup>

## Fünf gute Gründe, selbst auszubilden:



### 1. Höhere Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt

Die eigene Ausbildung stärkt die Identifikation mit dem Unternehmen. Selbst ausgebildete Mitarbeiter weisen i. d. R. ein hohes Maß an Loyalität auf und bleiben dem Unternehmen lange treu.

### 2. Maßgeschneiderter Unternehmensnachwuchs

Die Auszubildenden können gezielt auf die zukünftigen Aufgaben im Unternehmen vorbereitet werden. Im Fokus stehen dabei jene Qualifikationen, die für das Unternehmen besonders wichtig sind.

### 3. Auszubildende als Bereicherung für das Team

Die meisten Jugendlichen zeigen sich bei entsprechender Förderung von einer einfallreichen, spontanen und spritzigen Seite. Durch Neugier und unvoreingenommenes Hinterfragen werden oft Verbesserungspotenziale im Unternehmen aufgedeckt. Auszubildende tragen außerdem zu einer ausgewogenen Altersstruktur innerhalb der Belegschaft bei.

### 4. Imagegewinn für das Unternehmen

Ausbildungsbetriebe leisten einen wichtigen Beitrag zur Integration von Jugendlichen in die Erwerbstätigkeit. Ein guter Ruf als Ausbildungsbetrieb verbessert zudem die Chancen im Wettbewerb um die besten Köpfe und erzeugt Anerkennung im regionalen Umfeld.

### 5. Hohe Produktivität, geringe Kosten

Die Produktivität und Einsatzbereitschaft der Jugendlichen kann bereits während der Ausbildung genutzt werden. Anders als Fachkräfte vom externen Arbeitsmarkt kennen Absolventen der Berufsausbildung die Abläufe im Unternehmen, sodass der Einarbeitungsaufwand bei Übernahme sehr gering ist. Zudem reduzieren sich Fehlbesetzungen. Es herrscht eine geringere Fluktuation.

3 Um die Unterschiede deutlich zu machen, wurden für diese Analyse Kleinstbetriebe (unter 5 Mitarbeiter) und Kleinbetriebe (unter 10 Mitarbeiter) unterschieden

4 Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Betriebliche Berufsausbildung und Weiterbildung in Deutschland, 2012, S. 20

5 Bundesinstitut für Berufsbildung: Gestaltung von Ausbildungsverbänden, Bonn 2003

Sie möchten Teil eines Ausbildungsverbundes werden? Ihre zuständige Industrie- und Handelskammer (IHK) bzw. Ihr Branchenverband gibt Ihnen Auskunft zu bestehenden Verbänden bzw. zu Möglichkeiten, diese selbst zu initiieren.

Die folgenden Kapitel geben viele Impulse zur Gewinnung von Jugendlichen, zur Motivation und zur Qualitätssicherung der Ausbildung.



### Sie wollen ein Ausbildungsbetrieb werden? Dann ist Folgendes wichtig:

**Welche betrieblichen Ausbildungsberufe im Tourismus gibt es überhaupt? Entscheiden Sie, welche Berufe für Ihr Unternehmen relevant sind!**

- Fachmann/-frau für Systemgastronomie
- Fachangestellte/r für Bäderbetrieb
- Hotelfachmann/-frau
- Hotelkaufmann/-frau
- Kaufmann/-frau für Tourismus und Freizeit
- Koch/Köchin
- Restaurantfachmann/-frau
- Luftverkehrskaufmann/-frau
- Servicekaufmann/-frau im Luftverkehr
- Sport- und Fitnesskaufmann/-frau
- Sportfachmann/-frau
- Tourismuskaufmann/-frau (Privat- und Geschäftsreisen)
- Veranstaltungskaufmann/-frau
- Fachkraft im Gastgewerbe (2 Jahre)

**Erstellen Sie einen konkreten Ausbildungsplan, ggf. mit Unterstützung Ihrer IHK bzw. Ihres Branchenverbandes.**

- Die IHK muss die Eignung Ihres Unternehmens als Ausbildungsstätte bestätigen.
- Stellen Sie die persönliche und fachliche Eignung des Ausbildungspersonales sicher.
- Bauen Sie möglichst persönliche Kontakte zu den Ausbildungspartnern (Berufliches Schulzentrum, IHK als zuständige Stelle, Branchenverband, Eltern und Verbundpartner) auf.

Detaillierte Informationen zu den genannten Ausbildungsberufen finden Sie unter [www.berufenet.arbeitsagentur.de](http://www.berufenet.arbeitsagentur.de).

# Jugendliche für einen Job im Tourismus begeistern

So schlecht sieht es gar nicht aus – mehr als die Hälfte der deutschen Jugendlichen kann sich vorstellen, im Tourismus zu arbeiten. Als besonders positiv bewerten die Jugendlichen die interessanten Aufgaben sowie die Möglichkeit international tätig zu sein.<sup>6</sup>

Die Kehrseite der Medaille: Sowohl Ausbildungsverträge als auch -angebote sanken 2013. Die so genannten „Passungsprobleme“ nahmen zu. D. h. – Ausbildungsplätze blieben unbesetzt, und Ausbildungsplatznachfrager waren erfolglos.<sup>7</sup> Gerade weil der „Kampf“ um die besten Köpfe zwischen den Branchen längst Realität ist, gilt es dies zu verhindern, indem Ausbildungsberufe und -möglichkeiten besser präsentiert werden.

Was zählt, ist eine langfristig ausgerichtete Berufsorientierung bzw. der Aufbau von Rekrutierungsketten (Berufsorientierung – Praktika – Ausbildung – Fachkraft). Die Jugendlichen müssen rechtzeitig an die touristischen Unternehmen und Berufsbilder herangeführt werden. Hier ist jede Initiative wichtig! „Schnupperpraktika“ bieten besonders gut die Möglichkeit, Jugendliche schon früh in Richtung der touristischen Berufsbilder zu orientieren.

Kaum eine andere Branche verfügt über derart günstige und praxisnahe Möglichkeiten, Jugendliche zum Testen, Anfassen und Mitmachen zu animieren. Das gemeinsame Kochen eines kleinen Menüs oder das Eindecken eines Tisches sind auch für kleine Betriebe eine gute Möglichkeit, sich zu öffnen. Eine Bündelung der vielen Einzelinitiativen ist sinnvoll, um die Effizienz bei der Suche nach interessierten Jugendlichen zu erhöhen. Hier sind auch IHKs und Verbände gefragt.

Eine optimierte Berufsorientierung und realistische Darstellung von Karrierewegen kann wesentlich dazu beitragen, die hohen Abbruch- bzw. Wechselquoten bei der Berufsausbildung zu reduzieren.



- **Zusammenschluss mit anderen Tourismusbetrieben der Region**

Sparen Sie Kosten und Zeit, indem Sie sich gemeinsam mit anderen Unternehmen auf regionalen Berufsorientierungs- und Karrieremessen präsentieren.

- **Beteiligung an Brancheninitiativen**

Fordern Sie von Landes- und Regionalverbänden deren Funktion als „Netzwerker“, d. h. Organisator von branchenverbindenden Initiativen, ein! Beteiligen Sie sich im Umkehrschluss aber auch an den angebotenen Initiativen und Veranstaltungen sowie an gebündelten Berufs- und Branchenkampagnen, z. B. auf Messen oder bei der Vermittlung von Praktikumsplätzen.

- **Zusammenarbeit mit Schulen in der Region**

Bereits in der Grundschule kann das Interesse für den späteren Beruf geweckt werden. Gehen Sie daher aktiv auf Schulen in ihrer Region zu! Bieten Sie beispielsweise Vorträge oder Kochkurse an, gestalten Sie einen Tag der offenen Tür oder unterstützen Sie Klassenausflüge. Auch im Rahmen von mehrwöchigen Schülerpraktika kann der Jugendliche den Beruf und das Unternehmen gezielt kennenlernen. Informieren Sie sich zudem über die vorhandenen Netzwerke zwischen Unternehmen und Schulen der Region und werden Sie ein Teil davon (z. B. *SCHULEWIRTSCHAFT*).



## Was Unternehmen tun können

- **Attraktiver Arbeitgeber und Ausbildungsbetrieb**  
Stellen Sie sich als attraktiver Arbeitgeber und Ausbildungsbetrieb dar! Zeigen Sie die Entwicklungsperspektiven und Ausbildungsbedingungen auf!

[www.schulewirtschaft.de](http://www.schulewirtschaft.de)



Im Netzwerk *SCHULEWIRTSCHAFT* sind Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen auf lokaler, regionaler sowie bundesweiter Ebene aktiv. Sie engagieren sich nachhaltig und qualitativ hochwertig im Bildungsbereich und helfen, den Übergang von der Schule in das Berufsleben zu erleichtern. Das Netzwerk fördert mit Veranstaltungen und Projekten aktiv die Berufs- und Studienorientierung von Schülerinnen und Schülern.

<sup>6</sup> OSV-Tourismusbarometer 2012, S. 82

<sup>7</sup> Bundesinstitut für Berufsbildung: Pressemitteilung vom 10.12.2013





## So können Verbände und IHKs unterstützen

### Eine Sprache sprechen

- Kooperationen zwischen Tourismusverbänden, DEHOGA, IHK für gemeinsame Interessen (z. B. bei Messen) und Aktionen mit Schulen anstreben
- Branchenberufe auf Messen gebündelt präsentieren, ggf. in Kooperation mit ausgewählten Unternehmen
- Regelmäßige „Tourismusstammtische“ zum Thema Fachkräftesuche, -entwicklung und -bindung durchführen
- Eine zentrale Online-Plattform zur Vorstellung von **allen** touristischen Berufsbildern (Gastgewerbe, Kultur & Freizeit, Reisebüro) und Praktikums- und Ausbildungsangeboten schaffen
- Einen regionalen „Tag des Tourismus“ als branchenspezifische Berufsorientierungsveranstaltung initiieren
- Schnittstellenfunktion zwischen Unternehmen und Schulen ausbauen, vorhandene Projekte unterstützen und medial verbreiten (z. B. Homepage, Newsletter)
- Mit der Berufsberatung der Bundesagentur für Arbeit zielgerichtet kooperieren
- Austausch zwischen Regionalverbänden bzw. IHKs ausbauen, um regionale Best Practice Initiativen auf andere Regionen auszuweiten (z. B. Kooperationen mit der Initiative „Europa-Miniköche“)



## Maßnahmen für schul- und berufspolitische Entscheider

### Schulische Berufsorientierung

- Branchen- und Berufsorientierung in Lehrplänen stärker verankern
- Eltern in die Vorbereitung von z. B. Berufsinformationstagen in Schulen einbinden
- Potenziale berufsbildender Schulen bei der Berufsorientierung besser nutzen
- Berufseinstiegsprogramme stärker fokussieren und gezielt auf Perspektivbranchen ausrichten
- Praktika entzerren (Um Betriebe nicht zu überlasten und den Schülern eine Auswahl zu ermöglichen, sollten Praxisphasen in den Schulen nicht wie üblich zeitgleich stattfinden, sondern variabler gestaltet werden.)
- Berufsorientierung als ressortübergreifendes Thema behandeln, fördern, finanzieren

## So kann es gehen!

Gute Beispiele aus der Praxis

### Berufe mit Zukunft in traumhafter Umgebung – Aktionstage in der Sächsischen Schweiz

„Berufsorientierung einmal anders“ hieß es für rund 40 Schüler der Klassen 7 bis 9 im Juli 2012 in der Sächsischen Schweiz. Per Dampfschiff ging es auf der Elbe mit Volldampf in Richtung Traumberuf. Während der Aktionstage machten die Schüler in verschiedenen Hotels entlang der Strecke halt. Dort erkundeten sie die Bereiche Küche, Restaurant und Service und konnten selbst unter fachkundiger Anleitung in den Unternehmen mitarbeiten. Zum Abschluss winkten den Teilnehmern Praktikumsverträge in den besuchten Häusern. Eine gemeinsame Übernachtung im Feriencamp, Pizzabacken und Knigge-Kurs rundeten das Angebot des DEHOGA-Regionalverbandes Sächsische Schweiz e. V. in Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit Pirna ab. Eine Neuauflage des Projektes ist in 2014 geplant.

DEHOGA Regionalverband Sächsische Schweiz e. V.,  
[www.dehoga-ssw.de](http://www.dehoga-ssw.de)



„Viel zu wenig junge Menschen bewerben sich für eine Ausbildung im Gastgewerbe. Hinzu kommt, dass diese völlig falsche Vorstellungen von der Berufspraxis haben.“  
(Experte, DEHOGA)

## Gastronomie-Kultur von Profis für Kinder – Projekt „Europa-Miniköche“

Kinder im Alter von 10 und 11 Jahren erhalten in der 20-monatigen Schulung nicht nur einen Einblick in den Berufsalltag des Kochs oder der Restaurantfachkraft, sondern werden spielerisch für den bewussten Umgang mit der Umwelt und für eine gesunde Ernährung sensibilisiert. Dies funktioniert nur durch engagierte Akteure vor Ort. Gastronomen oder Schulen gründen regionale Projektgruppen und laden die Kinder in die Betriebe ein. Unterstützt werden sie durch ein Netzwerk an Ernährungswissenschaftlern, Betrieben und Produzenten in der Region. Für einen Beitrag in Höhe von 150,00 Euro der Eltern werden die Kinder u. a. mit professioneller Kochkleidung, Küchengeräten und Messerset ausgestattet. Nach der Schulung erhält jedes Kind zudem ein offizielles IHK-Zertifikat über ein zweijähriges Berufsvorbereitungs-Seminar.

Inzwischen gibt es in Deutschland und dem europäischen Ausland rund 40 regionale Miniköche-Gruppen mit knapp 1000 aktiven Miniköchen. Auch Schulen mit kompletten »Miniköche-Klassen« sind am Projekt beteiligt. Über 10.000 Kinder nahmen seit dem ersten Jahrgang 1989 bis heute am Projekt teil.

Sie möchten sich als Gastronomiebetrieb im Projekt engagieren? Ausführliche Informationen finden Sie unter [www.minikoeche.eu](http://www.minikoeche.eu)



## checkliste

### Optimierung Berufsorientierung

#### Kostenlose oder -günstige Möglichkeiten

- Beteiligung an bestehenden Berufsorientierungsprogrammen als Praktikumsbetrieb
- Beteiligung an regionalen Initiativen (z. B. Tag des offenen Unternehmens)
- Nutzung von Online-Plattformen zur Praktikumsuche (z. B. [www.meinpraktikum.de](http://www.meinpraktikum.de))

#### Kostenpflichtige Möglichkeiten

- Messebeteiligungen (ggf. im Verbund) bei Karriere- und Nachwuchsmessen

#### Unterstützungsmöglichkeiten durch Verbände/IHKs

- Schnittstellenfunktion zwischen Unternehmen und berufsbildenden Schulen
- Gezielte Vermittlung von Schülerpraktika
- Bündelung des Know-hows durch regelmäßigen Informationsaustausch (IHK – Unternehmen)
- Branchenspezifische regionale Plattform für Ausbildungsbetriebe und -suchende (Internetportal, Messeauftritt, Newsletter)
- Zusammenlegung von Ressourcen z. B. für Marketingkampagnen
- Gute Ausbildungsbetriebe präsentieren und für Berufsorientierungsveranstaltungen gewinnen

#### Nützliche Links & Informationen

- [www.praktisch-unschlagbar.de](http://www.praktisch-unschlagbar.de)  
Informationsportal zur beruflichen Bildung
- [www.bildungsketten.de](http://www.bildungsketten.de)  
Maßnahmen von der 7. Klasse bis zum Berufsabschluss
- [www.berufsorientierungsprogramm.de](http://www.berufsorientierungsprogramm.de)  
Kennenlernen verschiedener Berufsfelder in Berufsbildungseinrichtungen
- [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)  
Regionaler Arbeitsmarktmonitor

Weitere Infos unter:  
[www.tourismus-fachkraefte.de](http://www.tourismus-fachkraefte.de)

# Auszubildende gewinnen - offene Ausbildungsstellen besetzen

Heute haben die Jugendlichen die Qual der Wahl: Auf einen Schulabgänger kamen in Deutschland im Jahr 2012 durchschnittlich 2,2 Ausbildungsstellen.<sup>8</sup> Wer im Wettbewerb um die Fachkräfte von morgen bestehen will, muss auf der Suche nach Auszubildenden neue, kreative Wege einschlagen. Eine Annonce in der lokalen Zeitung oder ein Gesuch bei der Bundesagentur für Arbeit allein reichen heute oftmals nicht aus. Um auch zukünftig die offenen Ausbildungsstellen zu besetzen, sollten zudem die eigenen Anforderungen an die Jugendlichen hinterfragt werden.



## Was Unternehmen tun können

### Definieren Sie Ihre Anforderungen klar

Verschaffen Sie sich ganz klare Vorstellungen, welche fachlichen Mindestvoraussetzungen und Sozialkompetenzen die Bewerber für eine Ausbildung in Ihrem Unternehmen mitbringen müssen. Nutzen Sie dabei die Kompetenz von Ausbildungsberatern der Kammern und Verbände.

### Geben Sie auch Lernschwächeren eine Chance

Immer mehr Unternehmen klagen über eine mangelnde Ausbildungsreife der Jugendlichen. Geben Sie auch Lernschwächeren durch Ihre Unterstützung eine Chance. Zweijährige Ausbildungsberufe, wie die Fachkraft im Gastgewerbe, stellen eine gute Möglichkeit für den Berufseinstieg dar. Diese können durch eine aufbauende Ausbildung (z. B. zum/zur Hotelfachmann/-frau) ergänzt werden. Unterstützen Sie auch Initiativen, um Jugendliche ohne Abschluss fit für die Ausbildung zu machen. Im Rahmen des so genannten Übergangssystems fördern gezielte berufsvorbereitende Maßnahmen die Eingliederung in die Berufsausbildung. Lesen Sie mehr zu den bestehenden Unterstützungsmöglichkeiten in der Infobox.

### Bewerben Sie Ihre Ausbildungsstellen im Internet

Fast alle Jugendlichen sind im Internet aktiv und nutzen dieses Medium zur Informationsgewinnung, Kommunikation und Unterhaltung. Nutzen Sie dieses Potenzial und gehen Sie im Netz auf die Suche nach möglichen Nachwuchskräften. Das können Sie konkret tun:

- Stellen Sie Informationen zum Ausbildungsbetrieb und zu offenen Stellen auf der eigenen Internetseite übersichtlich bereit.
- Veröffentlichen Sie Ihre Ausbildungsstellen auch auf Job- und Azubiportalen (z. B. [www.tourismus-azubi.de](http://www.tourismus-azubi.de), [www.jobsterne.de](http://www.jobsterne.de)).

- 74 % der Jugendlichen nutzen aktiv soziale Netzwerke. Machen Sie deshalb z. B. auf Facebook und in anderen Communities auf Ihr Ausbildungsangebot aufmerksam.<sup>9</sup>
- Ein Blog zur Ausbildung in Ihrem Unternehmen schafft Transparenz und ist authentisch. Gewinnen Sie Ihre Auszubildenden (auch ehemalige) dafür, von ihren Erfahrungen zu berichten.

### Zielgruppengerechte Ansprache

Lassen Sie sich von Jugendlichen bei der Bewerbung Ihrer Ausbildungsstellen helfen, um deren Sprache zu sprechen. Emotionale Bilder und kurze Videobotschaften sagen oft mehr als 1.000 Worte.

### Der Blick nach Europa

Prüfen Sie, ob Jugendliche aus anderen EU-Ländern als Auszubildende in Ihr Team passen. Unterstützung erhalten Sie bei Ihrem regionalen Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit, der unmittelbar auf das Know-How der Zentralen Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) zugreifen kann. Weitere Informationen finden Sie auch unter [www.thejobofmylife.de](http://www.thejobofmylife.de).

### Spätstarter ansprechen

Die klassische betriebliche Berufsausbildung richtet sich an Schulabgänger. Dennoch sollten Sie auch älteren jungen Erwachsenen eine Chance geben. Diese sind in der Regel reifer und haben bereits Berufserfahrung gesammelt. Die Initiative „AusBILDUNG wird was – Spätstarter gesucht“ verfolgt das Ziel, insbesondere junge Erwachsene ab einem Alter von 25 Jahren ohne Berufsabschluss für eine abschlussorientierte Qualifizierung zu gewinnen. Ihr Arbeitgeberservice berät Sie gern.

### Flexible Modelle für junge Eltern und Pflegende

Berücksichtigen Sie bei der Suche nach Auszubildenden auch Wiedereinsteiger/innen nach der Elternzeit. Junge Mütter und Väter beweisen beim „Führen“ der Familie täglich Managementfähigkeiten sowie Planungs- und Organisationsgeschick. Nehmen Sie bei der Organisation der Ausbildung auf deren familiäre Situation Rücksicht und bieten Sie familienfreundliche Arbeitszeitmodelle an! Laut Berufsbildungsgesetz ist die Teilzeitausbildung eine anerkannte Form der Berufsausbildung für junge Mütter, Väter und Pflegende, die aufgrund ihrer Lebensumstände noch keine Ausbildung machen konnten. Die wöchentliche Ausbildungszeit reduziert sich dabei auf 20 bis 30 Stunden. Nähere Informationen erhalten Sie bei Ihrem Arbeitgeberservice oder Ihrer IHK.

<sup>8</sup> Bundesinstitut für Berufsbildung: Pressemitteilung vom 05.09.2013

<sup>9</sup> Internationales Zentralinstitut für das Jugend- und Bildungsfernsehen (IZI): Grunddaten Kinder und Medien, 2013.

## Casting statt Standard-Bewerbungsgespräch

„Seetel sucht den Super-Azubi“ heißt es regelmäßig, wenn das Unternehmen wieder auf die Suche nach Auszubildenden vom angehenden Hotelfachmann bis zur Kosmetikerin geht. Als Alternative zu dem üblichen Bewerbungsverfahren kommt es beim Azubi-Casting ausschließlich auf das Können der Bewerber an. Schulnoten spielen dabei keine Rolle. Insgesamt 80 Teilnehmer nahmen bislang am Casting teil und stellten einen Tag lang ihr Können in den Disziplinen Betten machen, Tisch eindecken, Fehlersuchen im Hotelzimmer, Wa-



renerkennung, Dankesschreiben u. v. m. unter Beweis. Den Besten winkt ein Ausbildungsplatz. Der Super-Azubi fliegt zur Belohnung zusätzlich für eine Woche ins Bahia del Sol nach Mallorca. Die Casting-Teilnehmer können nur profitieren: Sie erhalten einen Einblick in das Unternehmen und seine Tätigkeitsfelder und lernen spielerisch die Hotel- und Gastronomiebranche kennen. Jeder Teilnehmer erhält am Ende des Tages ein persönliches Feedback zu individuellen Stärken und Schwächen. Im März 2014 wurden die Seetel Hotels im Rahmen der Internationalen Tourismusbörse ITB für ihr innovatives Ausbildungskonzept mit dem renommierten Willy Scharnow-Preis ausgezeichnet.

**Seetel Hotel GmbH & Co. Betriebs KG,**  
[www.seetel.de](http://www.seetel.de)



## So kann es gehen! Gute Beispiele aus der Praxis



### So können Branchen- und Fachverbände unterstützen

Helfen Sie mit, die Vorteile einer Ausbildung im Tourismus stärker herauszustellen! Eine bundesweite Imagekampagne ist wünschenswert. Als Vorbilder könnten die Karriereseite ([www.gluecksbringer.cc](http://www.gluecksbringer.cc)) der Wirtschaftskammern Österreichs oder die Ausbildungsinitiative „Back dir deine Zukunft“ des Zentralverbandes des Deutschen Bäckerhandwerks e. V. dienen.



### Was die zuständigen Bundes- ministerien/Bundesagentur für Arbeit tun können

Eine kontinuierliche Fortsetzung und Anpassung des Sonderprogramms „Förderung der beruflichen Mobilität von ausbildungsinteressierten Jugendlichen und arbeitslosen jungen Fachkräften aus Europa“ (MobiPro-EU) und eine gezielte Ausrichtung auf Klein- und Kleinstunternehmen kann zu einer weiteren Belegung des Ausbildungsmarktes beitragen.

## So kann es gehen! Gute Beispiele aus der Praxis

### Azubis aus Bulgarien



Die Deggendorfer werben seit 2011 ausbildungswillige Jugendliche aus Bulgarien an. Gesucht wurden Auszubildende für das Handwerk (Maurer, Straßenbauer, Bäcker) und den Tourismussektor (Köche, Hotelfachleute). Ein Netzwerk aus vielen Akteuren unterstützte die Unternehmen in administrativen Angelegenheiten und bei der Integration der Jugendlichen. Das Regionalmanagement des Landratsamtes agierte dabei als „Türöffner“ und Organisator des gesamten Projektes. Mit beteiligt wurden die Agentur für Arbeit, die Handwerkskammer Niederbayern-Oberpfalz, die Industrie- und Handelskammer Niederbayern, die Berufsschule Deggendorf und die Deutsch-Bulgarische Außenhandelskammer.

## Geschichten aus dem Azubi-Alltag

Ein Lächeln zaubern – das ist die Devise der fast 120 Auszubildenden in den acht verschiedenen Ausbildungsberufen bei der TUI. Im AzubiBlog berichten derzeit elf dieser Nachwuchskräfte von ihren Aufgaben, persönlichen Erlebnissen und Erfahrungen im Rahmen der Ausbildung. Mittels Videotagebüchern, Fotos und individuellen Einschätzungen geben die Jugendlichen einen authentischen Einblick in die Höhen und Tiefen des Berufsalltags. Doch auch andere relevante Themen wie Wohnungssuche, berufsbegleitendes Studium, aber auch soziales Engagement, werden angeregt diskutiert. Im Blog erhalten die potenziellen Bewerber Informationen, die sie in keiner Stellenausschreibung finden würden. Zudem wird direkt ein persönlicher Kontakt hergestellt.

**TUI AG,**  
**[www.tui-azubiblog.de](http://www.tui-azubiblog.de)**

*So kann es gehen!*  
Gute Beispiele aus der Praxis



## Back dir deine Zukunft – Back dem Land das Brot

Die Nachwuchs-Frühstückskampagne 2012 des deutschen Bäckerhandwerks unterstützte Betriebe bei der Suche nach qualifiziertem Lehrlingsnachwuchs im Bäckerhandwerk. Beworben auf verschiedenen Plattformen wie [www.fruehstuecksbaecker.de](http://www.fruehstuecksbaecker.de) oder [www.back-dir-deine-zukunft.de](http://www.back-dir-deine-zukunft.de), wurde die Kampagne zudem durch medienwirksame Aktionen begleitet: Bei einer großen Schulaktion präsentierten lokale Bäcker die Ausbildungsberufe des Bäckerhandwerks, beim Bäckerhymnen-Songcontest konnten die Schüler ihrer Kreativität freien Lauf lassen. E-Card-Aktionen, kostenloses Unterrichtsmaterial für Lehrer und Werbemittel für die teilnehmenden Bäcker rundeten das Kommunikationspaket ab. Der Imagefilm des Bäckerhandwerks, der 2012 vor dem Film „Kokowääh 2“ auch in den deutschen Kinos zu sehen war, wurde mit Gast-Rapper „Kid Millenium“ neu aufgelegt und geht mit coolem Sound und klaren Gitarrenklängen direkt ins Ohr.

**Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e. V.,**  
**[www.baeckerhandwerk.de](http://www.baeckerhandwerk.de)**

*So kann es gehen!*  
Gute Beispiele aus der Praxis





## Checkliste

### Den Einstieg in den Beruf erleichtern – mit Hilfe von Maßnahmen der Agentur für Arbeit

#### Einstiegsqualifizierung (EQ)

- Zielgruppe: junge Menschen, die nicht in vollem Umfang für eine Ausbildung geeignet, lernbeeinträchtigt oder sozial benachteiligt sind
- Umfang: EQ ermöglicht dem Ausbildungsbetrieb, die Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Bewerbers über 6 bis 12 Monate im täglichen Arbeitsprozess zu beobachten. Eine Anrechnung der Lehrzeit und damit Verkürzung der anschließenden Ausbildung ist möglich
- Finanzielle Förderung: Ein Zuschuss zur Vergütung bis zu einer Höhe von 216 Euro monatlich zzgl. eines pauschalierten Anteils am Gesamtsozialversicherungsbeitrag des Azubis

#### Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen (BvB)

- Zielgruppe: junge Menschen unter 25 Jahren, die keine Ausbildungsstelle gefunden haben, benachteiligt sind oder eine Behinderung bzw. Migrationshintergrund haben
- Umfang: Berufsorientierung durch individuelle Eignungsanalyse, die Qualifizierung erfolgt in Kooperation mit Bildungsträgern in den Bereichen berufliche Grundfertigkeiten, Persönlichkeitsbildung, Bewerbungstraining
- Finanzielle Förderung: umfasst u. a. die Maßnahmekosten für die Teilnehmer (unter bestimmten Voraussetzungen auch Zahlung von Berufsausbildungsbeihilfe (BAB), Ausbildungsgeld oder Übergangsgeld möglich)

Informieren Sie sich unter [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de) oder fragen Sie Ihren Arbeitgeberservice!

#### Aktivierungshilfen (Ah) für Jüngere

- Zielgruppe: junge Erwachsene unter 25 Jahren im Vorfeld von Ausbildung, Qualifizierung und Beschäftigung
- Umfang: Förderangebote zu Sucht- und Schuldenprävention, Grundlagen gesunder Lebensführung, Sprachförderung u. v. m. sowie sozialpädagogische Begleitung
- Finanzielle Förderung: die Maßnahmen werden durch die Bundesagentur für Arbeit bzw. den beauftragten Träger finanziert

#### Unterstützung während der Ausbildung

##### Ausbildungsbegleitende Hilfen (abH)

- Zielgruppe: lernbeeinträchtigte und sozial benachteiligte Jugendliche, die ohne eine Förderung eine Berufsausbildung nicht beginnen, fortsetzen oder erfolgreich beenden können
- Umfang: zusätzlicher Stütz- und Förderunterricht (3 bis 8 Std. wöchentlich) sowie sozialpädagogische Begleitung
- Finanzielle Förderung: die Maßnahmen werden durch die Bundesagentur für Arbeit bzw. den Träger der Grundversicherung finanziert.

Weitere Infos unter:  
[www.tourismus-fachkraefte.de](http://www.tourismus-fachkraefte.de)

# Auszubildende motivieren und die Qualität der Ausbildung verbessern

Die Jugend von heute ist bei der Berufswahl anspruchsvoller und wählerischer. Dies ist u. a. auf die rückläufigen Schulabgangszahlen zurückzuführen. Vor diesem Hintergrund wird es immer wichtiger, sich als Ausbildungsunternehmen einen Namen zu machen und neben einer hohen Ausbildungsqualität auch Perspektiven zu bieten. Leider ist das noch nicht überall der Fall. Insgesamt weist die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten in Gastronomieberufen keine wesentlichen Abweichungen zu der in anderen Berufen auf, jedoch werden die Chancen für das berufliche Fortkommen schlechter bewertet. Der Anteil der Auszubildenden an allen Beschäftigten ist im Branchenvergleich überdurchschnittlich hoch, sank aber in den letzten Jahren stark ab.

Gastronomieberufe weisen annähernd die höchsten Vertragslösungsquoten aller Ausbildungsberufe auf (je nach Beruf 36 % bis 48 %). Hauptgründe sind betriebliche Konflikte mit den Chefs und/oder dem Ausbildungspersonal. „Echte Ausbildungsabbrecher“, also diejenigen, die nach einer gescheiterten Berufsausbildung keine nachfolgende Qualifizierung planen oder sich als arbeitslos bezeichnen, waren in Gastronomieberufen jedoch seltener als in anderen Ausbildungsberufen anzutreffen (23 % gegenüber 28 %).<sup>10</sup> Ziel muss es sein, junge Menschen während der Ausbildung noch mehr für die Branche zu begeistern, sie an diese zu binden und adäquat auf das Arbeitsleben vorzubereiten. Es gilt, in die Ausbildungsqualität zu investieren!



## Was Unternehmen tun können

### Wählen Sie Ihr Ausbildungspersonal sorgfältig aus

Bevor ein Unternehmen selbst ausbilden kann, muss es seine Eignung als Ausbildungsstätte unter Beweis stellen. Besonders sorgfältig sollten vor allem die Ausbilder für die jeweiligen Berufe ausgewählt werden. Diese müssen aufgrund beruflicher Qualifikationen sowie berufs- und arbeitspädagogischer Fähigkeiten (Ausbildereignungsprüfung) fachlich überzeugen und zudem persönliche Kompetenzen mitbringen. Dazu gehören Einfühlungsvermögen, Konfliktfähigkeit und Führungsqualitäten. Denn schließlich ist es Aufgabe des Ausbilders, Azubis zu motivieren, anzuleiten und zu beurteilen. Dem Ausbilder sollte die Möglichkeit eingeräumt werden, sich auf die verantwortungsvolle Aufgabe adäquat vorzubereiten. Bedenken Sie, die Jugendlichen von heute sind zwar nicht besser oder schlechter als früher – aber anders! Tipps für Weiterbildungen geben Ih-

nen die Ausbildungsberater der IHK oder der Bildungswerke der Wirtschaft. Zudem finden Sie Informationen in Online-Datenbanken wie z. B. [wis.ihk.de](http://wis.ihk.de)

### Machen Sie Ausbildung zur Chefsache und investieren Sie Zeit

Räumen Sie sich und dem Ausbilder im Alltagsgeschäft ausreichend Zeit ein, um sich mit dem Auszubildenden intensiv auseinanderzusetzen und das fachliche Wissen zu vermitteln. Erstellen Sie einen betrieblichen Ausbildungsplan und fixieren Sie Termine (z. B. Berufsschulunterricht, Ferien, Prüfungen). Auch Ihre Schützlinge brauchen im Alltagsgeschäft ausreichend Zeit, sich für Prüfungen vorzubereiten!

### Integrieren Sie die Auszubildenden fest ins Team

Erleichtern Sie Ihren Auszubildenden den Einstieg ins Unternehmen, indem Sie ihnen einen festen Ansprechpartner zur Seite stellen. Dies kann neben dem Ausbilder auch ein anderer vertrauensvoller Mitarbeiter Ihres Betriebes sein. Stellen Sie die Betreuung während der gesamten Ausbildung sicher. Binden Sie den Azubi in gemeinsame Aktivitäten wie Betriebsausflüge, Firmenfeiern o. ä. mit ein. Das stärkt den Zusammenhalt und fördert die Identifikation mit dem Unternehmen.

### „Wegweiser für Ausbilder“ – Erfolg durch Ausbildungsqualität

#### DEHOGA gibt Tipps, damit eine gute Ausbildung noch besser wird

Eine fachlich fundierte, praxisorientierte und moderne Ausbildung ist der beste Garant dafür, dass Deutschland auch in Zukunft über gut qualifizierte Fachkräfte verfügt. Dazu trägt der „Wegweiser für Ausbilder“ des DEHOGA bei. Der „Wegweiser“ enthält neben fachlichen und rechtlichen Informationen zu allen Themen rund um die Nachwuchsgewinnung, Ausbildungsorganisation und Karriereplanung jede Menge praktische Arbeitshilfen. Er ist besonders für Unternehmen geeignet, die mit der Ausbildung neu beginnen sowie für junge Fachkräfte, die erstmals Ausbildungsverantwortung übernehmen müssen. Der Wegweiser wird über den DEHOGA-Shop vertrieben. [www.dehoga-shop.de](http://www.dehoga-shop.de)



<sup>10</sup> Bundesinstitut für Berufsbildung: Qualifikationsstruktur und Erwerbstätigkeit im Gastgewerbe, 2014, S. 14ff.

## „Heute sind wir die Chefs!“

### – Azubis gestalten Abendveranstaltung in Eigenregie

Einmal im Jahr haben die Auszubildenden im Gastronomiebereich des HEIDE SPA Hotel & Resort die Chance, ihr Können bei einem Dinner unter Beweis zu stellen. Ganz nach der Devise „Learning by doing“ nehmen die Nachwuchskräfte von der Planung über die Organisation bis hin zur Durchführung der Veranstaltung alles selbst in die Hand und kreieren sogar die Speisekarte. Doch das ist längst nicht alles! Gemeinsam mit seinen Azubis stürzt sich Geschäftsführer Reiner Heun in reißende Fluten oder begibt sich in luftige Höhen. Wozu? Bei den regelmäßig stattfindenden Teambuildingmaßnahmen wie Wildwasserrafting oder Klettern im Hochseilgarten geht es für die Auszubildenden aus Küche, Restaurant und Hotel darum, Teamgeist, Ausdauer und Selbstsicherheit zu trainieren.

So kann es gehen!

Gute Beispiele aus der Praxis

HEIDE SPA Hotel & Resort Bad Dübren,  
[www.heidespa.de](http://www.heidespa.de)



Weitere Infos unter:  
[www.tourismus-fachkraefte.de](http://www.tourismus-fachkraefte.de)

### Haben Sie Mut und übertragen Sie Ihren Auszubildenden Verantwortung

Da Sie den Auszubildenden künftig als Mitarbeiter brauchen, lassen Sie ihn frühzeitig Aufgaben und Projekte eigenverantwortlich umsetzen. Trauen Sie Ihren Auszubildenden etwas zu!

### Zeigen Sie Ihre Wertschätzung

Es ist Ihre Pflicht, dem Auszubildenden die benötigten Mittel wie Werkzeuge und Unterlagen zum Führen der Ausbildung nachweise kostenfrei zur Verfügung zu stellen. Zeigen Sie Ihrem Auszubildenden darüber hinaus, dass er Ihnen wichtig ist, indem Sie Materialien wie z. B. Lernmittel und Fachbücher oder Berufsbekleidung bereitstellen. Welcher angehende Koch hätte nicht gern sein eigenes Messer? Bereits durch solche kleinen Gesten kann Wertschätzung erzeugt werden.

### Fördern Sie Berufswettbewerbe und Leistungsvergleiche

Für die Teilnahme am Berufsschulunterricht, an Prüfungen sowie an externen Ausbildungsmaßnahmen müssen Betriebe ihre Nachwuchskräfte freistellen. Motivieren Sie Ihren Auszubildenden, sein Können z. B. bei Wettbewerben oder Jugendmeisterschaften zu beweisen. Fördern Sie ihn, räumen Sie ihm genügend Zeit ein, sich auf anstehende Herausforderungen vorzubereiten und stellen Sie notwendige Materialien bereit. Damit präsentieren und vermarkten Sie sich als engagierter Ausbildungsbetrieb.

### Gute Leistungen würdigen

Würdigen und honorieren Sie gute Leistungen, Einsatzbereitschaft und Engagement. Sprechen Sie Lob aus und sagen Sie auch ab und zu „Danke“. Das erhöht die Motivation!



### So können Branchen- und Fachverbände unterstützen

#### Betriebe mit einer hohen Ausbildungsqualität stärker herausstellen

Neben den Gewinnern von Berufswettbewerben müssen auch besonders gute und engagierte Ausbildungsbetriebe im Rahmen von Veranstaltungen als Best-Practice-Beispiele herausgestellt und durch die Medien der Fach- und Branchenverbände stärker kommuniziert werden. Das steigert ihren Bekanntheitsgrad. Zudem regt es weniger engagierte Unternehmen an, von den Besten zu lernen. Auch die Destinationsmanagementorganisationen (DMOs) sind hier gefragt.

#### Ausbildungsberatung der IHK fortführen bzw. intensivieren

Die Ausbildungsberater der IHK begleiten die Ausbildung, schlichten bei Schwierigkeiten und unterstützen bei der Suche nach Konsenslösungen. In welcher Form, welchem Umfang und Rhythmus die Beratung der Betriebe erfolgt, ist der jeweiligen IHK selbst überlassen. Die Aktivitäten variieren von wöchentlichen Sprechstunden der Ausbildungsberater bis hin zu unangekündigten Vor-Ort-Checks in den Ausbildungsstätten. Diese Aktivitäten sollten fortgeführt – und wenn sinnvoll – noch intensiviert werden.

#### Erfahrungsaustausch und Weiterbildung des Ausbildungspersonals fördern

Die Qualität der Ausbildung steht und fällt mit den handelnden Personen. Die Branchen- und Fachverbände sollten diesen eine Plattform bieten, um sich mit anderen Ausbildern, z. B. in Form von



regelmäßigen Arbeitskreisen, auszutauschen. Zeitgemäße Ausbildungstechniken und Methoden verlangen auch vom Ausbilder permanente Weiterbildung. Entsprechende Angebote können durch die Branchen- und Fachverbände initiiert und gestaltet werden.



## Maßnahmen für Kommunen und Destinationen

### Präsentieren Sie sich als attraktiver Ausbildungsstandort

Junge, motivierte Menschen beleben die Region und bilden einen wichtigen Teil der Gesellschaft. Insbesondere der ländliche Raum ist von der Abwanderung junger Erwachsener betroffen. Aufgrund attraktiver Lebensbedingungen und vielversprechender Jobaussichten zieht es diese in die Städte und Ballungszentren. Umso wichtiger ist es für die Kommunen, sich als attraktiver Ausbildungs- und Lebensstandort für Jugendliche zu präsentieren und Mehrwerte für diese zu schaffen.

Wieso nicht den unternehmensbezogenen Ansatz des **Azubi-Cars** auf eine ganze Region erweitern? Für Kleinbetriebe

mit nur wenigen Azubis ist eine solche Investition nicht zu realisieren. Die Kommune könnte einen Wettbewerb zur Auswahl des besten Auszubildenden der Region initiieren. Dem Gewinner wird das Auto für einen bestimmten Zeitraum kostenfrei zur Verfügung gestellt. Über den Mehrwert für den Azubi hinaus profitiert auch die Region. Durch das auffällig gestaltete Azubi-Car werden Marketingeffekte erzielt.

Die Vergütung während der Ausbildung ist insbesondere in der Tourismusbranche vergleichsweise gering. Rabatte für Azubis und Studenten sind in vielen Freizeit- und Kultureinrichtungen deshalb bereits weit verbreitet. Warum sollten derartige Vergünstigungen nicht auf alle Bereiche des täglichen Lebens erweitert werden? Durch Kooperationen zwischen mehreren ortsansässigen Dienstleistungsanbietern, aus Handwerk, Einzelhandel und Freizeitwirtschaft, können Kommunen ein **attraktives Rabatt- bzw. Bonussystem für Auszubildende** schaffen. Im Wettbewerb der Regionen um die Fachkräfte von morgen kann dies ein entscheidender Vorteil sein.

### Azubi-Car – Da kann der Arbeitsweg nicht lang genug sein

Um Auszubildende der Hotelgruppe zu belohnen und Berufseinsteiger zu gewinnen, hat die Göbel-Hotelgruppe mit dem Azubi-Motivationsprogramm einen hotelinternen Wettbewerb unter den 104 Auszubildenden gestartet. Auf den „Azubi des Monats“ wartet für vier Wochen das Azubi-Car inklusive Tankgutschein. Das begehrte Auto müssen sich die Nachwuchskräfte in der Hotelgruppe erarbeiten. Um „Azubi des Monats“ zu werden, muss man in den Bereichen Lernfähigkeit, Ausbildungsinteresse, Arbeitstempo/-qualität, geringe Fehlzeiten und Verhalten sehr gut abschneiden. Jeder Abteilungsleiter der 13 Hotels darf monatlich einen Vorschlag machen, auf dessen Grundlage die Auswahl getroffen wird. Mittlerweile wurde ein zweites Auto angeschafft.

**Göbel Hotels, [www.goebel-hotels.com](http://www.goebel-hotels.com)**



### Arbeiten dort, wo andere Urlaub machen – Azubi-Card erhöht Lebensqualität

Die Gemeinde Willigen hat eine Azubi-Card herausgegeben, die vielfältige Vergünstigungen für Auszubildende beinhaltet, um die Ausbildungszeit angenehm und kurzweilig zu gestalten. Partner der Azubi-Card sind neben den Willinger Hotels auch eine Vielzahl an Kultur- und Freizeiteinrichtungen sowie Einzelhandelsbetriebe. So erhalten Auszubildende in Willigen u. a. vergünstigten Eintritt im Wild- und Freizeitpark, in der Eishalle und im Erlebnisbad. Sonderkonditionen gibt es auch für den Friseursalon, die Apotheke und den Schreibwarenladen. Auch die örtlichen Banken beteiligen sich an der Initiative. Eine „Willkommens-Party“, die von der Gemeinde organisiert wird, macht es den Jugendlichen leicht, Gleichgesinnte kennen zu lernen und einen Eindruck vom Ort und der Umgebung zu erhalten.

**Gemeinde Willigen, [www.willigen.de](http://www.willigen.de)**



# Auszubildende übernehmen - Fachkräfte gewinnen

Wenn der Auszubildende Freude an der Arbeit hat, gefordert wird und sich im Unternehmen wohlfühlt, stehen die Chancen gut, dass dieser auch zukünftig als Fachkraft dem Unternehmen treu bleibt. Doch längst nicht alle Auszubildenden werden trotz des hohen Fachkräftebedarfs nach der Lehre übernommen. Die im Rahmen der Studie befragten Tourismusbetriebe übernehmen im Durchschnitt 47 % ihrer Auszubildenden. Dabei trifft nicht nur das Unternehmen die Entscheidung, ob ein Azubi bleibt oder nicht. Da heute auch Azubis die Wahl haben, muss auch der Arbeitgeber schon während der Ausbildung überzeugen muss. Zudem ist es vor allem in Kleinstbetrieben nicht immer möglich, den jungen Fachkräften eine attraktive Arbeitsstelle anzubieten. Insbesondere das Gastgewerbe ist traditionell durch Lehr- und Wanderjahre geprägt, in denen der Ausgelernte Berufserfahrung in anderen Häusern, Regionen oder gar Ländern sammelt.

Was Sie tun können um den Auszubildenden im Anschluss an seine Lehre als Mitarbeiter zu halten, erfahren Sie hier:



## Was Unternehmen tun können

### Übernahmechancen klar kommunizieren

Zeigen Sie bereits im Bewerbungsgespräch, dass Sie langfristig planen. Klären Sie während der Lehrzeit frühzeitig ab, ob auch seitens des Auszubildenden Interesse besteht. Fragen Sie dessen Vorstellungen, Wünsche und Ziele für seine weitere berufliche Entwicklung ab und greifen Sie diese bei der Übernahmeplanung auf. Falls eine Übernahme nicht möglich sein sollte, unterstützen Sie z. B. durch eine Vermittlung in Ihr persönliches Netzwerk. Halten Sie auch in diesem Fall den Kontakt aufrecht, um eine mögliche Wiederkehr zu erleichtern. Geben Sie jedoch nur Versprechen ab, die Sie auch tatsächlich halten können.

### Karriere ermöglichen

Legen Sie Ihrem Auszubildenden dar, wie er sich bei Ihnen entwickeln kann. Mit einem konkreten Ziel vor Augen, sind Einsatzbereitschaft und Motivation umso höher. Insbesondere kleine Unternehmen, die durch eine flache Hierarchie geprägt sind, können im eigenen Betrieb nur begrenzt klassische Aufstiegsmöglichkeiten bieten. Hier sollten Sie Verantwortungsbereiche übertragen und die persönliche Entwicklung fördern. Denn Karriere heißt nicht nur Aufstieg, sondern auch Verantwortung! Vereinbaren Sie dafür gemeinsam ganz individuelle Ziele.

### Entwicklungschancen bieten

Zur Vorbereitung Ihrer Führungsmannschaft kann ein duales bzw. berufsbegleitendes Studium ein guter Weg sein. Andererseits können Sie mit Spezialqualifikationen wie z. B. zum Barkeeper, Sommelier oder Barista die Potenziale und Präferenzen des Einzelnen gezielt aufgreifen. Eine finanzielle Förderung dieser Qualifizierungsmaßnahmen können Sie vertraglich an den späteren Verbleib im Unternehmen knüpfen. Bedenken Sie: Am Ende profitieren auch Sie von einem qualifizierten, treuen und hochmotivierten Mitarbeiter!

Die Übernahme direkt nach der Ausbildung stellt für das Unternehmen eine strategisch sinnvolle Variante dar. Doch nicht immer möchte der Jugendliche direkt nach der Ausbildung im Ausbildungsbetrieb verbleiben. Lesen Sie dazu die folgenden Tipps.

### Berufserfahrung in anderen Unternehmen und im Ausland sammeln

Stehen Sie Ihrem Auszubildenden nicht im Weg, sondern unterstützen sie diesen aktiv, wenn er während oder im Anschluss an die Lehrzeit in anderen Bereichen Erfahrungen sammeln möchte. Das Berufsbildungsgesetz schafft für Auszubildende die Möglichkeit, einen Teil der Berufsausbildung im Ausland zu absolvieren. Der Auslandsaufenthalt gilt hierbei als integraler Bestandteil der Berufsausbildung, ohne dass es eines Anerkennungsverfahrens bedarf.

Prüfen Sie auch Möglichkeiten zum Austausch mit Partnerbetrieben. So können Ihre Azubis neue Unternehmen kennenlernen und werden gleichzeitig noch stärker integriert. Dazu gibt es verschiedene Austauschprogramme (z. B. Leonardo da Vinci), die die berufliche Mobilität von Auszubildenden fördern. Der Schritt ins Ausland lohnt sich für beide Seiten: Die Auszubildenden erweitern ihren Horizont, verbessern Fremdsprachenkenntnisse und interkulturelle Kompetenzen. Davon profitieren in der Regel auch Sie als Arbeitgeber!

### Ehemalige Auszubildende zurückgewinnen

Ihr Auszubildender hat sich nach Abschluss der Lehre für einen anderen Arbeitgeber entschieden? Versuchen Sie dennoch, den persönlichen Kontakt zu halten. Über Social-Media-Plattformen (z. B. Xing) lässt sich mit wenig Aufwand ein Ehemaligen-Netzwerk aufbauen. Viele Fachkräfte sehnen sich nach ihren Wurzeln und ihrer Familie und kehren nach einiger Zeit in der Ferne wieder in die Heimat zurück. Schaffen Sie daher Anreize für den Wiedereinstieg in Ihr Unternehmen.

## Den Blick über den Tellerrand wagen – Deutsch-französisches Austauschprogramm

In 2008 führte die Industrie- und Handelskammer zu Leipzig erstmals einen deutsch-französischen Austausch in der beruflichen Ausbildung durch. Mittlerweile konnten 77 Auszubildende aus dem Hotel- und Gastronomiebereich die Berufsausbildung in Frankreich hautnah erleben und gemeinsam mit französischen Auszubildenden der Hotelfachschule Lycée Notre Dame de Nazareth in Douvres la Délivrante in Unternehmen der Normandie arbeiten. In einem 40-stündigen Vorbereitungskurs werden die Teilnehmer im Vorfeld des Austausches in den Bereichen Sprache, Kultur und Landeskunde geschult. Letzte Sprachbarrieren werden in einem Tandemkurs vor Ort gemeinsam abgebaut. Neben dem 3-wöchigen Praktikum in einem Partnerbetrieb runden Stadtführungen, Betriebsbesuche und gemeinsame Kochprojekte den Aufenthalt im Ausland ab. Das erweitert den Horizont!

**Industrie- und Handelskammer zu Leipzig,**  
[www.leipzig.ihk.de](http://www.leipzig.ihk.de)

*So kann es gehen!*  
Gute Beispiele aus der Praxis



## Ob Küche, Restaurant oder Hotel: Der „Weißer Hirsch“ garantiert eine erfolgreiche Ausbildung

Bereits seit 35 Jahren setzt das familiengeführte Haus auf die eigene Ausbildung von Nachwuchskräften. An Bewerbern mangelt es nicht, denn das älteste Hotel in Sachsen-Anhalt überzeugt in erster Linie durch eine familiäre Atmosphäre und persönliche Note. So werden die zuständigen Ausbilder bereits auf der Internetseite namentlich als Ansprechpartner vorgestellt und auch nach Abschluss der Lehre bleibt der persönliche Kontakt erhalten. Darüber hinaus wirbt das Hotel mit einer überdurchschnittlich hohen Ausbildungsvergütung, Wohngelegenheit, Berufsschule und Ausbildungsbetrieb an einem Standort sowie der Möglichkeit zur Teilnahme an verschiedenen Weiterbildungen noch während der Ausbildung. Die besten Azubis dürfen ihr Können zudem bei regionalen und deutschlandweiten Leistungsvergleichen unter Beweis stellen. Dieses Engagement zahlt sich aus – in 2014 erhielt das Hotel & Restaurant „Weißer Hirsch“ den IHK Bildungspreis für betriebliche Aus- und Weiterbildung.



**Hotel & Restaurant „Weißer Hirsch“,**  
[www.hotel-weisser-hirsch.de](http://www.hotel-weisser-hirsch.de)



## checkliste

### Raus von zu Hause – Über Auslandsaufenthalte während der Ausbildung

Erste Anlaufstelle für mögliche Aufenthalte im Ausland sind die Industrie- und Handelskammern. Auch die Agenturen für Arbeit unterstützen Sie bei der Organisation und vermitteln Ihnen ggf. einen geeigneten Ausbildungsbetrieb im Ausland. Beachten Sie, dass die Planung rechtzeitig, ungefähr ein Jahr vor Reiseantritt, beginnen sollte. Folgende Links bieten weitere Informationen:

- [www.wege-ins-ausland.de](http://www.wege-ins-ausland.de)
- [www.sprungbrett-ins-ausland.de](http://www.sprungbrett-ins-ausland.de)
- [www.ahk.de](http://www.ahk.de)
- [www.zdh.de](http://www.zdh.de)
- [www.nabibb.de/leonardo](http://www.nabibb.de/leonardo)
- [www.ihk.de](http://www.ihk.de)
- [www.ausbildunginternational.de](http://www.ausbildunginternational.de)
- [www.rausvonzuhause.de](http://www.rausvonzuhause.de)
- [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

Weitere Infos unter:  
[www.tourismus-fachkraefte.de](http://www.tourismus-fachkraefte.de)



## Maßnahmen für Kommunen und Destinationen

Der Standort des Ausbildungsbetriebes bildet ein wichtiges Kriterium bei der Entscheidung, ob ein Azubi im Unternehmen bleibt. Ist die Lebensqualität hoch und fühlt sich der Auszubildende während der Lehre wohl, stehen die Chancen gut. Die Kommune leistet demzufolge einen wichtigen Beitrag, ausgebildete Fachkräfte in der Region zu halten, indem Sie z. B. wie folgt in die Attraktivität des Standortes investiert:

- Jugendliche leben in der Regel allein in kleinen Appartements oder zusammen in Wohngemeinschaften. Als Auszubildende verfügen sie meist über ein geringes Einkommen. Deshalb sollte die Kommune bezahlbaren Wohnraum in entsprechender Größe bereitstellen.
- Junge Erwachsene legen Wert auf ein umfangreiches Sport- und Freizeitangebot. Orte, die dies bieten, haben bei der Auswahl als Ausbildungsstandort klare Vorteile.
- Oft nimmt erst mit Abschluss der Ausbildung die Zukunftsplanung konkrete Formen an. Auch das Thema Familienplanung gewinnt dann an Bedeutung. Hier ist es an den Kommunen, Perspektiven in der Region aufzuzeigen – seien es ausreichend Kindertagesstätten und Schulen oder Möglichkeiten Immobilien oder Baugrundstücke zu erwerben.



## So können Branchen- und Fachverbände unterstützen

Insbesondere beim Initiieren von Austauschprogrammen können die Branchen- und Fachverbände aktiv werden, Partnerunternehmen im Ausland gewinnen und den interessierten Unternehmen bei der Vorbereitung auf den Auslandsaufenthalt Unterstützung bieten.



# Neue Arbeits- und Fachkräfte für sich einnehmen

Die angespannte Personalsituation hat längst die Tourismusbranche erreicht. Jedes zweite befragte Unternehmen hatte Schwierigkeiten, Mitarbeiter für die angebotenen Stellen zu finden. Über 40 % konnten diese nicht mit den gesuchten Qualifikationen besetzen. Dazu beschäftigen sehr viele der befragten gastgewerblichen Betriebe Personen ohne einen Berufsabschluss. Aufgrund der saisonalen Prägung gibt es einen hohen Anteil an geringfügig Beschäftigten bzw. Teilzeitkräften. Diese Faktoren erschweren die Suche nach geeigneten Mitarbeitern.

Die Befragung zeigt auch: Die Unternehmen suchen in erster Linie nach jungen Fachkräften. Weniger begehrt ist älteres, fremdsprachiges oder ungelerntes Personal. Oft scheitert die Suche aber schon an mangelnden Bewerbern.

Im Folgenden werden Argumente aufgezeigt, die für Personengruppen, die als Arbeitsmarktreserven gelten, sprechen. Sehen Sie die Vorteile, die Ihnen diese bieten: Ausländische Mitarbeiter verfügen über interkulturelle Kompetenz und zusätzliche Sprachkenntnisse. Ältere Mitarbeiter glänzen mit einem großen Erfahrungsschatz. Wiedereinsteigende Eltern haben eine starke

Bindung an die Region und bereits gelernt „ihr Unternehmen Familie“ zu führen. Gehen Sie alternative Wege auf der Suche nach Mitarbeitern. Prüfen Sie, ob Sie Nachfolgepositionen zu besetzen haben und bieten Sie Möglichkeiten zur Weiterbildung an. In diesem Bereich schneidet das Gastgewerbe im Branchenvergleich besonders schlecht ab. Das muss nicht sein! Wir möchten Ihnen mit dieser Broschüre Impulse geben, die Personalsituation in Ihrem Unternehmen positiv zu beeinflussen.

Ihre Aufgabe als attraktiver Arbeitgeber ist, „gutes Personal“ an sich zu binden. Das funktioniert oft schon mit einfachen Mitteln.

Destinationen und Kommunen hingegen müssen für ein eindrucksvolles Umfeld in einer ansprechenden Region sorgen. Wirtschaftsvertreter wie Verbände und IHKs sollten ihre Beratungsleistungen noch spezifischer auf die Branchenbedingungen anpassen. Die politischen Entscheidungsträger müssen die Rahmenbedingungen optimieren, indem sie z. B. vorhandene Förderprogramme für die Zielgruppe der Klein- und Kleinstunternehmen verständlich, unbürokratisch und leicht handhabbar gestalten.



# Suchen Sie gute Mitarbeiter? Gehen Sie neue Wege!

Der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte ist in vollem Gange. Die Suche nach guten Mitarbeitern nur über klassische Kanäle wie die Bundesagentur für Arbeit und Zeitungsannoncen ist nicht mehr zeitgemäß. Neue Medien (Internet/Social Media) sind dabei gefragt und erhöhen bei kreativer Nutzung wesentlich die Erfolgchancen.

Das zeigt auch die Arbeitsmarkt- und Fachkräfteanalyse deutlich. Erstaunlich ist, trotz der vielfältigen Möglichkeiten: Die höchste Erfolgsquote bei der Einstellung neuer Mitarbeiter hat, laut Aussage der befragten Unternehmen, nach wie vor die Vermittlung über persönliche Kontakte. Auf einen guten Mix kommt es also an!



## Was Unternehmen tun können

### Überlegen Sie vorab, nach wem Sie eigentlich suchen

Definieren Sie den spezifischen Personalbedarf Ihres Unternehmens. Welche Aufgaben sind zu erledigen? Welche Fähigkeiten muss die gesuchte Fach- bzw. Arbeitskraft dafür mitbringen?

### Denken Sie auch an die „stillen Reserven“

- Binden Sie ggf. An- und Ungelernte (z. B. durch Teilqualifikationen) mit ein!
- Könnte evtl. eine Teilzeit- oder Aushilfskraft in Vollzeit beschäftigt werden?
- Nutzen Sie die Potenziale von Älteren, Migranten, Eltern nach der Erziehungszeit und Menschen mit Handicap schon?

### Wählen Sie den richtigen „Such-Kanal“

Erkennen Sie die zielgruppenspezifischen Kanäle! Fast jeder Jugendliche nutzt das Internet und Social Media, um sich zu informieren und auszutauschen. Auch viele ältere Menschen sind bereits online aktiv, nutzen aber parallel klassische Medien wie Regionalzeitungen. Überlegen Sie daher genau, wen Sie wo am ehesten erreichen. Lassen Sie sich dabei helfen. Jugendliche wissen, wo und wie ihre „Freunde“ zu finden sind!

### Präsentieren Sie sich als attraktiver Arbeitgeber

Warum bewerben Sie sich nicht einmal als Arbeitgeber und formulieren deutlich:

- Was zeichnet mein Unternehmen aus?
- Was unterscheidet mich von meinen Mitbewerbern?
- Was biete ich als Arbeitgeber?
- Was zeichnet mich als Chef aus?

### Binden Sie Mitarbeiter und deren Netzwerke ein

Bauen Sie ein Netzwerk zu ehemaligen Mitarbeitern auf und pflegen Sie es! Veranstalten Sie in diesem Sinne z. B. ein „Klassentreffen“. Wer kann ein besserer „Botschafter“ Ihres Unternehmens sein als „Ehemalige“, die wissen worauf es ankommt. Loben Sie eine Provision oder andere Belohnung für Mitarbeiter aus, wenn diese eine gesuchte Fachkraft vermitteln!

### Machen Sie Ihre Homepage zum Aushängeschild

- Nutzen Sie Ihre Homepage nicht nur, um Stellen auszuschriften, sondern zeigen Sie mögliche Karrierewege im Unternehmen auf!
- Präsentieren Sie nicht nur Ihre Leistungen, sondern auch sich selbst als attraktiven Arbeitgeber.
- Nutzen Sie professionelle Angebote wie die der eBusiness-Lotsen, um Ihr digitales Aushängeschild zu optimieren, damit man Sie z. B. auf Suchmaschinen besser findet!

### Kooperieren Sie für einen Fachkräfteaustausch

- Kooperieren Sie mit Unternehmen in Ihrer Region und unterstützen Sie sich gegenseitig mit einer Personalrotation. So lassen sich gut große Veranstaltungen durchführen.
- Vermarkten Sie die Region mit regionalen Partnern als Gesamtpaket!
- Mund-zu-Mund-Propaganda hilft auch. Nutzen Sie daher gute Beziehungen zu Lieferanten, Partnern und sogar Stammgästen für Ihre Mitarbeitersuche!



## So können Verbände, Kammern und Ministerien unterstützen

### Möglichkeiten für die Vernetzung verschiedener touristischer Dienstleister in einer Region:

- Eine regionale Kommunikations- und Austauschplattform erstellen z. B. über Xing
- Branchenspezifische und regionale Rekrutierungsmessen als gemeinsame Plattform nutzen
- Speed-Dating mit potenziellen Mitarbeitern für Unternehmen anbieten
- Schulungen zum Thema Personalbedarfsermittlung/Personalsuche für Unternehmer anbieten
- Initiativen zur Imageverbesserung der Berufe im Tourismus starten (z. B. Wertebündnis Bayern im Rahmen der Aktion „Bayern schmeckt“)

## Haldensleben 2020: Unternehmen und Stadt schmieden Wachstumspakt

**2020!**  
Der Wachstumspakt  
für Haldensleben

Eine nicht alltägliche Kooperation sind Unternehmen und die Stadt Haldensleben eingegangen. Das Ziel: Mehr Einwohner und Fachkräfte für die Kreisstadt. Viele ortsansässige Unternehmen haben derzeit Schwierigkeiten, ihre offenen Stellen mit geeignetem Personal zu besetzen. Das soll sich ändern. Gemeinsam wurden über 20 konkrete Maßnahmen entwickelt, die zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsqualität in Haldensleben beitragen. Um die Unternehmen bei der Fachkräftesuche zu unterstützen, wurde bereits eine Online-Stellenbörse sowie ein Wohnungs- und Immobilienportal eingerichtet. Ein regelmäßiger Stammtisch bietet Personalverantwortlichen die Möglichkeit, sich über Personal- und Führungsfragen auszutauschen und aktuelle Bewerbungen an interessierte Betriebe weiterzugeben. Darüber hinaus vertritt die Stadt ortsansässige Unternehmen auf Karriere- und Recruitmentmessen. In der geplanten „Stadt-Rezeption“ sollen Bewerber zukünftig mit allen wichtigen Informationen zum Leben und Arbeiten in Haldensleben unkompliziert aus einer Hand versorgt werden. Konkrete Wohnungsangebote werden ebenso vermittelt, wie erste Kontakte zu Schulen, Kindertagesstätten und Vereinen. Um die Fachkräfte langfristig in der Region zu halten, kommt es auch auf die weichen Standortfaktoren an. Hier überzeugt Haldensleben u. a. mit umfassender Kinderbetreuung (06.00 Uhr bis 20.00 Uhr) und niedrigen Grundstückspreisen.

**Stadt Haldensleben, [www.haldensleben.de](http://www.haldensleben.de)**



*„Man sagt ja immer, dass eine Gruppe von Leuten, die in der Gastronomie arbeitet noch einmal genau so viele Freunde und Bekannte hat, die wiederum in der Branche arbeiten, und dadurch auch immer jemanden kennen, der Interesse an einem Arbeitsplatz hat.“*

(Gastronom, Sachsen)

## Kost und Logis gegen Arbeit: Obdachlose als Praktikanten im arcona Hotel am Havelufer

Das Potsdamer Vier-Sterne-Haus arcona nimmt Obdachlose in der kalten Jahreszeit auf und gibt ihnen die Chance auf einen Neuanfang. Die mittellosen Gäste helfen als Praktikanten im Hotel aus und erhalten im Gegenzug freie Kost und Logis. Je nach Eignung unterstützen sie das Team beim Geschirrspülen, Eindecken der Tische oder der Instandhaltung des Hauses. Geregelt werden die Aufgaben in einem Praktikumsvertrag. Inzwischen haben 13 Obdachlose das Angebot in Anspruch genommen. „Die Menschen sind unglaublich dankbar und motiviert, wenn man sie aus ihrem tiefen Loch geholt hat“, sagt Hotelchefin Beate Fernengel. Dass sich Mut und Vertrauen auszahlen, bestätigen auch die ehemaligen Obdachlosen Robert Gorges und Heinz Rook. Herr Gorges freut sich mittlerweile über eine Festanstellung im arcona HOTEL AM HAVELUFER im Bereich Tagungsservice. Herr Rook arbeitet seit zwei Jahren im Unternehmen neben seiner Erwerbsrente.

**arcona HOTEL AM HAVELUFER,**  
**[www.potsdam.arcona.de](http://www.potsdam.arcona.de)**



## Checkliste

### Wie Sie die Mitarbeitersuche optimieren

- Spezialisierte Berater/Personaldienstleister/Jobportale nutzen
- Homepage professionell gestalten und mögliche Karrierewege im Unternehmen aufzeigen
- An Schulungen zum Thema Personalbedarfsplanung teilnehmen

### Welche Internetportale weiterhelfen

- Tipps für die Beschäftigung Behinderter unter [www.inklusion-gelingt.de](http://www.inklusion-gelingt.de)
- Handlungshilfen und Beispiele zur Mitarbeitersuche gibt die Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ unter [www.inqa.de](http://www.inqa.de)
- Kostenlose Beratung zu Themen Social Media-Marketing, Homepage-Gestaltung oder Suchmaschinenoptimierung von „eBusiness-Lotsen“, [www.mittelstand-digital.de](http://www.mittelstand-digital.de)

Weitere Infos unter:  
**[www.tourismus-fachkraefte.de](http://www.tourismus-fachkraefte.de)**

# Blühend im Geist – Beschäftigung älterer Arbeitnehmer lohnt sich

Von wegen „altes Eisen“ – Erfahrungen, auf die wir nicht länger verzichten können. Die starken Geburtenjahrgänge der heute 55- bis 59-Jährigen führen zu einer hohen Erwerbsbeteiligung der Generation 50plus.<sup>11</sup> Das beweist, wie wichtig diese Altersgruppe für den Arbeitsmarkt geworden ist. Im Zuge der aktuellen demografischen Entwicklung steigt die Bedeutung dieser Personengruppe weiter. Besonders deutlich wird dies in den befragten Beherbergungsbetrieben. Hier ist bereits ein Drittel der Beschäftigten 50 Jahre oder älter. Tendenz steigend.

Dabei übernehmen ältere Mitarbeiter nicht nur Zuarbeiten oder Aushilfsjobs. Ihre Stärken sind jahrelange Erfahrung, ein routinierter Umgang mit Gästen sowie eine hohe Flexibilität, weil sie familiär weniger eingebunden sind. Das macht ältere Menschen für die Tourismusbranche wertvoll. 38 % der befragten Unternehmen schreiben der Generation 50plus bei der Stellenbesetzung eine hohe Bedeutung zu. Diese spiegelt sich in der Personalentwicklung jedoch noch nicht wider. Für zwei Drittel der Unternehmen ist die gezielte Weiterbildung von älteren Mitarbeitern nicht wichtig. Doch neben der Gesundheitsförderung werden auch fachspezifische Weiterbildungen für diese Gruppe immer relevanter.

Das heißt im Umkehrschluss, dass Sie sich als Arbeitgeber auf die Bedürfnisse dieser Gruppe einstellen sollten.



## Was Unternehmen tun können

### Gezielte Ansprache

Auch wenn die Generation 50plus mittlerweile in Internet und Social Media sehr aktiv ist, nutzen viele noch die „klassischen Medien“ wie regionale Zeitungen zur Jobsuche. Sprechen Sie diese Zielgruppe daher über diese Kanäle an.

### Praktika und Schnuppertage

Bieten Sie älteren Personen in einer beruflichen Neufindungsphase Möglichkeiten der Orientierung wie Praktika oder Schnuppertage an!

### Anpassung der Rahmenbedingungen

Definieren Sie Arbeitsfelder, die von den älteren Mitarbeitern übernommen werden können. Passen Sie ggf. Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen individuell an.

### Personalentwicklung „50plus“

Beziehen Sie die erfahrenen Mitarbeiter in die Personalentwicklungs- bzw. Weiterbildungsplanung ein. Das betrifft Themen wie Gesundheitsmanagement, Stressbewältigung und ergänzende Fachqualifikationen. Denn auch diese Gruppe sollte fit für die zukünftigen Aufgaben (z. B. Social Media, Online-Buchungsverfahren, Marketing usw.) sein.

### Aktive Gesundheitsförderung

Fördern Sie insbesondere bei dieser Gruppe aktiv Maßnahmen zur Gesunderhaltung. Unterstützen Sie altersangepasste Sport- und Fitnessprogramme und verringern Sie dadurch Überlastungen und krankheitsbedingte Ausfallzeiten (Mehr zum Thema Gesundheitsförderung lesen Sie auf Seite 37.). Das können bereits kostenlose Angebote der Krankenkassen sein, aber auch die Nutzung hauseigener Fitnessgeräte.

### Bauen Sie auf Erfahrungen

Stellen Sie Erfahrungsträger gezielt ein. Sei es als Mentor für Auszubildende und junge Fachkräfte in der Küche oder bei der Vorbereitung und Organisation von Veranstaltungen. Bilden Sie altersgemischte Teams! Ältere Mitarbeiter, auch wenn diese erst später in die Branche eingestiegen sind, eignen sich für Führungspositionen. Binden Sie diese in Entscheidungen zu Arbeitszeiten, Arbeitsplatzgestaltung und Weiterbildungsmöglichkeiten ein.

### Den Kontakt halten

Auch ehemalige Mitarbeiter können eine große Hilfe bei aufwendigen Aktionen oder während der Saison sein. Pflegen Sie den Kontakt und nutzen Sie auch deren Kontakte, neue Mitarbeiter zu finden.



## Was die Bundesagentur für Arbeit tun kann

### Spezielle Weiterbildungsmöglichkeiten für Ältere aufzeigen/fördern/entwickeln

- In Rücksprache mit den jeweiligen Verbänden können gezielte branchenspezifische Weiterbildungen angeboten/gefördert werden.
- Die Gruppe der über 50-Jährigen soll in den Beratungsgesprächen gezielt auf den regionalen Bedarf der Branche hingewiesen werden.

<sup>11</sup> Bundesagentur für Arbeit: Ältere am Arbeitsmarkt. Aktuelle Entwicklungen, 2013. Der Anteil der Erwerbstätigen der 55– bis unter 60-Jährigen war 2012 so hoch wie im Durchschnitt aller Altersklassen.





## So können Branchenverbände und IHKs unterstützen

- Es könnten Infoveranstaltungen organisiert werden, um diese Gruppe gezielt anzusprechen bzw. Mitglieder auf dieses Potenzial aufmerksam zu machen.
- Organisierte Personalvermittlungsveranstaltungen, z. B. Job-Speed-Datings, sollten in das Angebotsportfolio aufgenommen werden.



## Was können Kommunen und Destinationen tun?

- Die Abwanderung von arbeitssuchenden Einwohnern der Generation 50plus muss vermieden werden. Wichtig ist eine gezielte Ansprache dieser Gruppe und Sensibilisierung für eine Tätigkeit in der Tourismusbranche in der Kommune/Region.



### Märchenpark & Duftgarten Salzwedel setzt auf Mitarbeiter-Mix aus Jung und Alt

Als touristischer, überregional bekannter Anziehungspunkt bietet der Märchenpark und Duftgarten Salzwedel in der Hauptsaison 29 Menschen Beschäftigung. Das Team ist bunt gemischt – neben jungen Müttern mit Kindern sowie ehemaligen Langzeitarbeitslosen arbeiten derzeit auch vier Menschen mit Behinderung in der Freizeiteinrichtung. Diese unterstützen u.a. im Elfencafé, bei der Pflege des Gartens sowie bei der Gestaltung der eigens im Märchenpark hergestellten Figuren. Auch nach älteren Mitarbeitern wird gezielt gesucht. Schließlich verfügen diese über einen großen Erfahrungsschatz, sind routiniert und zuverlässig und lassen sich in Stresssituationen nicht so schnell aus der Ruhe bringen. Auch Ungelernte mit wenig Erfahrung

in Gastronomie und Service sind im Märchenpark & Duftgarten Salzwedel herzlich willkommen. Durch Rollenspiele und persönliche Trainings werden sie fit im Umgang mit dem Gast gemacht. In Spitzenzeiten wird das Team zudem durch Zeitarbeitskräfte verstärkt, um die Arbeitszeiten fair zu gestalten. Im März 2012 wurde der Märchenpark & Duftgarten als Landessieger Sachsen-Anhalt mit dem Tourismuspreis des Ostdeutschen Sparkassenverbandes mit dem Marketing Award „Leuchttürme der Tourismuswirtschaft“ im Rahmen der Internationalen Tourismusbörse in Berlin für sein innovatives Personalkonzept ausgezeichnet. **Jeetze Landschaftssanierung GmbH, [www.maerchenpark-duftgarten.de](http://www.maerchenpark-duftgarten.de)**

### So macht Arbeiten im Alter Spaß, wenn Arbeitgeber:

- eine altersgerechte Arbeitsumgebung schaffen
- flexible Arbeitszeitmodelle einführen, z. B.
  - Arbeitszeitreduzierung ab dem 57. Lebensjahr
  - Teilzeitjobs
  - Informationen unter:
    - [www.altersteilzeit-info.de](http://www.altersteilzeit-info.de)
    - [www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de](http://www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de)
    - [www.bmas.de](http://www.bmas.de) (Broschüre des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales mit Informationen über rechtliche Hintergründe der verschiedenen Arbeitsmodelle)
- Weiterbildung fördern
  - Programm WeGebAU – Anschubfinanzierung für die Weiterbildung insbesondere in kleineren und mittleren Unternehmen (bei Beschäftigten, die das 45. Lebensjahr vollendet haben, tragen die Bundesagenturen für Arbeit bis zu 75% der Lehrgangskosten. Sprechen Sie mit Ihrem Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit!)

### Nützliche Links & Informationen

**[www.indigho.de](http://www.indigho.de)**

Maßnahmen und Ansätze zur Förderung des Verbleibs und Verbesserung der Arbeitsbedingungen für ältere Mitarbeiter

**[www.perspektive50plus.de](http://www.perspektive50plus.de)**

Unterstützung bei Auswahl und Eingliederung älterer Mitarbeiter (z. B. Eingliederungszuschuss)

**[www.demowerkzeuge.de](http://www.demowerkzeuge.de)**

Tipps & Tricks zur Integration älterer Mitarbeiter  
Werkzeugkasten für eine demografieorientierte Personalarbeit

**[www.lago-projekt.de](http://www.lago-projekt.de)**

Projekt – Länger arbeiten in gesunden Organisationen  
altersgerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen

**[www.agecert.de](http://www.agecert.de)**

Ist Ihr Unternehmen für das Alter gerüstet?

Kostenloser Selbstcheck

Qualitätssiegel – altersgerechte Personalentwicklung

Weitere Infos unter:  
[www.tourismus-fachkraefte.de](http://www.tourismus-fachkraefte.de)

# Potenziale nicht verschenken – Arbeits- und Fachkräfte aus dem Ausland gewinnen

Tourismus ist ein internationales Geschäft. Das zeigen die stetig steigenden Gästezahlen von ausländischen Touristen in Deutschland: Interkulturelle Kompetenzen und Mehrsprachigkeit sind gefragt. Ausländische Mitarbeiter bringen diese Kompetenzen mit. Der Anteil ausländischer Fachkräfte in der Tourismusbranche hat sich in den letzten zehn Jahren von ca. 4 % auf 16 % erhöht.<sup>12</sup> Dennoch zögern einige Unternehmer vor dem vermeintlich zusätzlichen Aufwand, den die Suche und Beschäftigung ausländischer Fachkräfte mit sich bringt. Für 70 % der befragten Unternehmen spielten Fachkräfte aus dem Ausland bisher gar keine oder nur eine geringe Rolle. Hier werden Potenziale verschenkt.

Unterschiede zeigen sich zwischen den alten und neuen Bundesländern. Während die Unternehmen in den alten Bundesländern schon vielfach Erfahrung mit ausländischen Mitarbeitern gesammelt haben, ist das für viele ostdeutsche Tourismusunternehmen noch Neuland. Ein Grund dafür sind die unterschiedliche Bevölkerungsstruktur und der generell höhere Anteil an Ausländern und Migranten an der Gesamtbevölkerung in der jeweiligen Region.

Nach wie vor bestehen aber auch Berührungsängste aufgrund geringer Erfahrungswerte im Umgang mit anderen Kulturen. Zudem befürchten Unternehmen, dass die ausländischen Mitarbeiter nicht in das bestehende Team integriert werden können, in Einzelfällen bestehen auch Vorurteile. Mangelnde Sprachkenntnisse und die damit verbundene Angst, dass es zu Kommunikationsproblemen mit Gästen und Mitarbeitern kommen könnte, bergen eine weitere große Hürde bei der Einstellung. Doch verschiedene Beispiele zeigen auch, dass sich ausländische Fachkräfte hervorragend integrieren und dem Unternehmen damit einen echten Mehrwert verschaffen.

**Fazit:** Es muss eine Willkommenskultur geben. Dafür sind alle touristischen Akteure gefragt. Toleranz und Integrationswille sind eine wesentliche Grundvoraussetzung.



## Was Unternehmen tun können

### Informieren und Interesse zeigen

Sprechen Sie mit Ihrem Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit vor Ort über Ihr Interesse an ausländischen Arbeits- und Fachkräften. Diese vermittelt Ihnen den Kontakt zur Zentralen Auslands- und Fachvermittlung (ZAV), die Ihnen dann weiterhilft.

### Offen für Neues sein

Neue kulturelle Hintergründe bereichern das Team. Nutzen Sie die Sprachkenntnisse zu Ihrem Vorteil, verbessern Sie die Kommunikation zu ausländischen Touristen und bereiten Sie dem neuen Mitarbeiter einen herzlichen Empfang.

### Akzeptanz im Team schaffen

Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeiter für den Umgang mit den neuen Kollegen. Entgegenen Sie vorzeitig Vorurteilen – die ausländischen Mitarbeiter sind keine Konkurrenz, sondern eine Bereicherung fürs Team.

### Integration durch Sprache

Vermitteln und unterstützen Sie Sprachkurse und/oder andere Möglichkeiten des Spracherwerbs. Nehmen Sie die größte Hürde gemeinsam.

### Bestimmen Sie einen Paten

Das kann ein Mitarbeiter sein, der im Idealfall die fremde Sprache spricht und dem neuen Mitarbeiter in den ersten Wochen mit Rat und Tat zur Seite steht.

### Unterstützen Sie bei Behördengängen

Bieten Sie Ihre Hilfe bei der Wohnungssuche, bei Behördengängen, aber auch bei der Vermittlung von Freizeitaktivitäten an.

### Berücksichtigen Sie Familiensituation und kulturelle Besonderheiten

Unterstützen Sie ggf. auch bei der Vermittlung zur Beschäftigung von Familienangehörigen (z. B. Ehepartner) oder bei der Anmeldung von Kindern in Kindertageseinrichtung, Schule oder Sportverein.



## So können Kommunen und Destinationen unterstützen

Größere Kommunen könnten Welcome-Center einrichten (Bsp. Hamburg, Nürnberg), die Unternehmen und ausländischen Fachkräften bei administrativen Angelegenheiten unter die Arme greifen. Kleinere Kommunen könnten ähnlich helfen, indem sie Beratungsstellen in Kooperation mit Branchenverbänden und IHKs initiieren und so Aufgaben auf mehrere Schultern verteilen. Warum kein Willkommenspaket der Region mit Gutscheinen für umliegende Freizeitangebote schnüren und gezielt an die „neuen“ Mitbürger verteilen?



## So können Branchenverbände und IHKs unterstützen

Verbände etc. können themenspezifische Informationsmaterialien entwickeln, die z. B. eine Zusammenfassung der Anlaufstellen für Unternehmer und ausländische Mitarbeiter beinhalten. Weiterhin lassen sich Kontakte zu ausländischen Kooperationspartnern wie Hotel- oder Tourismusfachschulen aufbauen und intensivieren. Entlasten würde es die Unternehmen auch, wenn Verbände für interessierte Kleinbetriebe die Suche nach ausländischen Arbeits- und Fachkräften und somit den Draht zur ZAV übernehmen.



## Was die zuständigen Bundesministerien/Bundesagentur für Arbeit tun können

- Das Programm MobiPro-EU fortsetzen/erweitern – sowohl für Azubis als auch für Fachkräfte
- Klein- und Kleinstbetriebe bei der Betreuung ausländischer Mitarbeiter stärker unterstützen
- Zusätzliche Beratungsleistungen für die potenziellen Arbeitgeber fördern
- Auslandshandelskammern einbinden, Deutschland als attraktiven Arbeitsstandort zu bewerben

Weitere Infos unter:  
[www.tourismus-fachkraefte.de](http://www.tourismus-fachkraefte.de)



## checkliste

### Weitere Tipps für Unternehmer

**Stellenbeschreibung auf Zielgruppe zuschneiden**  
Werben Sie mit Sprach- oder Weiterbildungskursen. Das steigert Ihre Attraktivität als Arbeitgeber für ausländische Bewerber

**Netzwerke aufbauen**  
Verbünden Sie sich mit anderen touristischen Unternehmen. Werben und betreuen Sie dann gemeinsam ausländische Mitarbeiter. Das erhöht die Erfolgchancen.

### Nützliche Links

- [www.make-it-in-germany.com](http://www.make-it-in-germany.com)  
Schritt für Schritt zur Fachkraft in Deutschland  
Hinweise und Fördermöglichkeiten für Unternehmen und ausländische Fachkräfte
- [www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de](http://www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de)  
Hinweise zur Arbeitgeberattraktivität, auch für ausländische Fachkräfte
- [www.bq-portal.de](http://www.bq-portal.de)  
Informationsportal für ausländische Berufsqualifikationen

## IFA Schöneck Hotel & Ferienpark trumpft mit tschechischen Fachkräften

„Vítaný - Herzlich willkommen!“, so werden die Gäste im IFA Schöneck Hotel & Ferienpark begrüßt. Das Haus steht nur 10 km von der tschechischen Grenze entfernt. Die Zahl der Gäste aus dem Nachbarland steigt Jahr für Jahr. Damit sich diese im Objekt wie zu Hause fühlen, beschäftigt Direktor Thomas Jahn gezielt qualifizierte Fachkräfte aus der Tschechischen Republik. Mittlerweile stammt jeder 6. Mitarbeiter aus dem Nachbarland. Um auf den IFA Ferienpark als Praktikumsbetrieb aufmerksam zu machen, ist der Direktor Kooperationsverträge mit den Hotelfachschulen Hotelová škola Ma-

riánské Lázně, SŠ gastronomie a hotelnictví Mladá Boleslav und Střední škola živnostenská Sokolov (ab September 2014) eingegangen. Seine ausländischen Mitarbeiter unterstützt er aktiv bei der Wohnungssuche. Ein Deutsch-Crashkurs gehört für die tschechischen Praktikanten zum Pflichtprogramm in den ersten Arbeitstagen.



IFA Schöneck Hotel & Ferienpark,  
[www.ifa-ferienpark-vogtland.de](http://www.ifa-ferienpark-vogtland.de)

„Wir sind eine weltoffene Branche und wir sind dankbar dafür, wenn die unterschiedlichsten Nationalitäten bei uns in den Betrieben arbeiten. Das hat Vorteile, was die Sprache angeht – gerade im Hotelbereich – es hat aber auch Vorteile [im Hinblick auf] das Wissen um die kulturellen Unterschiede der Gäste.“  
(Experte, Gastgewerbe)

# Familie und Beruf unter einen Hut bringen

Familie und Beruf lassen sich im Tourismus nicht immer gut vereinbaren: für die Branche also eine zentrale Herausforderung. Schließlich sind 57 % der Beschäftigten im Gastgewerbe weiblich. Auch die Studie bestätigt die hohe Relevanz der Frauen. Um als Arbeitgeber für Familien attraktiv zu sein, sollten die Bedarfe des Unternehmens mit den Wünschen und Vorstellungen der Mitarbeiter(familien) in Einklang gebracht werden. Mütter wünschen sich mehr Rückhalt beim Wiedereinstieg in den Beruf. Väter möchten dagegen mehr Zeit für ihre Kinder haben. Diese Wünsche und Forderungen lassen sich nur schwer mit Öffnungszeiten an Sonn- und Feiertagen, flexiblen Einsatzzeiten und hohen saisonalen Schwankungen vereinbaren. Hier gilt es, die individuellen betrieblichen Bedingungen so zu gestalten, dass trotz dieser Rahmenbedingungen ein Umfeld geschaffen wird, in dem Platz für die Familie und den Beruf ist. Das kann der Unternehmer nicht alleine leisten. Denn Kinderbetreuungsmöglichkeiten außerhalb der „normalen“ Öffnungszeiten, ein Angebot an Spielplätzen, Freizeitmöglichkeiten usw. dienen nicht nur dem Allgemeinwohl, sondern sind letztendlich Faktoren, um Fachkräfte an den (Tourismus-)Standort zu binden.



## Was Unternehmen tun können

### Gezielte Ansprache

Sprechen Sie Mütter oder Väter in Elternzeit durch Werbemaßnahmen gezielt in deren Umfeld (z. B. Indoorspielplätze, Freibäder) an.

### Perspektiven aufzeigen

Sprechen Sie schon während der Schwangerschaft über die Wiedereingliederung. Gestalten Sie einen gemeinsamen Plan für die Zeit nach Mutterschutz oder Elternzeit (Kinderbetreuung und evtl. Ausfall bei Krankheit des Kindes sollten berücksichtigt werden). Nutzen Sie die Unterbrechung, um ggf. eine Umstrukturierung vorzunehmen und die Mitarbeiter nach ihrer Rückkehr auf einem Posten einzusetzen, der sich besser mit den familiären Verpflichtungen vereinbaren lässt. Auch Weiterbildungen sind interessant, um Fachwissen aufzufrischen oder zu erweitern.

### Gehen Sie mit Flexibilität in die Offensive

Präsentieren Sie sich in jeder Hinsicht als familienfreundlicher Arbeitgeber. Schnüren Sie z. B. ein kleines „Baby-Willkommenspaket“ für werdende Eltern. Bieten Sie auch verschiedene Arbeitszeitmodelle an, die berufstätigen Eltern den Spagat zwischen Kind und Karriere erleichtern. Flexible Teilzeitbeschäftigung ist gefragt, insbesondere beim Wiedereinstieg in den Job nach der Elternzeit. Das verringert kurzfristige Betreuungsprobleme für Eltern und Personalausfälle für Unternehmer.

### Haben Sie ein offenes Ohr

Suchen Sie das Gespräch mit den Eltern und gehen Sie Kompromisse ein. Seien Sie flexibel und entlasten die Mitarbeiter in den Bereichen, die Sie gut beeinflussen können (Arbeitszeit, Arbeitsbereich, finanzielle Unterstützung).

### Angebote für Gäste und Kunden auch eigenen Mitarbeitern zur Verfügung stellen

Haben Sie eine Spielecke, einen Kids Club oder ähnliche Angebote? Wenn Sie für Ihre Gäste eine Kinderbetreuung ermöglichen, warum nicht auch für Ihre Mitarbeiter? Integrieren Sie die Kinder Ihrer Angestellten soweit möglich in den Arbeitsalltag und bieten Sie z. B. ein vergünstigtes Mittagessen an. Entlasten Sie die Eltern in ihrem häuslichen Alltag, indem Sie beispielsweise die Reinigung der Berufsbekleidung mit übernehmen.

### Die Familie einbinden

Führen Sie firmeninterne Ausflüge, Unternehmungen oder Teammaßnahmen mit der ganzen Familie durch. Bieten Sie entsprechend den Möglichkeiten im Unternehmen vergünstigte Übernachtungen, Essen oder Familienfeiern für die Mitarbeiter an.

### Betreuungsverbünde bilden

Organisieren Sie die Kinderbetreuung im Verbund mit anderen Unternehmen in der Gemeinde/Region, die vor ähnlichen Problemen stehen (z. B. Schichtarbeit). Sie könnten dazu eine Tagemutter beschäftigen, die zeitlich flexibel einsetzbar ist und die Personalkosten teilen. Auch ein Verbund mehrerer Unternehmen mit der Kommune ist denkbar.

### Zertifizierung als familienfreundlicher Arbeitgeber

Eine Zertifizierung ist eine Option, um nach außen zu zeigen, dass Sie bestimmte Standards im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erfüllen und so ein attraktiver Arbeitgeber sind.



## So kann es gehen!

Gute Beispiele aus der Praxis

### Familienfreundlichkeit rechnet sich Dorint Hotel Charlottenhof Halle (Saale) geht mit gutem Beispiel voran

Karriere und Familie? Im Dorint Hotel Charlottenhof Halle eine Selbstverständlichkeit! So können Mitarbeiter nach der Elternzeit selbst vorschlagen, wie sie den Wiedereinstieg gestalten möchten. Es wird darauf geachtet, die Familien der Angestellten u. a. bei Familiennachmittagen und gemeinsamen Ausflügen aktiv mit einzubeziehen. Auch kleine Gesten zeigen große Wirkung: Jedes Mitarbeiter-Kind erhält eine individuelle Karte zum Geburtstag. Auch bei privaten Herausforderungen wie Umzug können die Mitarbeiter auf die Unterstützung des Arbeitgebers bauen. Diese Maßnahmen zahlen sich aus: Fluktuation ist im Dorint Hotel Charlottenhof Halle ein Fremdwort. Der Krankenstand liegt seit 13 Jahren unter 1 %. 2008 wurde das Haus zum familienfreundlichsten Hotel Deutschlands gekürt. Als einziges Hotel in Deutschland unterzieht sich das Unternehmen seit mehreren Jahren dem audit beruf und familie, um weitere Potenziale in Sachen Familienfreundlichkeit aufzudecken. Alle 3 Jahre wird zudem eine Mitarbeiterbefragung im Rahmen der Zertifizierung mit ServiceQualität Deutschland, Stufe II durchgeführt, um die Zufriedenheit der Angestellten abzufragen.

**Dorint Hotel Charlottenhof Halle (Saale),**  
[www.dorint.com/halle](http://www.dorint.com/halle)



**Dorint**

Charlottenhof  
Halle (Saale)

### Volle Leistung auch in Teilzeit – Reisebüro bietet flexible Arbeitszeiten

Familie und Job unter einen Hut bekommen? Im Reisebüro Fahrenkrog meist kein Problem! Das rund 50-köpfige Team besteht zum Großteil aus jungen, engagierten Frauen. Die Themen Elternzeit, Kinderbetreuung und Wiedereinstieg stehen deshalb auf der Tagesordnung. Flexible Arbeitszeitmodelle und Teilzeitbeschäftigung schaffen hier Abhilfe. So können junge Mütter im Reisebüro in den Abendstunden und am Wochenende von zu Hause arbeiten, die Betreuung des Nachwuchses ist in dieser Zeit durch den Partner gesichert. Auch die Kunden profitieren: Über eine Service-Hotline ist auch außerhalb der regulären Öffnungszeiten ein kompetenter Ansprechpartner verfügbar. Zudem wissen die Mitarbeiterinnen mit eigenen Kindern, auf was es im Familienurlaub ankommt – sei es das Beistellbett im Hotelzimmer oder Kinderbetreuungsangebote vor Ort. Sie können Eltern individuell beraten und von ihren eigenen Erfahrungen berichten.

**FAHRENKROG**

*Genau mein Urlaub*

**Reisebüro Fahrenkrog Touristik & Business Travel  
GmbH & Co KG, [www.fahrenkrog.de](http://www.fahrenkrog.de)**

### Lokales Bündnis für Familie Güstrow – Hilfe, wenn andere Einrichtungen bereits geschlossen sind

Gastronomie, Handel, Pflege, Tourismus – in Güstrow arbeiten viele berufstätige Eltern in Branchen mit Schichtarbeit und unregelmäßigen Arbeitszeiten. Das Lokale Bündnis für Familie Güstrow hat eine Reihe von Angeboten entwickelt, um diesen Eltern zu helfen. In den Randzeiten kümmern sich ehrenamtliche „Leihgroßeltern“ stundenweise um die Kinder. Sie spielen mit ihnen, betreuen sie bei den Hausaufgaben und übernachten bei Bedarf auch im Elternhaus. Seit Anfang 2012 können Kinder in Güstrow auch in der „Villa Kunterbunt“ betreut werden. Die neue Einrichtung mit 25 Betreuungsplätzen öffnet bereits um 5 Uhr und ist bei Bedarf bis 23 Uhr geöffnet. Ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kümmern sich um die Kinder bis zum Alter von 13 Jahren.



## So können Kommunen und Destinationen unterstützen

### Ein attraktives Lebens- und Arbeitsumfeld für Familien schaffen

- Viele kommunale Betreuungseinrichtungen in Tourismusregionen sollten Ihre Öffnungszeiten überdenken und an die Bedürfnisse der in der Branche beschäftigten Eltern anpassen. Dies umfasst eine Betreuung in den Abendstunden sowie an Wochenenden und Feiertagen. Schließzeiten der Einrichtungen sollten außerhalb der Saison gelegt werden.
- In Orten mit einer hohen Tourismusintensität könnten die Betreuungseinrichtungen auch für Kinder von Gästen offen sein.

### Weitere Unterstützungsmöglichkeiten:

- Günstigen Wohnraum, Infrastruktur für Familien wie Grünflächen, Spielplätze usw. bereitstellen
- Unternehmen bei der Organisation flexibler Kinderbetreuung (Vermittlung von Tagesmüttern, ehrenamtlichen Familienpaten) unterstützen
- Bei der Organisation von Betreuungsverbänden ortsansässiger Unternehmen helfen
- Attraktivität der Kommune/Region durch vergünstigte Angebote für Familien, Rabatte für regionale Einrichtungen, Freizeitaktivitäten usw. steigern



## Was regionale Tourismusverbände tun können

- Erfahrungsaustausch von Unternehmen zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie organisieren und so u. a. die gemeinsame Organisation von Kinderbetreuung anregen.
- Familienfreundliche Unternehmen auszeichnen und zertifizieren



## checkliste

### Auch der Staat macht sich stark und bietet folgende Hilfestellungen

- **Broschüre aus dem Netzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ speziell für das Gastgewerbe** mit Maßnahmen für eine passgenaue familienbewusste Personalpolitik  
Weitere Infos: [www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de)
- **Broschüre „Familienbewusste Arbeitszeiten“** Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen
- **Förderprogramm „Betriebliche Kinderbetreuung“**  
Es beinhaltet einen zweijährigen Zuschuss für Arbeitgeber zu den Betriebskosten von neuen Betreuungsplätzen für Mitarbeiterkinder. Das sind 400 Euro mtl. pro Ganztagsplatz für Kinder unter drei Jahren.
- **Lokale Bündnisse für Familien**  
Freiwilliger Zusammenschluss verschiedener Partner vor Ort mit dem Ziel bedarfsorientierte Projekte zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen von Familien zu initiieren. Derzeit gibt es ca. 670 lokale Bündnisse in Deutschland.  
Weitere Infos: [www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de](http://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de)
- **Servicestelle Betriebliche Kinderbetreuung**  
Kostenlose Beratung zu Fördermöglichkeiten  
Info-Tel.: 0800 0000945  
Weitere Infos: [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de),  
[www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de)

### Zertifizierungsmöglichkeiten

- **Audit Beruf und Familie**  
unterstützt Unternehmen, eine familienorientierte Personalpolitik umzusetzen  
Qualitätssiegel für familienbewusste Personalpolitik  
[www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de)
- **Familienfreundlicher Arbeitgeber**  
Prüfung, Bewertung und Auszeichnung familienbewusster Personalpolitik  
[www.familienfreundlicher-arbeitgeber.de](http://www.familienfreundlicher-arbeitgeber.de)

Weitere Infos unter:  
[www.tourismus-fachkraefte.de](http://www.tourismus-fachkraefte.de)

# Wenn der Chef in die Jahre kommt - Unternehmensnachfolge sichern

Nahezu 90 % der touristischen, vor allem gastgewerblichen Unternehmen, sind inhabergeführt. Fast die Hälfte erwartet Probleme bei der Suche nach einem geeigneten Nachfolger. Die Lage ist prekär, besonders in Bayern erwarten viele Unternehmer (46,2 %) Schwierigkeiten. Die Mehrzahl der betroffenen Unternehmen sind Kleinstbetriebe mit maximal neun Mitarbeitern. Eine familiinterne Unternehmensnachfolge gelingt oftmals nicht.

Der Grund für eine Übergabe ist nicht immer das altersbedingte Ausscheiden des Inhabers. Oft sind es auch unvorhergesehene Ereignisse wie Unfälle oder Krankheiten.<sup>13</sup>

Aber im Normalfall scheidet Chefs aus, wenn Sie in die Jahre kommen. Laut Umfrage sind fehlende Nachfolger nicht das Problem. Entscheidend sind vielmehr, ob das erforderliche Kapital vorhanden ist und ob die Übernahme für den Nachfolger, auch wenn er aus der eigenen Familie kommt, lukrativ und langfristig existenzsichernd ist. Daraus und aus der finanziellen Lage der Noch-Eigentümer entstehen die größten Schwierigkeiten. Ein Investitions- bzw. Renovierungstau wirkt ebenfalls erschwerend.

Eine langfristige Planung der Unternehmensnachfolge ist vor allem bei den Kleinstbetrieben momentan noch die Ausnahme. Je sorgfältiger jedoch Ihre Vorbereitung der Übergabe ist, desto zielstrebigere sichern Sie sich den Ertrag aus Ihrer Arbeit, oft Ihrer Lebensleistung. Die infrastrukturellen Rahmenbedingungen sind entscheidende Faktoren bei der Übernahme des Unternehmens. Hier sind vor allem die Kommunen und touristischen Destinationen gefordert.

Die befragten Experten sind sich einig: In den nächsten Jahren wird es durch fehlende Unternehmensnachfolge zu einer Marktberingung kommen. Wollen Sie also zu den Unternehmen gehören, die eine Zukunft haben? Dann ist eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema und eine professionelle Vorbereitung nötig.



## Was Unternehmen tun können

### Wissensbasis schaffen

Verschaffen Sie sich trotz Ihres unternehmerischen Wirkens einen umfassenden Überblick zum Prozessablauf bei der Unternehmensübergabe. Die BMWi-Broschüre „Unternehmensnachfolge“ liefert verständliche, knappe, unternehmerfreundliche Informationen.

### Notfallregelung festlegen

Gestalten Sie einen Plan für den Fall, dass Ihnen vor einer geplanten Übergabe etwas zustößt. Sorgen Sie für eine klare Vertreterregelung. Jeder muss wissen, was in diesem Fall seine Aufgabe ist. Packen Sie einen „Notfallkoffer“ mit den wichtigsten Unterlagen und Dokumenten.

*So kann es gehen!*  
Gute Beispiele aus der Praxis

## Nachfolge einmal anders

Udo Liebmann und seine Frau haben es gewagt. Sie betreiben das Leipziger Traditionshaus „Pfefferkiste“, das 2011 aufgrund einer Erkrankung des Vorbesitzers und das Fehlen eines Nachfolgers geschlossen werden musste. Nach einigen gescheiterten Übernahmeversuchen durch verschiedene Interessenten und mehrmonatiger Schließzeit übernahm Familie Liebmann das Steuer und erweckte die „Pfefferkiste“ wieder zum Leben. Dazu waren weitere Investitionen und umfangreiche Sanierungsarbeiten von Nöten. Mit Hilfe der IHK und der Hausbank konnten diese gestemmt werden. Mittlerweile bewirtschaftet das sechsköpfige Team die Gaststätte und Pension sehr erfolgreich. „Wichtig ist vor allem ein klares, am Standort orientiertes, Konzept“, so Herr Liebmann. „Die Pfefferkiste überzeugt mit gutbürgerlichen Speisen der regionalen Küche. Zudem ist man als Unternehmer selbst und ständig gefordert und kann trotz der familiären Atmosphäre nicht immer nur Streicheleinheiten verteilen“, verrät der Inhaber mit einem Augenzwinkern.

**Gasthaus und Pension Pfefferkiste,**  
[www.pfefferkiste.com](http://www.pfefferkiste.com)



<sup>13</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Unternehmensnachfolge – Die optimale Planung, 2011, S. 30

### Anforderungen an den Nachfolger definieren

Bei der Suche nach einem Nachfolger außerhalb des Familien- bzw. Bekanntenkreises ist es wichtig, dass Sie ein genaues Anforderungsprofil erstellen, damit das Unternehmen in Ihrem Sinne weitergeführt werden kann. Auch bei einer Übergabe im Familienkreis ist es wichtig, dass der Nachfolger gut auf seine zukünftige Aufgabe vorbereitet wird, um rechtzeitig in Ihre Fußstapfen treten zu können.

Seien Sie kritisch, aber geben Sie dem Nachfolger auch die Chance, Dinge anders zu machen. Lassen Sie Ihre hohe emotionale Bindung an das Unternehmen nicht zur unüberwindbaren Hürde für den Nachfolger werden.

### Businessplan und Finanzierungskonzept erstellen

Unterstützen Sie den Nachfolger beim Erstellen des Businessplanes und der Finanzierungskonzepte. Seien Sie offen für verschiedene Finanzierungswege. Wählen Sie die erforderlichen Fachberater konfliktarm mit dem Nachfolgeinteressenten aus.

### Beratungs- und Weiterbildungsangebote nutzen

Wenn Sie einen interessierten Nachfolger aus dem Familienkreis oder Mitarbeiterstamm ausgewählt haben, dann arbeiten Sie ihn langfristig ein und fördern Sie seine Weiterbildungen. Erarbeiten Sie dazu einen Übergabeplan. Gerade eine Übergabe im Familienkreis ist oft konfliktträchtig. Nutzen Sie diesbezüglich auch die zahlreichen Angebote der Branchenverbände und Kammern.

### Investitionsstau vermeiden

Vermeiden Sie zusätzliche Übergabehürden indem Sie notwendige Investitionen (z. B. Immobilie, Neuausstattung des Inventars, Renovierung) kontinuierlich vornehmen. Wenn der Nachfolger bekannt ist, kann dieser sich ggf. schon an den Kosten dafür beteiligen. Berücksichtigen Sie jedoch stets auch Ihre eigene Altersvorsorge, um nicht auf ein „Auszahlen“ durch den Nachfolger angewiesen zu sein.

### Attraktivität steigern

Bereiten Sie das Unternehmen stets auf die zukünftigen Herausforderungen vor. Passen Sie Geschäftsidee, Konzept und ggf. den Businessplan an die veränderten Bedingungen an. Erhöhen Sie dadurch die Attraktivität des Unternehmens für den Nachfolger.

### Mitarbeiter einbinden

Binden Sie Ihre Mitarbeiter in den Übergabeprozess ein. Erfragen und berücksichtigen Sie deren Ideen und Vorschläge. Informieren Sie diese frühzeitig und ständig über den Sachstand beim Übergabeprozess.



## So können Verbände und IHKs unterstützen

### Kooperationen zu Hochschulen aufbauen

Bringen Sie aufstrebende Absolventen tourismusspezifischer Studiengänge mit suchenden Unternehmen zusammen. Diese sind die Führungskräfte von morgen. Der Kontakt sollte im Idealfall schon während des Studiums, z. B. durch Praktika oder Nebenjobs hergestellt werden. So können sich beide Parteien vorab kennenlernen und ein potenzieller Nachfolger kann langfristig in das Team integriert werden. Zudem kann das Know-how der Hochschulen/Absolventen und deren Netzwerke gezielt genutzt werden. Die Verbände könnten hier eine Mittler- bzw. Schnittstellenfunktion einnehmen.

### Kontinuierliche Schulung und Beratung

Die bestehenden Beratungs- und Weiterbildungsangebote zum Thema Unternehmensnachfolge könnten auf eine jüngere, interessierte Zielgruppe erweitert werden. So werden eine kontinuierliche Information und Vorbereitung zu diesem Thema sichergestellt. Auch Junior-Chefs aus dem Familienkreis können so auf ihre zukünftige Aufgabe vorbereitet werden.

### Netzwerk Unternehmensnachfolge aufbauen

## Netzwerk Unternehmensnachfolge Sachsen-Anhalt

Einige Kammern initiierten 2007 das Netzwerk „Unternehmensnachfolge“ zur Förderung erfolgreicher „Neustarts“. Dazu werden ausreichende Informationen mit Hilfe von Veröffentlichungen und Sensibilisierungsveranstaltungen vermittelt sowie Beratungen für Unternehmen und interessierte Nachfolger angeboten. Um die fachgerechte Betreuung der Mitglieder sicher zu stellen, wurden die Steuerberater-, Rechtsanwalts- und Notarkammer in das

*So kann es gehen!*  
Gute Beispiele aus der Praxis

Netzwerk einbezogen. Ergänzt wird die Initiative durch die Gründung der Beratervereinigung für Unternehmensnachfolge in Sachsen-Anhalt (BUSA e. V.). Auch sie wollen Unternehmer und Nachfolger prozessbegleitend unterstützen und dabei die Potenziale des von den Kammern betreuten Nachfolgerclubs nutzen.

### Weitere Informationen:

[www.network-kmu.de](http://www.network-kmu.de), [www.bu-sa.de](http://www.bu-sa.de)





## Maßnahmen für politische Entscheider

### Finanzielle Anreize für Nachfolger schaffen

Eine Gleichbehandlung von Nachfolgern und Existenzgründern bezüglich der Förderleistung kann die Attraktivität einer Unternehmensnachfolge wesentlich steigern.

### Beratungsförderung für Unternehmensnachfolger

Die Förderung einer professionellen Hilfe für eine erfolgreiche Verhandlungsführung und Übergabepflege kann viele Nachfolgeverfahren vereinfachen.

### Qualifizierung für die Selbständigkeit

Auch und besonders im Rahmen der akademischen Ausbildung ist stärker zu berücksichtigen, dass Selbständigkeit eine wichtige Alternative der Karriereentwicklung ist. Dies sollte in den Curricula stärker beachtet werden.

*„Ich muss auch mit 30 über das Thema Nachfolge nachdenken, denn ich könnte ja auch einen Unfall haben. Ich muss also einen Plan haben. Eine Vorstellung was mit dem Unternehmen in der gesamten Komplexität bis zu steuerrechtlichen und erbrechtlichen Fragen passiert.“*

(Gastronom, Sachsen)



## checkliste

### Fragen über Fragen rechtzeitig klären – Unternehmensnachfolge planen

#### Schritte bis zur Übergabe 3 – 5 Jahre vor Übergabe

Ist das Unternehmen für die Zukunft gewappnet?  
Muss ich ggf. investieren?  
Wer kann mir bei der Übergabepflege helfen?

#### 3 Jahre vor Übergabe

Wie suche ich einen Nachfolger?  
Welche Kompetenzen soll dieser mitbringen?  
Passen Mitarbeiter oder Familienmitglieder auf den Führungsstuhl?  
Sollte ich diese ggf. gezielt weiterbilden?  
Wie sieht mein Übergabepflege aus?  
Welche finanziellen Belange müssen geklärt werden?

#### 1 Jahr vor Übergabe

Wie starte ich den Prozess der Übergabe gemäß Übergabepflegeplan?  
Wer steht beratend zur Seite?  
(ggf. durch Berater begleitet)

#### Abschluss Übergabe

Welche Aspekte sind noch zu klären?  
Wie stelle ich mir meinen Abschied und Ausstieg vor?

### Unterstützungsmöglichkeiten

#### Kostenlose oder -günstige Möglichkeiten

- Beratungsangebote von IHK bzw. DEHOGA vor Ort nutzen
- Inserate in Fach-, Kammer- oder Verbandszeitschriften

#### Kostenpflichtige Möglichkeiten

- Gezielte Investitionen, um Attraktivität des Unternehmens für potenziellen Nachfolger zu erhöhen (wenn Nachfolger bekannt, ggf. einbinden)
- (Unternehmens-)Beratung zur Gestaltung eines zukunftsfähigen Unternehmenskonzeptes

### Nützliche Links und Informationen

#### [www.nexxt-change.org](http://www.nexxt-change.org)

- Unternehmensbörse
- Suche und Inserate möglich
- Partner sind u. a. IHK & HWK
- Nützliche Checklisten, Tipps

#### [www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)

- Broschüre Unternehmensnachfolge
- Hilfreiche Hinweise und Tipps

#### [www.wifu.de](http://www.wifu.de)

- Wittener Institut für Familienunternehmen
- Hilfreiche Veröffentlichungen und Downloads

Weitere Infos unter:  
[www.tourismus-fachkraefte.de](http://www.tourismus-fachkraefte.de)

# Weiterbildung hebt ab

Kompetenz, Engagement und Flexibilität sind Eigenschaften, die der Gast von heute voraussetzt. Um sich von der Konkurrenz abzuheben, ist und bleibt Qualität ein unverzichtbarer Erfolgsfaktor.

Nur qualifiziertes, aktuell informiertes und motiviertes Personal kann herausragenden Service leisten. Insbesondere in großen Unternehmen stellt regelmäßige Weiterbildung einen festen Bestandteil der Personalentwicklung dar. Die Studie zeigt jedoch auch: Für nahezu ein Drittel der befragten Unternehmen hat Weiterbildung keinen Stellenwert! Im Branchenvergleich<sup>13</sup> bilden Gastronomie und Beherbergung sogar das Schlusslicht bei der Weiterbildungsbeteiligung. Und das, obwohl vor allem in den Bereichen Service, Küche und Reinigung viele Mitarbeiter keine abgeschlossene Berufsausbildung haben. Das sollte sich ändern – auch wenn bekanntermaßen in Kleinunternehmen wenig Zeit für Qualifizierungsmaßnahmen bleibt und Kosten, Unwissenheit über Förder- und Bildungsmöglichkeiten sowie unzureichend nachfrageorientierte Weiterbildungsangebote eine Rolle spielen.

Weiterbildungen bzw. (Aufstiegs-)Fortbildungen heben ab! Das Personal lernt dazu, erfährt von Trends und Entwicklungen der Branche und bindet sich zugleich stärker an das Unternehmen. Schon bei der Mitarbeitersuche kann das Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten ein wesentliches Attraktivitätsmerkmal darstellen.

Investieren Sie in die Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter und steigern Sie dadurch die Qualität der angebotenen Leistungen.



## Das können Unternehmen tun

### Weiterbildung macht attraktiv

Bereits bei der Mitarbeitersuche können Sie das Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten gezielt einsetzen, indem Sie Karrierewege aufzeigen und nicht nur Stellen ausschreiben.

### Weiterbildung als Unternehmensphilosophie

Verankern Sie regelmäßige Weiterbildung als festes Element und leben Sie so eine „Bildungskultur“ im Unternehmen. Dazu müssen Freiräume (z. B. außerhalb der Saison) geschaffen werden. Nutzen Sie die branchenspezifischen Angebote der Fachverbände und IHKs.

### Agieren statt reagieren

Bereiten Sie sich lieber auf Herausforderungen und Trends vor, anstatt im Nachhinein mit einer Weiterbildung darauf zu reagieren. Gehen Sie als Chef mit gutem Beispiel voran. Erstellen Sie einen Weiterbildungsplan, der Zeit, Thema und Umfang der Maßnahmen umfasst.

### Qualitätsbewusstsein wecken und steigern

Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeiter für das Thema Qualität und sorgen Sie durch gezielte Schulungen für die Umsetzung qualitätsrelevanter Maßnahmen. Nutzen Sie dazu z. B. das Zertifizierungs- und Schulungsangebot der Initiative ServiceQualität Deutschland.

### Weiterbildung zur Fachkräfteentwicklung

Sie entwickeln Mitarbeiter zu Spezialisten, wenn Sie deren Potenziale frühzeitig erkennen und gezielt fördern. Durch konkrete Zielvereinbarungen können Sie zudem die Motivation der Mitarbeiter erhöhen. Die arbeitsplatzbezogene Unterweisung von an- und ungelernten Mitarbeitern zählt zu den wichtigsten Maßnahmen und sollte daher professionell und strukturiert erfolgen. Geringqualifizierte profitieren von der „Arbeitgeberinitiative Teilqualifizierung“. So können auch sie Fachqualifikationen erwerben. Beraten Sie sich dazu mit den Bildungswerken der Wirtschaft.

### Aufstiegsfortbildungen

Duale Studiengänge bieten auch für kleine Unternehmen hervorragende Möglichkeiten, um Mitarbeiter zu fördern und die eigene Professionalität zu erhöhen. Treiben Sie derartige Initiativen Ihrer Mitarbeiter voran.

### Erworbenes Wissen teilen und weitergeben

Schaffen Sie Freiräume für interne Schulungen. So können Mitarbeiter, die externe Weiterbildungen besucht haben, das erworbene Wissen weitergeben. Nutzen Sie aber auch organisierte „Stammtische“ mit Kollegen. Tauschen Sie sich über Entwicklungen und Erfahrungen aus.

### Über den Tellerrand schauen

Die Suche abseits des klassischen Seminars nach sinnvollen Weiterbildungsmöglichkeiten erweitert Ihre Optionen und hilft dabei, Ihr individuelles Unternehmensprofil zu schärfen bzw. zu ergänzen. Verknüpfen Sie doch einfach mal einen Besuch beim Lieferanten mit einer Produktschulung für ausgewählte Mitarbeiter.

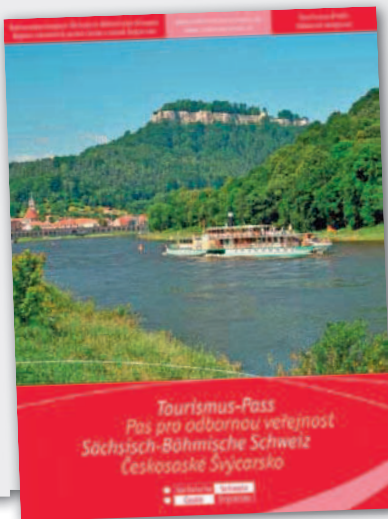


**Tourismus Pass**  
... Nachbarn kennenlernen.

## Tourismus Pass Sächsisch-Böhmische Schweiz

Unter dem Motto: Nur was man selbst erlebt hat, davon kann man mit Leidenschaft erzählen, werden mit dem Tourismuspass auch erfahrene Touristiker dazu eingeladen, wieder einmal Gast in der eigenen Region zu sein. Der Tourismuspass erscheint in deutscher sowie tschechischer Sprache und ist der jüngste Meilenstein der Qualitätsinitiative „Tourismusprofis Sächsische Schweiz“. Hauptanliegen sind die kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiter touristischer Einrichtungen und die Vernetzung der vielfältigen touristischen Angebote der Region. Insgesamt über 50 Einrichtungen stellen kostenlose Leistungen für das aktuelle Projekt zur Verfügung. Die Angebote reichen vom freien Eintritt in Museen und Ausstellungen über Führungen, Kahn- und Schlauchbootfahrten, Nutzung von Transportmitteln bis hin zur Teilnahme an Konzerten und Theateraufführungen.

**Tourismusverband Sächsische Schweiz e. V.,**  
[www.verband.saechsische-schweiz.de](http://www.verband.saechsische-schweiz.de)



**Tipp**

### ServiceQualität Deutschland

Mit ServiceQualität investieren Sie gezielt in die Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter. In der Ausbildung zum QualitätsCoach, Stufe I werden Sie bzw. Ihre Angestellten in die Grundlagen des Qualitätsmanagements eingeführt und erhalten praxisnahe Werkzeuge zur Umsetzung im Betrieb. Die Schulungen werden bundesweit angeboten. Die Schulungstermine in Ihrer Region finden Sie unter: [www.servicequalitaet-deutschland.de](http://www.servicequalitaet-deutschland.de)

### Weiterbildung im Verbund

Ein gemeinsamer Weiterbildungstag mit anderen Unternehmen in Ihrer Region wäre ein möglicher Ansatz. So können der Austausch untereinander gefördert und die Kosten für den Dozenten etc. geteilt werden.



### So können Branchenverbände und IHKs unterstützen

Schaffen Sie ein gemeinsames Weiterbildungs-Netzwerk, in das das Know-how aller Partner einfließt. Auch Fachpartner aus der Wirtschaft können eingebunden sein. Gemeinsam gestaltet man ein bedarfsgerechtes Angebot und vermarktet Best Practice Beispiele über tolle Weiterbildungsmaßnahmen und engagierte Mitarbeiter. Ein tourismusspezifischer Weiterbildungspreis wäre eine mögliche Belohnung. Gehen Sie auch gezielt auf Unternehmen zu, die sich in diesem Bereich bisher noch nicht oder weniger engagieren.



### Maßnahmen für tourismuspolitische Entscheider und die Bundesagentur für Arbeit

Wünschenswert ist eine verstärkte Sensibilisierung, Vermarktung und Darstellung von Weiterbildungsangeboten und Fördermöglichkeiten speziell für die Tourismusbranche in enger Kooperation mit den Branchenverbänden.



### Maßnahmen für Bildungsanbieter

Marktgängig wären die Entwicklung tourismusspezifischer Weiterbildungsmaßnahmen bzw. die Anpassung des derzeitigen Angebotes an die Bedarfe der Branche. Laut Studie besteht der größte Weiterbildungsbedarf im Bereich Sozial- bzw. Servicekompetenz und Kommunikation.

Eine Fortbildung sollte:

- praxisnah, anwendungsbezogen und zukunftsorientiert sein,
- die Spezifika der Tourismusbranche und der Region berücksichtigen,
- kostengünstig sein,
- max. 1 Tag dauern,
- in der Nähe und unbedingt außerhalb der Saison stattfinden

Zielgruppenspezifische Darstellung und Vermarktung von tourismusspezifischen Weiterbildungsangeboten und Fördermöglichkeiten

## checkliste

### Alternative Formen der Weiterbildung

- Fachveranstaltungen der regionalen Tourismusverbände
- Systematischer Arbeitsplatzwechsel
  - Hospitation in anderen Unternehmensbereichen oder Nachbarunternehmen, um neue Eindrücke zu sammeln und Gesamtzusammenhänge besser zu verstehen
- Teilqualifizierung
  - Arbeitgeberinitiative Teilqualifizierung
  - bundesweit einheitliches Konzept zur modularen Vermittlung von Teilqualifizierungen
  - Weitere Infos unter: [www.bsw-sachsen.de/arbeitgeberinitiative-teilqualifizierung](http://www.bsw-sachsen.de/arbeitgeberinitiative-teilqualifizierung)
- Duale Studiengänge
  - Ausbildungsintegrierend (Kombination aus Berufsausbildung und Studium)
  - Praxis- bzw. berufsintegrierend (berufliche Teilzeittätigkeit + Studium)
  - Berufsbegleitend (Vollzeittätigkeit + (Fern-)Studium)
- E-Learning
  - zeitlich flexible, ortsunabhängige und individuelle Möglichkeit, Mitarbeiter weiterzubilden  
z. B. [www.ifh-worldwide.com](http://www.ifh-worldwide.com)

### Branchenspezifische Weiterbildung

- Deutsches Seminar für Tourismus (DSFT)
  - Zentrale Weiterbildungseinrichtung der deutschen Tourismuswirtschaft
  - Ganzjähriges, überbetriebliches und überregionales Angebot
  - Weitere Infos unter: [www.dsft-berlin.de](http://www.dsft-berlin.de)

- DEHOGA
  - Verschiedene Weiterbildungsangebote des Bundes- bzw. der Landesverbände
  - Weitere Infos unter: [www.dehoga-bundesverband.de](http://www.dehoga-bundesverband.de)
- Tourismusverbände
  - Verschiedene Angebote kommunaler, regionaler und landesweiter Tourismusorganisationen
  - Informationen erhalten Sie bei Ihrem Verband vor Ort

### Wichtige Förderprogramme

- Bildungsprämie  
Für Arbeitnehmer und Selbstständige mit geringem Einkommen
- Weiterbildungsstipendium  
Für Personen mit Berufsabschluss, die sich durch Studium oder Zusatzqualifikation entwickeln wollen
- WeGebAU  
Für Geringqualifizierte und ältere Beschäftigte in KMU
- Meister-BAföG  
Für Personen mit Berufsabschluss, die beruflich aufsteigen möchten
- Aufstiegsstipendium  
Für begabte Fachkräfte, die ein Studium aufnehmen möchten
- Bildungsgutschein  
Für Arbeitssuchende zur Förderung der beruflichen Weiterbildung
- Informationen zu Landesprogrammen, z. B. Sächsischer Weiterbildungscheck, erhalten Sie bei Landesbanken oder Ihren Wirtschaftsministerien

Eine umfassende Zusammenstellung sowie weitere Informationen finden Sie unter:  
[www.tourismus-fachkraefte.de](http://www.tourismus-fachkraefte.de)

Bildung

Klausur

Uni

Schule

Seminare

Studium

Fortbildung

Weiterbildung

## Saisonkräfte halten

In der Tourismusbranche, insbesondere in den Küstenregionen und den Wintersportgebieten, ist befristete Beschäftigung in Form der Saisonarbeit weit verbreitet. Für Sie als Unternehmer liegen die Vorteile dieses Arbeitsverhältnisses klar auf der Hand: Sie können Ihr Team in Spitzenzeiten verstärken, müssen aber keine langfristige Bindung eingehen. Für viele Saisonmitarbeiter bedeutet das allerdings fehlende Planungssicherheit. So müssen diese stets befürchten, mit dem Ablauf des Arbeitsvertrages ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Eine mittel- bis langfristige Zukunftsplanung gestaltet sich dadurch schwierig. Zudem kann das regelmäßige Pendeln zur Belastung werden. Ähnliche Probleme ergeben sich aber auch für Ihr Unternehmen. Gegebenenfalls kehrt der Mitarbeiter in der nächsten Saison nicht zurück und Sie müssen erneut in die Suche, Einarbeitung und Qualifizierung der neuen Saisonkraft investieren. Dies wird vor dem Hintergrund der angespannten Fachkräftesituation immer aufwendiger.

Was Sie tun können, um Ihren Saisonmitarbeitern langfristig eine Perspektive zu bieten und an das Unternehmen zu binden, erfahren Sie hier.



### Was Unternehmen tun können

#### Einsatz von Jahresarbeitszeitkonten

Durch das Erfassen der geleisteten Arbeitszeit auf einem Jahreskonto kann der Personaleinsatz flexibel an die tatsächliche Nachfrage angepasst werden. In Spitzenzeiten mit einem hohen Besucheraufkommen leisten die Mitarbeiter Überstunden, in nachfrageschwachen Zeiten werden diese wieder abgebaut. So kann die Nebensaison überbrückt werden, ohne Angestellte entlassen zu müssen. Bedenken Sie aber: Mit den Mitarbeitern ist zunächst die wöchentliche Arbeitszeit vertraglich festzulegen. Darüber hinaus kann ein Korridor definiert werden, in dem diese Arbeitszeit über- und unterschritten werden darf. Diese sind im Arbeitszeitgesetz geregelt. Darüber hinaus sind tarifliche Regelungen zu beachten. Das funktioniert allerdings nicht bei Auszubildenden. Hier gilt das Jugendarbeitsschutzgesetz!

#### Die Nebensaison sinnvoll überbrücken

Halten Sie Ihre Mitarbeiter dazu an, ihren Jahresurlaub in der Nebensaison zu planen. Des Weiteren sind die „flauen“ Monate bestens dazu geeignet, in die Qualifizierung Ihrer Angestellten zu investieren. Im stressigen Alltagsgeschäft während der Saison bleibt dies meist auf der Strecke. So können auch Qualifizierungsmaßnahmen umgesetzt werden, die mehrere Tage in Anspruch nehmen. Insbesondere in Kleinstbetrieben sind „Allrounder“, die vielseitig einsetzbar sind, gefragt. So hilft der Rezeptionsmitarbeiter beispielsweise



im Service aus, der Nachtdienst checkt Gäste ein, übernimmt kleine Putzarbeiten und bereitet vor Schichtende das Frühstück vor. Um in verschiedenen Bereichen fit zu werden, müssen Ihre Mitarbeiter geschult werden.

Nehmen Sie sich die Zeit in der Nebensaison und lassen Sie das vergangene Jahr einmal gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern Revue passieren. Auch zum Brainstorming neuer Ideen ist diese Zeit bestens geeignet. Legen Sie im Team die wichtigsten Ziele für die kommende Saison fest. Eine solide Vorbereitung ist schließlich das A und O!

#### Ihr Unternehmen ganzjährig für Gäste attraktiv gestalten

Sie können Ihr Unternehmen ganzjährig auslasten, indem Sie neue, zusätzliche Angebote für verschiedene Zielgruppen gestalten. Verlängern Sie z. B. die Saison mit Wellness-Wochen im Herbst. Zudem könnten Sie Ihr Angebot durch saisonunabhängige Tagungsmöglichkeiten erweitern. Auch für ein Wanderhotel im Bayerischen Wald wäre das eine Option. Schließlich liegt Tagen im Grünen im Trend. Beachten Sie jedoch, dass ein Ausbau der Alternativangebote in der Regel mit Investitionen verbunden ist.

#### Kooperationen zum Fachkräfteaustausch

Schauen Sie einmal über den Tellerrand hinaus! Vielleicht gibt es in Ihrer Region ein Unternehmen, das gerade dann einen hohen Fachkräftebedarf hat, wenn bei Ihnen Flaute herrscht? Eine Kooperation zur ganzjährigen Beschäftigung von Mitarbeitern ist hier denkbar. Schließlich wird auch in anderen Branchen qualifiziertes Servicepersonal benötigt. Für das einzelne Privatunternehmen gestaltet sich ein regionaler Fachkräfteaustausch schwieriger. Zunächst muss ein geeigneter Partnerbetrieb gefunden werden. Ziel sollte eine langfristige Zusammenarbeit sein, um den Mitarbeitern eine gewisse Routine zu gewährleisten. Zusätzlich müssen rechtliche Fragen, wie Vertragsgestaltung etc. geklärt werden.

# Mitarbeiter anspornen - Arbeitsbedingungen verbessern

Der Wettbewerb um die besten Köpfe hat begonnen! In diesem Sinne sollten Sie sich als attraktiver Arbeitgeber präsentieren und gezielt Ideen entwickeln, wie Sie den Arbeitsalltag für Ihr Team angenehmer gestalten. So heben Sie sich von der Konkurrenz ab und verbessern das Arbeitsklima. Denn nur zufriedene, motivierte Mitarbeiter können Qualität bieten und erstklassigen Service leisten.

Gute Mitarbeiter sind ein entscheidender Erfolgsfaktor! Unterschätzen Sie daher nicht den Einfluss Ihrer Angestellten auf das Image und die Außenwahrnehmung Ihres Betriebes. Wer Job und Arbeitgeber gut findet, erzählt es weiter. Es ist also die beste und günstigste Werbung für Ihr Haus, wenn Mitarbeiter Ihr Unternehmen jobsuchenden Freunden und Bekannten empfehlen.

Es gehört laut Befragung zum Standard, dass Dienstplanwünsche berücksichtigt (88 %) und Überstunden ausgeglichen werden (77 %). Doch nur wenige Tourismusbetriebe schaffen Angebote zur Gesundheitsförderung und interne Aufstiegsmöglichkeiten (45 % bzw. 37 %). Dies ist auch auf die flachen Hierarchien bei Kleinbetrieben zurückzuführen.



## Was Unternehmen tun können

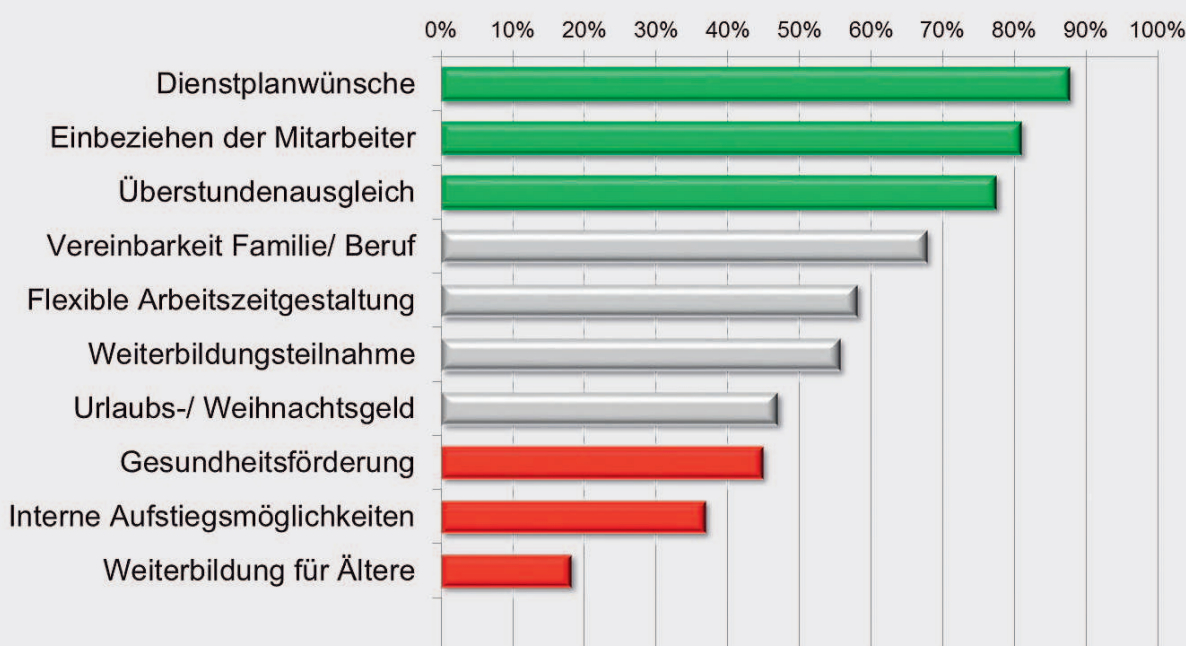
### Ohne Moos nix los – Anerkennung muss sich auch in der Bezahlung widerspiegeln

Grundintension des Arbeitens ist es, so viel Geld zu verdienen, dass ein sorgenfreier Lebensunterhalt sichergestellt ist. Die **Entlohnung** muss angemessen und **leistungsgerecht** sein.

Neben **Sonderzahlungen** wie Weihnachts- und Urlaubsgeld, das immerhin fast die Hälfte der Unternehmen zahlt, kann das Grundgehalt auch durch **variable Vergütungskomponenten** ergänzt werden. Diese können sich an der Leistung des einzelnen Mitarbeiters bzw. des gesamten Unternehmens bemessen. Honorieren Sie es auch finanziell, wenn wichtige Ziele erreicht wurden.

Ergänzen Sie die angemessene Vergütung durch **Sachbezüge** und schaffen Sie Ihren Mitarbeitern dadurch einen geldwerten Vorteil. Zum Arbeitslohn gehören alle Einnahmen, die dem Arbeitnehmer aus dem Dienstverhältnis zufließen. Sie können nicht nur in Geld, sondern auch in Form von Sachwerten bestehen.

Anwendung von Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung und -motivierung



Quelle: Arbeitsmarkt- und Fachkräfteanalyse Tourismus

Die Gewährung von Sachbezügen statt Barlohn ist wegen der steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Vorteile sowohl für den Arbeitnehmer als auch für den Arbeitgeber attraktiv. So werden Sachbezüge derzeit steuerlich ignoriert, wenn der geldwerte Vorteil daraus 44 Euro im Kalendermonat nicht übersteigt. Sachbezüge können sein:

- Überlassung eines Dienstwagens zum privaten Gebrauch
- Benzingutscheine
- Kostenlose oder vergünstigte Bereitstellung von Verpflegung oder Wohnraum

Weiterhin können **Nutzungsgewährungen** das Festgehalt ergänzen. Sie verfügen über einen Fitnessbereich oder Wellnessanlagen? Behalten Sie diese Anlagen nicht nur Ihren Gästen vor, sondern machen Sie sie auch Ihren Mitarbeiter zugänglich. Mitarbeiterrabatte z. B. bei privaten Übernachtungen, Verpflegungsleistungen im Rahmen von Familienfeiern o. ä. stellen eine Alternative dar.

### Arbeitszeit flexibel gestalten

Die Vergütung bildet jedoch nur ein Rad im Getriebe. Für zufriedene Mitarbeiter braucht es weit mehr. Auch die Arbeitszeitgestaltung spielt hier eine wichtige Rolle. Sich seine Arbeit flexibel einzuteilen, ist an Arbeitsplätzen mit direktem Gästekontakt oft nur schwer möglich. In der Regel gibt es feste Öffnungszeiten, zu denen ein Ansprechpartner zur Verfügung stehen muss. Bei Bürotätigkeiten (z. B. Marketing, Buchhaltung) ist die Berücksichtigung der Öffnungszeiten jedoch nicht zwingend notwendig. In Ausnahmefällen kann auch die Arbeit von zu Hause, im Homeof-



## checkliste

### Kostenlose oder -günstige Möglichkeiten der Gesundheitsförderung

- Bezuschussung der Kosten für Fitnessstudio oder Sportverein
- Sportliche außerbetriebliche Aktivitäten (Kletterwald, Rafting, Wandern o. ä. statt Weihnachtsfeier)
- Kostenfreie Nutzung des Fitnessbereichs/Schwimmbades des eigenen Hotels bzw. in Partnerbetrieben
- Kostenfreies Obst und Gemüse für Mitarbeiter, gemeinsame Vital-Pause

### Kostenpflichtige Möglichkeiten der Gesundheitsförderung

- Übernahme der Kosten für das Fitnessstudio oder den Sportverein
- Angebot eines Fitnesskurses im Unternehmen ggf. in Kooperation mit anderen Unternehmen (Rücken-fit, Yoga, o. ä.)

Weitere Infos unter:  
[www.tourismus-fachkraefte.de](http://www.tourismus-fachkraefte.de)



fice, erledigt werden. Dies schafft insbesondere Mitarbeitern mit einer langen Anreise zum Arbeitsplatz immense Erleichterungen. Die Erfassung der tatsächlichen Arbeitszeit im Rahmen eines Arbeitszeitkontos sorgt zudem dafür, dass Mehr- oder Minderstunden genau erfasst werden. Eine Vergütung der Überstunden bzw. ein Ausgleich in Freizeit ist wünschenswert.

### Gesund und fit durchs Arbeitsleben – Maßnahmen zur Gesundheitsförderung

Insbesondere in den touristischen Berufen, die teilweise mit hohen körperlichen Anstrengungen verbunden sind, muss in die Gesundheit der Angestellten investiert werden, um die Arbeitsfähigkeit langfristig zu erhalten. Leider hat dieses wichtige Thema noch einen geringen Stellenwert (siehe Abbildung). Dabei sind gesundheitsfördernde Maßnahmen nicht immer mit hohen Kosten verbunden. Das können Sie konkret für die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter tun (siehe Checkliste).

### Betriebliches Gesundheitsmanagement

Zahlreiche Krankenkassen bieten Beratungs- und Unterstützungsmöglichkeiten für Unternehmen in Bezug auf die Gesunderhaltung ihrer Mitarbeiter an. Kleine präventive Maßnahmen können dafür sorgen, dass sich die Ausfallzeiten verringern und die Mitarbeiter den Belastungen der Arbeit besser gewachsen sind. Ein Ansprechpartner für den Bereich Gesundheitsförderung ist die Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe. Diese unterstützt Sie auf Wunsch bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen und schlägt Verbesserungs-/Anpassungsmöglichkeiten vor.



So kann es gehen!

Gute Beispiele aus der Praxis

### Jeder Mitarbeiter bestimmt seinen Kurs selbst



Der Schindlerhof in Nürnberg setzt mit dem Mitarbeiteraktienindex ein etwas anderes Instrument zur Führung und Bewertung von Mitarbeitern im Unternehmen ein. Die Angestellten können ihren Index durch Parameter wie Pünktlichkeit, Teilnahme an Fort- und Weiterbildung oder die freiwillige Mitarbeit an Projekten selbst beeinflussen. Den Mitarbeitern winken bei guter Leistung Prämien, Ausflüge oder Geschenke. Eine spezielle Mitarbeiter-App, die u. a. zum aktuellen Dienstplan informiert, fördert zudem eine transparente Kommunikation. Zusätzlich werden Mitarbeitern mit existentiellen Sorgen zinslose Kredite gewährt. Diese Maßnahmen punkten: In 2013 wurde der Schindlerhof zum vierten Mal die europäische Nummer 1 in der Hotellerie beim Wettbewerb „Europas Beste Arbeitgeber 2013 – Great Place to Work Europe“.

**Schindlerhof Klaus Kobjoll GmbH,**  
[www.schindlerhof.de](http://www.schindlerhof.de)





# Beziehung zu den Mitarbeitern stärken

## Geld allein macht nicht glücklich, auch das Betriebsklima muss stimmen

Der monatliche Gehaltscheck und die besten Arbeitsbedingungen allein reichen oftmals nicht aus, um Mitarbeiter zu Höchstleistungen zu animieren. Faktoren wie „kollegiales Umfeld“ und ein „erfüllender Job“ beeinflussen die Menschen mehr als ein „angemessenes Gehalt“.<sup>14</sup> Insbesondere eine familiäre Atmosphäre und ein starker Zusammenhalt im Team sind Pfunde, mit denen vor allem Klein- und Kleinstbetriebe wuchern können und sollten. Auch mit geringem finanziellem und personellem Aufwand lassen sich Anreize im Unternehmen schaffen, mit denen die Zufriedenheit der Mitarbeiter erhöht und die Bindung an das Unternehmen gestärkt werden können. Sie als Chef leisten einen großen Beitrag zum Wohlbefinden Ihrer Mitarbeiter!

## Identifikation erhöhen

Halten Sie die Grundsätze ihrer Arbeit in einem Unternehmensleitbild fest. Wichtig ist, dass alle Mitarbeiter daran beteiligt wer-

den. Nur so erwecken Sie das Papier zum Leben. Stärken Sie das Zusammengehörigkeitsgefühl auch durch gemeinsame Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit. Engagieren Sie sich z. B. für einen guten Zweck und bieten Sie Vereinen, Kirchen und wohltätigen Organisationen in Ihrer Nähe Hilfe an. Zeigen Sie diesen Zusammenhalt z. B. durch einheitliche Kleidung auch nach außen.

## Herausragende Leistungen würdigen und den Mitarbeiter wertschätzen

Feiern Sie auch kleine Erfolge gemeinsam im Team. Anlass kann beispielsweise eine gelungene Veranstaltung, eine erfolgreiche Saison oder der Abschluss eines Projektes sein. Bedanken Sie sich für das Engagement und die Einsatzbereitschaft und sprechen Sie auch einmal Lob aus. Besondere Leistungen können durch kleine Prämien oder die Wahl zum „Mitarbeiter des Monats“ honoriert werden.



## Raum für kreative Ideen im Berggasthof „Beckenbergbaude“

„Betriebsblindheit Fehlanzeige. Hinterfragen erwünscht!“ lautet das Motto von André Meyer, dem Geschäftsführer des Berggasthofs „Beckenbergbaude“. Mit Hilfe eines Ideenblattes, auf dem Verbesserungsvorschläge eingereicht werden, fördert der junge Wirt bewusst die Kreativität seiner Angestellten. So wurde auf Initiative der Mitarbeiter u. a. ein Wickeltisch angeschafft und eine romantische Blumenecke im Biergarten angelegt. Das schafft nicht nur ein Serviceplus für die Gäste, auch die Mitarbeiter profitieren. Jede neue, kreative Idee wird durch Pluspunkte belohnt! Wer sich aktiv einbringt, stets pünktlich

kommt und eine gute Arbeit leistet, dem winkt am Monatsende ein Gutschein für einen Restaurantbesuch bei der Konkurrenz. Herausragende Leistungen werden mit neuer Berufsbekleidung honoriert. Auch der Zusammenhalt wird in der Beckenbergbaude großgeschrieben. Viermal im Jahr nimmt sich das 6-köpfige Team eine Auszeit und bricht zu einem gemeinsamen Ausflug auf. So wurden bereits Kinobesuche, Grillfeste oder Bowlingabende in Eigenregie von den Mitarbeitern organisiert.

**Berggasthof „Beckenbergbaude“,**  
[www.beckenbergbaude.de](http://www.beckenbergbaude.de)



## ServiceQualität Deutschland stärkt das Mitarbeiter-Führungskräfte-Verhältnis.

Wer Mitarbeiter einbindet, profitiert von ihren Stärken, Ideen und Verbesserungsvorschlägen. Gleichzeitig wird die Identifikation eines Mitarbeiters mit dem Unternehmen gefestigt. Weil Mitarbeiter in Entwicklungsprozesse eingebunden werden, sind sie motivierter, zufriedener und treuer. In der zweiten Stufe des Qualitätsmanagementsystems rückt der Mitarbeiter noch stärker in den Fokus. Anhand einer Mitarbeiterbefragung wird deutlich, wie zufrieden er im Unternehmen ist. Weitere Informationen zur Initiative erhalten Sie unter:

[www.servicequalitaet-deutschland.de](http://www.servicequalitaet-deutschland.de)

<sup>14</sup> Hay Group: Mitarbeiter sind Käuflich, ihre Motivation nicht: Ergebnisse einer aktuellen Studie zur Arbeitsmotivation, 2012

## Fazit

Die Arbeitsmarkt- und Fachkräfteanalyse Tourismus zeigt es: Die angespannte Fachkräftesituation hat viele Ursachen, die differenzierte, zielgerichtete Lösungen erfordern! Sowohl an Auszubildenden als auch an Arbeits- und Fachkräften besteht Bedarf, der nicht zuverlässig gedeckt werden kann. Dabei gibt es zwischen den einzelnen touristischen Branchensegmenten – Gastronomie, Beherbergung und kulturelle Dienstleistungen – Unterschiede, die vielschichtig sind: eine kleinteilige Struktur der Unternehmenslandschaft, regionale Unterschiede oder das selbstgeschaffene Image. Letztlich sind jedoch vor allem das Engagement und die Initiative des Unternehmers entscheidend, wenn sich daran zukünftig etwas ändern soll.

Das oft genannte Imageproblem auf der Suche nach geeigneten Arbeitskräften, kann nur durch das Zusammenspiel von Unternehmen, Wirtschaftsvertretern und politischen Entscheidungsträgern verbessert werden. Auf der Ebene der Unternehmen ist ein komplexes Personalmanagement notwendig, um Personal zu finden, zu entwickeln und zu binden. Einzelne Bausteine gleichen maximal kurzfristige Personalengpässe aus, führen aber niemals langfristig und nachhaltig zum Erfolg. Haben Sie daher keine Scheu vor Neuerungen, gehen Sie auch einmal alternative Wege! Unterstützungsmöglichkeiten gibt es viele, seien es Veranstaltungen oder die in der Broschüre angesprochenen Netzwerke.

Gerade die familiäre Atmosphäre in den vielen Klein- und Kleinstbetrieben fördert eine Integration von beispielsweise lernschwachem oder fremdsprachigem Personal. Einem für Arbeitnehmer attraktiven Unternehmen schadet es jedoch, wenn das Umfeld wenig repräsentabel ist. Die Kommunen sind somit wichtige Akteure, die Attraktivität des Standortes für die (gesuchten) Arbeitskräfte zu verbessern und zu vermarkten. Wirtschaftsvertreter wie Branchenverbände und Industrie- und Handelskammern sind regional sehr engagiert. Hier gilt es, das Know-How der einzelnen Träger stärker zu vernetzen und Synergieeffekte



zu nutzen. Gemeinsam kann an einem guten Image gearbeitet werden. Beratungs- und Weiterbildungsangebote sowie Veranstaltungen können noch weiter auf die Zielgruppe der Klein- und Kleinstunternehmen angepasst werden.

Den politischen Entscheidungsträgern hingegen obliegt es, optimale Rahmenbedingungen für die handelnden touristischen Akteure zu schaffen. Denn diese sind vor allem Arbeitgeber, die nur bei idealen Voraussetzungen gutes Personal finden, ausbilden oder langfristig an sich binden.

Unter der Maxime kann der Tourismus auch weiterhin zu den „boomenden und umsatzstarken Wirtschaftszweigen“<sup>15</sup> in Deutschland gehören. Diese Analyse der branchenspezifischen Fachkräftesituation und die daraus entwickelten Handlungsempfehlungen sind ein notwendiger erster Schritt. Eine weitere Umsetzung von Handlungshilfen für die Basis dieses Wirtschaftszweiges – die Klein- und Kleinstunternehmen – scheint angebracht.

<sup>15</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Tourismuspolitischer Bericht der Bundesregierung, 2013, S. 4

## Fotos:

Titel	Stefan Körber©fotolia.com
Seite 1	Iris Gleicke, MdB ©Büro Gleicke/Sandra Ludewig
Seite 2	Brian Jackson©fotolia.com (1. Bild von oben) Kzenon©fotolia.com (2. Bild) ©fotolia.com (3. Bild) DEHOGA SSW ©Daniel Förster (4. Bild) Monkey Business©fotolia.com (5. Bild)
Seite 3	Montage aus ©fotolia.com, Corbis©fotolia.com, ©fotolia.com, Roman Sluka©fotolia.com, Andres Rodriguez©fotolia.com (von links oben nach rechts unten)
Seite 5	Kzenon©fotolia.com
Seite 6	DEHOGA SSW ©Daniel Förster
Seite 7	DEHOGA SSW ©Daniel Förster
Seite 8	©Europa Miniköche gGmbH
Seite 10	©Seetel Hotel GmbH & Co. Betriebs KG
Seite 11	Screenshot©TUI Deutschland GmbH (oben) © Werbegemeinschaft des Deutschen Bäckerhandwerks e. V. (unten)
Seite 12	Pavel Losevsky©fotolia.com
Seite 13	©DEHOGA
Seite 14	©HEIDE SPA Hotel & Resort Bad Düben
Seite 15	©Gemeinde Willingen (rechts) ©Göbel's Landhotel KG (links)
Seite 17	IHK Leipzig © Dr. Beate Ludwig (oben) ©Hotel & Restaurant Weißer Hirsch (unten)
Seite 18	Yuri Arcurs©fotolia.com
Seite 19	Monkey Business©fotolia.com
Seite 21	©Stadt Haldensleben
Seite 23	©Jeetze Landschaftssanierung GmbH
Seite 26	Gennadiy Poznyakov©fotolia.com
Seite 27	©Dorint Hotel Charlottenhof Halle (Saale)
Seite 28	J.Mittenzwey©fotolia.com
Seite 29	©Gasthaus & Pension Pfefferkiste
Seite 31	©fotolia.com
Seite 33	©Tourismusverband Sächsische Schweiz e.V.
Seite 34	Doc RaBe©fotolia.com
Seite 35	©fotolia.com
Seite 37	Alexander Rochau©fotolia.com (rechts) Alina Isakovich©fotolia.com (links)
Seite 38	Robert Kneschke©fotolia.com (links) ©Schindlerhof Klaus Kobjoll GmbH (rechts)
Seite 39	©Berggasthof Beckenbergbaude
Seite 40	R_R©fotolia.com
U4	DEHOGA SSW ©Daniel Förster, Yuri Arcurs©fotolia.com, Kzenon©fotolia.com, Doc RaBe©fotolia.com, Gennadiy Poznyakov©fotolia.com, erwinova©fotolia.com, toolclickit©fotolia.com (von oben nach unten)





## Projektträger:

**Bildungswerk  
der Sächsischen Wirtschaft gGmbH**  
[www.bsw-sachsen.de](http://www.bsw-sachsen.de)



## Projektpartner:

**Landestourismusverband  
Sachsen e.V. (LTV)**  
[www.ltv-sachsen.de](http://www.ltv-sachsen.de)



**Forschungsinstitut  
Betriebliche Bildung  
(f-bb) gGmbH**  
[www.f-bb.de](http://www.f-bb.de)



**Bildungswerk der Wirtschaft  
Sachsen-Anhalt e.V.**  
[www.bwsa.de](http://www.bwsa.de)



**gefas Gesellschaft  
für Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik**  
– Institut der Schleswig-Holsteinischen  
Unternehmensverbände – e.V.  
[www.gefas-uv.de](http://www.gefas-uv.de)



9 783945 448007

ISBN: 978-3-945448-00-7

