

ProFIT – Pro Familie im Tourismus

Auf Vereinbarkeit ausgerichtete Tourismusbetriebe als regionale Arbeitgeber

Forschungsbericht über
Regionalanalysen
Unternehmens-Check
Mitarbeiter/innen-Befragung

Ulrich Becker

Bozen, 2013

	<p>Durchführendes Institut</p> <p>Sozialforschung und Demoskopie</p>  <p>Ricerche Sociali e Demoscopia</p>
<p>mehr Informationen unter: www.tourismus-profit.eu/</p>	<p>Dominikanerplatz 35 I-39100 BOZEN Tel. +39-0471-970115 Fax +39-0471-978245 Info@apollis.it</p>

ProFIT Pro Familie im Tourismus – Interreg IV-Projekt Italien-Österreich wird gefördert aus Mitteln des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE). Kofinanziert von: Autonome Provinz Bozen, Land Salzburg Familienressort, Land Tirol und Kärntner Wirtschaftsförderungs Fonds.

Eine Kooperation von



Zitat: Becker, Ulrich (2013): ProFiT – Pro Familie im Tourismus. Auf Vereinbarkeit ausgerichtete Tourismusbetriebe als regionale Arbeitgeber. Forschungsbericht über Regionalanalyse, Unternehmens-Check und Mitarbeiter/innen-Befragung. Bozen: apollis.

Interne Projektnummer: 361

Projektleitung: Hermann Atz

Bozen, 2013.

Inhaltsverzeichnis

1 Zielsetzung	5
2 Forschungsmodule	5
2.1 Regionalanalysen.....	5
2.2 Unternehmens-Check.....	5
2.3 Mitarbeiter/innen-Befragung.....	6
3 Ergebnisse	6
3.1 Regionalanalysen.....	7
3.2 Unternehmens-Check.....	13
3.3 Mitarbeiter/innen-Befragung.....	16
4 Zusammenfassung	24

1 Zielsetzung

Das Interreg-Projekt „Pro Familie im Tourismus ProFiT“ unterstützt Betriebe in Südtirol, Tirol, Salzburg und Kärnten dabei, ihre Positionierung als regionale Arbeitgeber zu stärken. Die Beratung zielt auf eine bessere Vereinbarkeit der beruflichen und privaten Anforderungen auf Seiten der Mitarbeiter/innen ab, wodurch die Attraktivität der Arbeitsplätze, die Arbeitszufriedenheit und die berufliche Verweildauer erhöht werden sollen, wovon auch die Betriebe stark profitieren.

2 Forschungsmodule

Im Rahmen des Projektes hat das Institut für Sozialforschung und Demoskopie **apollis** in Bozen die Aufgabe übernommen, das Projekt wissenschaftlich zu begleiten und die Partner/innen mit der Auswertung von Sekundärdaten und der Bereitstellung empirischer Tools zu unterstützen. Dabei werden die folgenden Module mit einer jeweils spezifischen Zielsetzung bereitgestellt:

2.1 Regionalanalysen

Die Regionalanalysen sollen die allgemeinen Rahmenbedingungen für das Projekt in den verschiedenen Partnerregionen anhand einschlägiger Sekundärdaten aufzeigen. Dabei handelt es sich vor allem um die öffentliche statistische Berichterstattung über den Tourismus, also quantitative Daten zu seiner wirtschaftlichen Bedeutung, zur Anzahl von Betrieben und Beschäftigten, zu einschlägigen Ausbildungswegen und zu anderen Indikatoren für Personalangebot und -nachfrage. Der strukturelle Vergleich der Regionalanalysen für die Autonome Provinz Bozen – Südtirol und die Bundesländer Kärnten und Salzburg dient dazu, spezifische Probleme zu erkennen und das Potenzial von Problemlösungen in den verschiedenen Regionen zu überprüfen.

2.2 Unternehmens-Check

Der Unternehmens-Check ist ein Erhebungs- und Auswertungsinstrument für die Organisationsentwicklung. Er besteht in einem standardisierten Formblatt, mit dem die Personalstruktur, die Personalfuktuation und der Aufwand für die Personalsuche in einem Betrieb erhoben werden. Damit liegen die für den Beratungsprozess wichtigen Eckdaten in systematischer und vergleichbarer Form vor. Um die Vergleichbarkeit zu nutzen, werden die Daten aller Betriebe von **apollis** zentral gesammelt, aktualisiert und anonymisiert ausgewertet. Damit ist es möglich, einen Betrieb jederzeit auf seine Besonderheiten gegenüber anderen zu untersuchen,

um spezifische Problemstellungen oder Best-Practice-Modelle zu identifizieren.

2.3 Mitarbeiter/innen-Befragung

Die Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Betriebes ist vor allem ein Instrument für die Personalentwicklung. Sie kann online oder schriftlich durchgeführt werden. Der Fragebogen erfasst mit mehrheitlich standardisierten, aber auch einigen offenen Fragen die Motive der Berufs- und Stellenwahl, die Arbeitszufriedenheit sowie Probleme und Chancen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit. Die Daten werden von **apollis** zentral gesammelt und für jeden Betrieb einzeln ausgewertet. Das individuelle Feedback für jeden Betrieb umfasst eine tabellarische Übersicht der Ergebnisse und eine kommentierte Präsentation mit Schaubildern, die im Beratungsprozess eingesetzt werden kann.

3 Ergebnisse

Im Verlauf des Projekts werden die Forschungsmodule einerseits ad-hoc und individuell als Tools im Beratungsprozess eingesetzt; andererseits werden dabei aber auch umfangreiche Daten gesammelt, die in diesem Bericht einer Gesamtanalyse unterzogen werden sollen. Zusammen zeigen sie ein fundiertes Bild der Betriebe und ihrer Beschäftigten im Tourismussektor der drei betroffenen Regionen Kärnten, Salzburg (Pinzgau-Pongau) und Südtirol.

3.1 Regionalanalysen

Die Regionalanalysen liegen in drei Einzelberichten für die drei Projektregionen Kärnten, Salzburg und Südtirol vor.¹ Die von **apollis** erstellte Regionalanalyse für Südtirol diente dabei als Vorlage für die der anderen Projektpartner/innen. Damit wird sowohl eine Mindestvergleichbarkeit garantiert, aber auch eine eigene Schwerpunktsetzung ermöglicht.



Bei den Datenquellen handelt es sich erster Linie um Statistiken aus der amtlichen Berichterstattung und öffentlich zugängliche Studien. An dieser Stelle sei vor allem auf das Landesinstitut für Statistik ASTAT in Südtirol und die Österreichische Bundesanstalt für Statistik STATISTIK AUSTRIA hingewiesen. Weitere Quellen werden in den Einzelberichten genannt. Die im Folgenden vorgestellten Ergebnisse beruhen auf Daten aus den Jahren 2010 und 2011. Auch wenn inzwischen aktuellere Daten vorliegen, so ist davon auszugehen, dass dies nichts Wesentliches an den festgestellten strukturellen Unterschieden ändert.

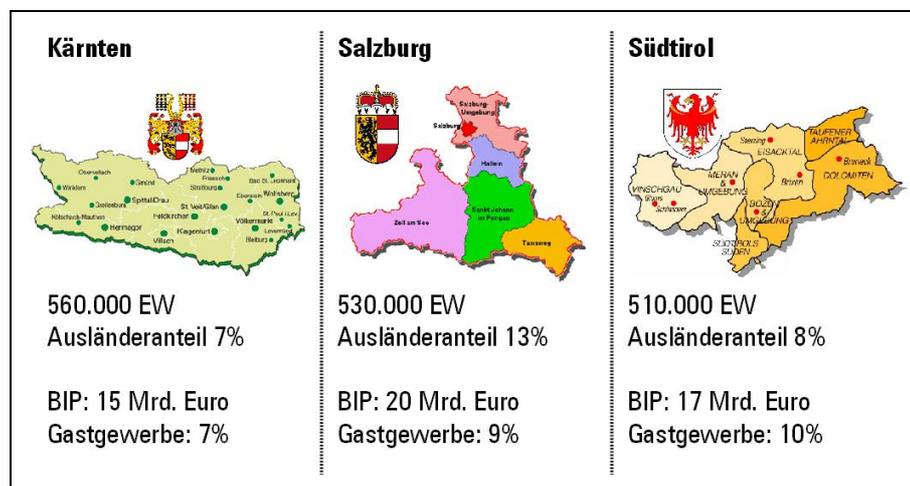
In allen drei Regionen, die mit etwas über 500.000 Einwohner/innen in etwa ähnlich groß sind, spielt der Tourismus eine wichtige Rolle im Wirtschaftsgefüge. In Kärnten ist das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf etwas niedriger als in den anderen Regionen, und auch der Tourismus spielt eine etwas geringere Rolle. Salzburg steht wirtschaftlich am besten da und hat den höchsten Auslän-

¹ Vinatzer, Iris Maria & Ulrich Becker (2011): ProFiT – Pro Familie im Tourismus. Auf Vereinbarkeit ausgerichtete Tourismusbetriebe als regionale Arbeitgeber. Regionalanalyse Südtirol. Bozen: apollis.

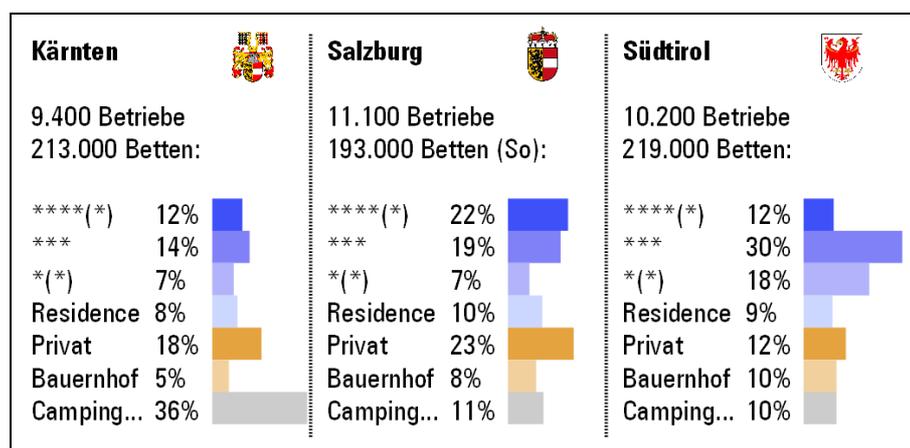
Beneke, Elke & Barbara Klemenz-Kelih (2012): ProFiT – Pro Familie im Tourismus. Auf Vereinbarkeit ausgerichtete Tourismusbetriebe als regionale Arbeitgeber. Regionalanalyse Kärnten. Villach: EB Projektmanagement GmbH.

Huemer, Andrea & Martha Schweissgut (2012): ProFiT – Pro Familie im Tourismus. Auf Vereinbarkeit ausgerichtete Tourismusbetriebe als regionale Arbeitgeber. Regionalanalyse Salzburg. Salzburg: fa Frau & Arbeit Kompetenzzentrum Frauenservicestelle.

deranteil. Südtirol ist hingegen wirtschaftlich besonders stark vom Tourismus abhängig.



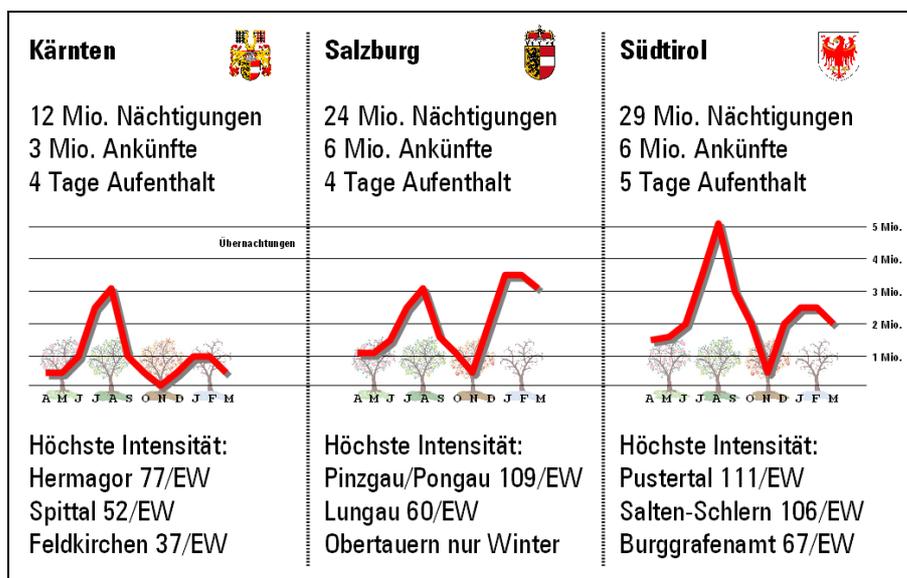
Hinsichtlich der Beherbergungsbetriebe und ihrer Kapazität sind sich die Regionen mit jeweils um die 10.000 Betrieben und 190.000 bis 220.000 Betten, quantitativ betrachtet, recht ähnlich. Die qualitativen Strukturunterschiede sind aber beachtlich. Südtirol fällt durch ein enormes Bettenpotenzial vor allem im gastgewerblichen Drei-Sterne-Bereich auf: fast ein Drittel der Unterkünfte konzentriert sich auf dieses Segment. Im nicht-gastgewerblichen Bereich kommen die Anbieter von Urlaub auf dem Bauernhof auf ein vergleichsweise sehr großes Angebot.



Salzburg zeichnet sich durch ein starkes gastgewerbliches Angebot im Premiumbereich aus – die Mehrheit der Hotels hat vier oder gar fünf Sterne! – und eine beachtliche Nächtigungskapazität bei den nicht-gastgewerblichen Privatunterkünften. In Kärnten gibt es allgemein weniger gastgewerbliche Hotelbetriebe. Das Gros der Nächtigungskapazität entfällt auf Privatunterkünfte, besonders auf Campingplätze, wobei hier jeder Stellplatz wie vier Betten gerechnet wird. Diese Besonderheit wird im Folgenden noch zu berücksichtigen sein. Betrachtet man allein die Hotelbetriebe, ist Kärnten

von der Verteilung nach Kategorien her übrigens hochwertiger aufgestellt als Südtirol.

Der Saisonverlauf und die Auslastung der Beherbergungsbetriebe ist für die Beschäftigten im Tourismusbereich eine besonders relevante Rahmengröße. Die im Vergleich zu den anderen Regionen nur etwa halb so große Anzahl von Nächtigungen konzentriert sich in Kärnten auf die Sommermonate. Selbst die Orte mit der höchsten Intensität, z. B. Hermagor mit 77 Übernachtungen pro Einwohner/in, erreichen Werte, die in Salzburg oder Südtirol allenfalls als durchschnittlich zu bezeichnen wären. Der Wintertourismus hat in Kärnten in den letzten Jahren etwas aufgeholt, aber insgesamt sind seit kurzem rückläufige Nächtigungszahlen zu beklagen. Zusammen mit der Gästestruktur ergibt sich das Bild einer vergleichsweise wenig überlaufenen Camping- und preisgünstigen Wintersportdestination.



Mit den meisten Übernachtungen, der höchsten Auslastung, geringfügig längeren Aufenthalten und einem immer noch stetigen Wachstum ist Südtirol touristischer Spitzenreiter im Regionalvergleich. In einigen Skigebieten (vor allem in den Dolomiten) wird in den Wintermonaten eine enorme Tourismusintensität erreicht, aber die eigentliche Hochsaison stellt der traditionelle italienische Ferienmonat August dar mit über fünf Millionen Nächtigungen. Südtirol profitiert dabei von einer abwechslungsreichen Topografie mit attraktiven Destinationen auch in der Nebensaison (z.B. Meraner Umland) und einer breit aufgestellten Gästestruktur mit einem hohen Anteil inländischer, also italienischer Zielgruppen (37%) und Wachstumsmärkten in der Schweiz und in Osteuropa. Damit sind hier die sprachlichen Ansprüche an die Beschäftigten von allen Regionen am höchsten. Räumlich und zeitlich sind die gewaltigen Urlauberströme allerdings sehr heterogen verteilt, so

dass die Betriebe in den einzelnen Unterregionen mit enormen Schwankungen umzugehen haben.

Ähnliches gilt auch für das Bundesland Salzburg, wo man sich von Einbrüchen Mitte der 90er-Jahre gut erholt hat und der Wintertourismus inzwischen den Sommertourismus geringfügig überflügelt hat. Neben den stark saisonalen alpinen Destinationen, wohin je nach Jahreszeit neben den etwas weniger werdenden Bundesdeutschen, vor allem Inländer, aber auch Niederländer kommen, hat die Region mit Salzburg ein städtisch-kulturelles Reiseziel ersten Ranges anzubieten, das für einen ganzjährigen Zulauf vor allem inländischer Gäste sorgt. Hinzu kommt das breite Angebot an Hotellerie und Gastronomie im Premiumbereich, das bestimmte Zielgruppen auch in der Nebensaison anlockt.

Kärnten 	Salzburg 	Südtirol 
Winter hat aufgeholt, aber seit kurzem rückläufige Nächtigungen	Erholung von Einbrüchen Mitte der 90er; Winter hat Sommer überholt	Konstante Zunahme der Nächtigungen v.a. aus dem Ausland
Wichtige Gastnationen: So: 40% Deutschland So: 37% Inland So: Niederlande Wi: 24% Deutschland Wi: 37% Inland Wi: Ungarn	Wichtige Gastnationen: 39% Deutschland (aber rückläufig) 25% Inland Niederlande Inländer saisonal konstant	Wichtige Gastnationen: 37% Inland (italienischsprachig) 46% Deutschland Schweiz lokal und saisonal unterschiedliche Gästestruktur

Das touristische Angebot und die saisonale Nachfrage gehen in den Regionen Hand in Hand mit einer typischen Beschäftigungssituation. In Südtirol und Salzburg werden rund 22.000 unselbständig Beschäftigte im Tourismus registriert, in Kärnten sind es nur etwa 13.000.

Südtirol kann den Bedarf an Arbeitskräften angesichts der geringen Gesamtpopulation und des saisonal teilweise extremen Urlaubsandrangs nur mit einem massiven Einsatz ausländischer Saisoniers stillen. Der hohe Ausländeranteil von 37% der Beschäftigten, am häufigsten aus der Slowakei, steht dabei in gewissem Gegensatz zu den bereits angesprochenen sprachlichen Herausforderungen. Die Einheimischen sind – oder waren zumindest bis vor kurzem – durch die ausgezeichnete Wirtschaftslage und weitgehende Vollbeschäftigung nicht unbedingt auf Jobs im Tourismus angewiesen.

In Salzburg sieht die Situation in vielen Gebieten bei einem insgesamt niedrigeren Ausländeranteil unter den Beschäftigten ähnlich aus. Auch hier ist der Arbeitsmarkt aufgrund der guten Wirt-

schaftslage aus der Sicht der Tourismusbetriebe umkämpft. Allerdings hat der breite Premiumbereich auch viele attraktive und dauerhafte Arbeitsplätze anzubieten. Dennoch: von allen Wirtschaftssektoren ist der Tourismus auch hier am ehesten auf ausländische Arbeitskräfte angewiesen.

Ganz anders dagegen die Situation in Kärnten: hier sind der Bedarf und der Anteil ausländischer Beschäftigter deutlich geringer. Saisonale Schwankungen können vielfach durch die geringfügige Beschäftigung Einheimischer abgedeckt werden. Da diese zumeist weiblich sind, ist der Frauenanteil in der Tourismusbranche mit 66% auch etwas höher als in den anderen Regionen (beide 60%). Die wirtschaftliche Stagnation der Region und die höhere allgemeine Arbeitslosigkeit machen Jobs im Fremdenverkehr attraktiver als anderswo – allerdings ist auch die Gefahr der Abwanderung größer und diese in einigen Gebieten bereits Realität.

Kärnten 	Salzburg 	Südtirol 
13.000 unselbständig Beschäftigte im Tourismus = 6% Frauenanteil: 66% Ausländeranteil: 16% geringfügig: 10% Insgesamt höhere Arbeitslosigkeit, aber im Gastgewerbe eher rückläufig	22.000 unselbständig Beschäftigte im Tourismus = 9% Frauenanteil: 60% Die meisten Bewilligungen für ausländische Arbeitskräfte gibt es im Tourismus	22.000 unselbständig Beschäftigte im Tourismus = 12% Frauenanteil: 60% Ausländeranteil: 36% v.a. aus der Slowakei; Teilzeitanteil: 26% Insgesamt niedrige Arbeitslosigkeit, im Gastgewerbe saisonal
saisonale Schwankungen werden durch geringfügige Beschäftigung weiblicher und/oder ausländischer Arbeitskräfte abgedeckt		

Alle drei Partnerregionen bieten von der dualen Ausbildung bis hin zum Hochschulstudium eine breite Palette an einschlägigen Ausbildungswegen im Tourismusbereich an, so dass zumindest theoretisch das benötigte Personal in ausreichendem Umfang vor Ort ausgebildet werden könnte. Die duale Ausbildung ist auch in Südtirol sehr verbreitet, obwohl sie für das restliche Italien ansonsten eher untypisch ist. Die rund 500 Lehrlinge, die Südtirol in den Tourismusberufen aufweist, werden von Salzburg zahlenmäßig weit übertroffen, in Kärnten sind es dagegen weniger, und es herrscht ein deutlicher Lehrstellenüberschuss.

In Salzburg gibt es ein besonders umfangreiches und vielfältiges Angebot an zwei- bis fünfjährigen Lehranstalten, Fachschulen und Lehrgängen, wo die für den Premiumbereich besonders wichtigen Qualifikationen erworben werden können. Das Angebot in Südtirol steht dem nur wenig nach, in Kärnten ist das Angebot an höher qualifizierenden schulischen Ausbildungswegen hingegen etwas

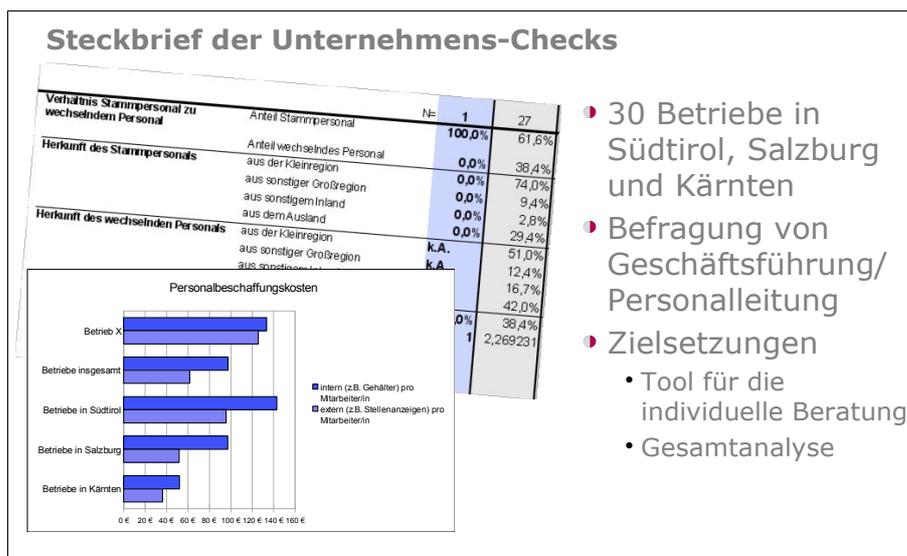
spärlicher. In allen Regionen bieten jeweils die Universität Klagenfurt, die Fachhochschule Salzburg bzw. die Freie Universität Bozen (Außenstelle Bruneck) einschlägige Studiengänge im Bereich Tourismusmanagement an. Bei der Interpretation der Ausbildungsmöglichkeiten und Absolventenzahlen muss allerdings bedacht werden, dass nicht wenige ausgebildete Fachkräfte ihren Beruf nach ein paar Jahren wieder aufgeben – ein mancherorts offenbar häufigeres Phänomen, zu dem verlässliche und vergleichbare Datenquellen leider fehlen.

Kärnten		Salzburg		Südtirol	
<ul style="list-style-type: none"> • Duale Ausbildung (Lehrstellenüberschuss!) • Höhere Lehranstalt für Tourismus (5J=Matura) • Fachschulen Tourismus (3J) • Fachberufsschule Oberwollanig • Universität Klagenfurt Tourismusmanagement 		<ul style="list-style-type: none"> • Duale Ausbildung (700 Köche/400 Rest.fach.) • Landesberufsschule Obertrum • Höhere Lehranstalt für Tourismus (5J=Matura) • Aufbaulehrgang für Tourismus (Lehre + 3J=Matura) • Hotelfachschulen (3J) • Hotelfachlehrgang (2J) • Kolleg Klessheim • Fachhochschule Salzburg 		<ul style="list-style-type: none"> • Duale Ausbildung (ca. 500 Lehrlinge) • Berufsfachschulen Kochen/Service • Hotelfachschule (3J oder 5J) • Universität Bruneck 	

Der Vergleich der Regionalanalysen lässt zwischen Südtirol und Salzburg einige Gemeinsamkeiten erkennen, die in Kärnten nur für bestimmte Gebiete gelten. Die Betriebe stehen hier vor der Herausforderung, einerseits Personalengpässe in saisonalen Spitzenzeiten mit geringer qualifizierten Beschäftigten abzufedern, aber andererseits Spitzenkräfte zur Sicherung ihres anspruchsvollen Standards zu halten. Familienfreundlichkeit und Vereinbarkeit als Anreiz für das Personal wird dabei wohl eher für die höher qualifizierten Beschäftigten in Erwägung gezogen. Ausländische Hilfskräfte, die nur saisonal vor Ort sind, könnten von solchen Maßnahmen ohnehin nur bedingt profitieren. Andererseits muss aber auch darauf hingewiesen werden, dass die im Destinationsmarketing zunehmend geforderten Alleinstellungsmerkmale, wie z. B. Regionalität und Authentizität, am besten durch einen soliden Grundstock an einheimischen Kräften gesichert werden können. In Kärnten und anderen strukturschwächeren Regionen kann hingegen auch in der Breite mehr auf einheimisches Personal gesetzt werden, weil der Tourismussektor ein vergleichsweise attraktiver Arbeitgeber ist. In diesen mitunter von Abwanderung bedrohten Gebieten hat man trotz ungünstiger Vorzeichen vielleicht sogar mehr Spielraum beim Beschreiten innovativer Wege als in den touristischen Hochburgen.

3.2 Unternehmens-Check

Im Verlauf des Beratungsprozesses in 30 Betrieben in Südtirol, Salzburg und Kärnten wurden aus den Angaben von Geschäftsführung oder Personalleitung umfangreiche Daten zu Struktur und Rekrutierung von Personal gesammelt, die zwar nicht als repräsentativ für die jeweiligen Projektregionen angesehen werden können, aber dennoch aussagekräftige Analysen ermöglichen.

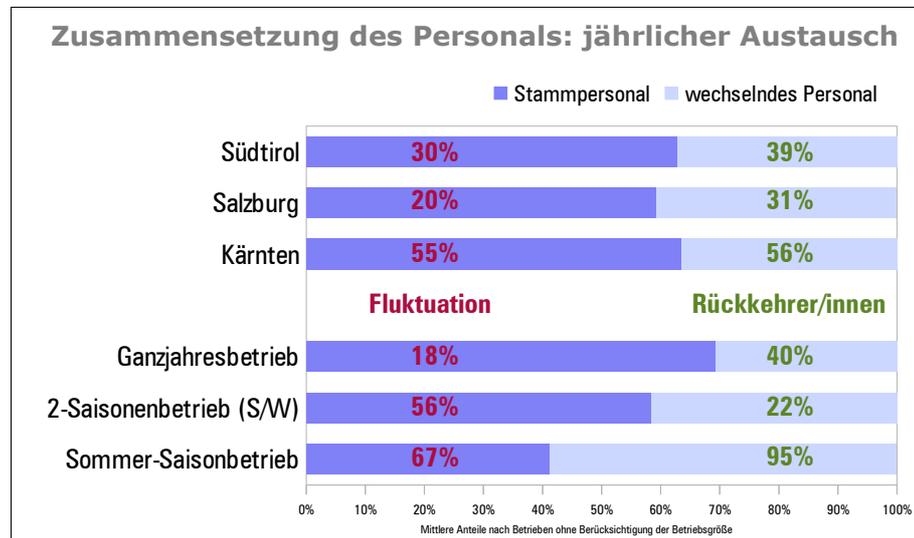


Die Regionalanalysen haben bereits gezeigt, dass die großen saisonalen Schwankungen im Gästeaufkommen auch mit Schwankungen der Personalstände einhergehen. Die untersuchten Betriebe in den Projektregionen federn dies mit einem Anteil von 38% wechselndem Personal ab, d. h. Arbeitskräften, die nur vorübergehend angestellt werden. Manche dieser Beschäftigten können in der nächsten Saison wieder eingestellt werden bzw. arbeiten sogar wiederkehrend mit befristetem Vertrag, wodurch man sich einen Teil des Aufwandes für Personalsuche und Einlernen spart.

Die Unterschiede zwischen den Regionen sind diesbezüglich relativ gering, der Anteil an Saisonkräften reicht von 37% in Kärnten und Südtirol bis 41% in Salzburg. Die Saisonalität der Betriebe hat hingegen einen großen Einfluss auf das Verhältnis zwischen Stamm- und Saisonkräften (in der Grafik die **dunkelblauen** und **hellblauen** Balken). Bei Ganzjahresbetrieben sind nur 30% des Personals vorübergehend beschäftigt, bei Sommer-Saisonbetrieben hingegen fast 60%.

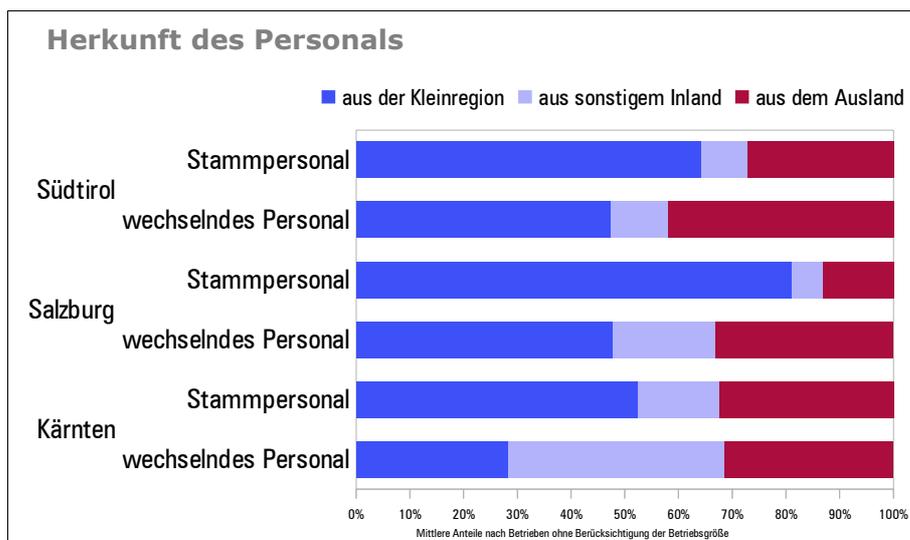
Wie bereits angesprochen kehrt ein Teil des wechselnden Personals in der folgenden Saison zurück, insgesamt immerhin etwa 38% (in der Grafik als **grüne** Prozentwerte dargestellt). Diese Rückkehrquote schwankt ziemlich stark zwischen den Regionen und Betrieben, wobei hier sicherlich externe Faktoren eine große Rolle spielen, wie z. B. die Möglichkeit, vorübergehende Arbeitslosigkeit

zu überbrücken, und natürlich das Angebot an alternativen Arbeitsstellen. Bei den Sommer-Saisonbetrieben, bei denen unglaubliche 95% zurückkehren, sei angemerkt, dass es sich nur um drei Betriebe handelt und der sehr hohe Wert daher nicht verallgemeinert werden kann.



Allerdings ist auch das Stammpersonal einem gewissen Austausch unterworfen, der pro Jahr um die 35% beträgt und auch hier einen hohen Rekrutierungs- und Einlernaufwand erfordert (in der Grafik **rot** dargestellt). Wiederum finden sich Unterschiede zwischen den Regionen und noch deutlicher nach der Saisonalität der Betriebe, wobei sich zeigt, dass Saisonbetriebe neben dem hohen Anteil an wechselndem Personal auch Probleme haben, das Stammpersonal zu halten. Der Extremwert bei den Sommer-Saisonbetrieben ist aber auch hier wieder aufgrund der niedrigen Fallzahl mit Vorsicht zu genießen.

Nimmt man alle Arten an Fluktuation zusammen, also verlorengelassenes Stammpersonal und nicht zurückkehrende Saisonkräfte, so belaufen sich die jährlichen Personalverluste auf nahezu die Hälfte der Belegschaft, die spätestens zum Saisonhöhepunkt wieder vollständig ersetzt werden müssen.



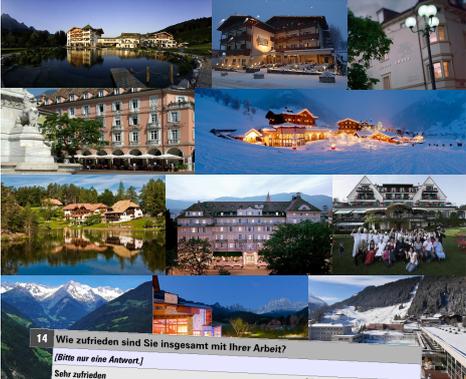
Die Herkunft ist bei Stammpersonal und wechselndem Personal sehr unterschiedlich. Insbesondere in Salzburg kommen über 80% des Stammpersonals aus der Kleinregion, aber auch in den anderen Regionen sind es über 50%. Das wechselnde Personal kommt hingegen überwiegend von auswärts – zu einem geringen Teil aus dem sonstigen Inland, ansonsten eher aus dem Ausland (nur in Kärnten überwiegen die Inländer/innen). In Südtirol liegt der Ausländeranteil bei den Saisonkräften sogar bei 40%.

Die Unternehmens-Checks zeigen trotz eingeschränkter Repräsentativität, dass die Personalfluktuations in den Betrieben enorm variiert und vor allem bei saisonal arbeitenden Betrieben extrem hoch liegt. Einzelnen Betrieben gelingt es zumindest, saisonal angestellte Kräfte zum nächsten Bedarfszeitpunkt wiederzugewinnen. Dennoch: auch wenn man annimmt, dass ein Großteil des wechselnden Personals tatsächlich beliebig austauschbar ist, so muss es bei einer Verlustrate von nahezu 50% doch sehr aufwändig sein, für die nächste Saison wieder eine allen quantitativen und qualitativen Anforderungen gewachsene Belegschaft aufzustellen, die effizient zusammenspielt. Angesichts dessen kommen einem die angegebenen jährlichen Personalbeschaffungskosten, die im Schnitt pro Mitarbeiter/in (Gesamtbelegschaft) in Kärnten 90 €, in Salzburg 160 € und in Südtirol 240 € betragen und alle internen und externen Ausgaben umfassen sollen, bei weitem unterschätzt vor. Aber auch hier weisen die einzelnen Betriebe große Unterschiede auf, die auf völlig verschiedene Personalstrategien hinweisen und teilweise auch an der Bereitschaft, die im folgenden beschriebene Mitarbeiter/innen-Befragung durchführen zu lassen, ablesbar waren.

3.3 Mitarbeiter/innen-Befragung

Schon bei den individuellen – d. h. auf der Ebene des einzelnen Betriebs vorgenommenen – Auswertungen der Mitarbeiter/innen-Befragungen, die im Verlauf des Beratungsprozesses in Südtirol und Salzburg für insgesamt elf Betriebe online oder schriftlich durchgeführt wurden, zeichneten sich typische wiederkehrende Ergebnisse ab. Für die Gesamtanalyse stehen nun die Antworten von immerhin 298 Beschäftigten aus ganz verschiedenen Arbeitsbereichen zur Verfügung.

Steckbrief der Mitarbeiter/innen-Befragungen



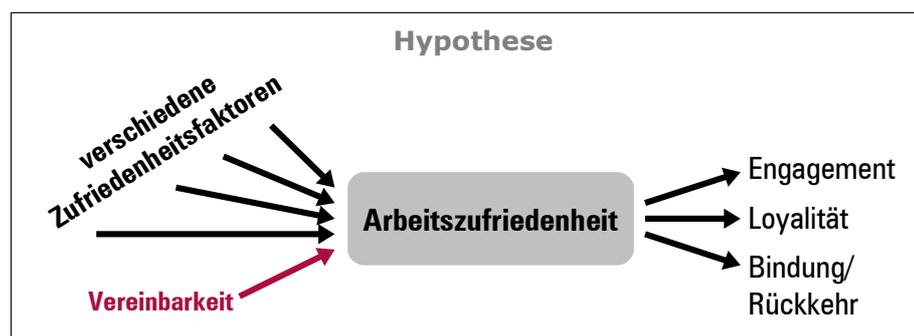
- 298 Mitarbeiter/innen in 11 Betrieben aus Südtirol und Salzburg
- Fragebogen online/schriftlich
- Zielsetzungen:
 - Tool für die individuelle Beratung
 - Gesamtanalyse

14 Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Arbeit?
(Bitte nur eine Antwort.)

Sehr zufrieden	<input type="checkbox"/>
Zufrieden	<input type="checkbox"/>
Weniger zufrieden	<input type="checkbox"/>
Unzufrieden	<input type="checkbox"/>

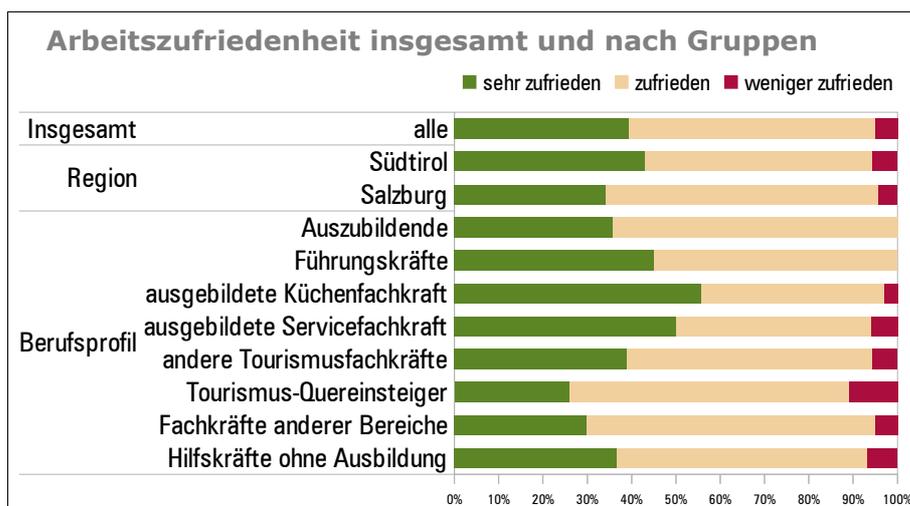
Zentrales Thema der Umfrage war die Arbeitszufriedenheit, deren Ursachen und Folgen für das Personalmanagement eine große Rolle spielen.

Als wichtige Faktoren für die Arbeitszufriedenheit gelten im Allgemeinen die Gestaltungs- und Selbstentfaltungsmöglichkeiten, das Arbeitsklima sowie die Anerkennung der Leistung durch den Arbeitgeber, wobei nicht zuletzt auch die Bezahlung eine Rolle spielt. Im Rahmen des ProFiT-Projekts wurde zusätzlich die Hypothese aufgestellt, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. von Beruf und Privatleben – oft mit dem Schlagwort Work-Life-Balance betitelt – einen mindestens ebenbürtigen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit ausübt.



Eine hohe Arbeitszufriedenheit trägt nicht nur zum Wohlbefinden der Betroffenen bei, sie zahlt sich auch für den Arbeitgeber aus, denn zufriedene Beschäftigte sind in der Regel engagierter und loyaler, bleiben dem Betrieb auch bei vorübergehenden Schwierigkeiten treu, kehren nach Unterbrechungen eher wieder zurück und empfehlen ihn ihrem sozialen Umfeld als geeigneten Arbeitgeber weiter. Produktivität und Personalrekrutierung familienfreundlicher Betriebe profitieren also nachhaltig von zufriedenen Mitarbeiter/innen.

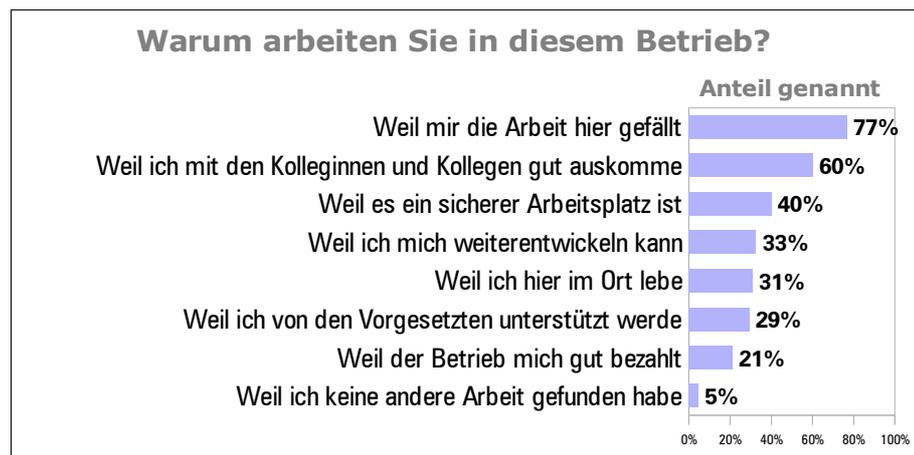
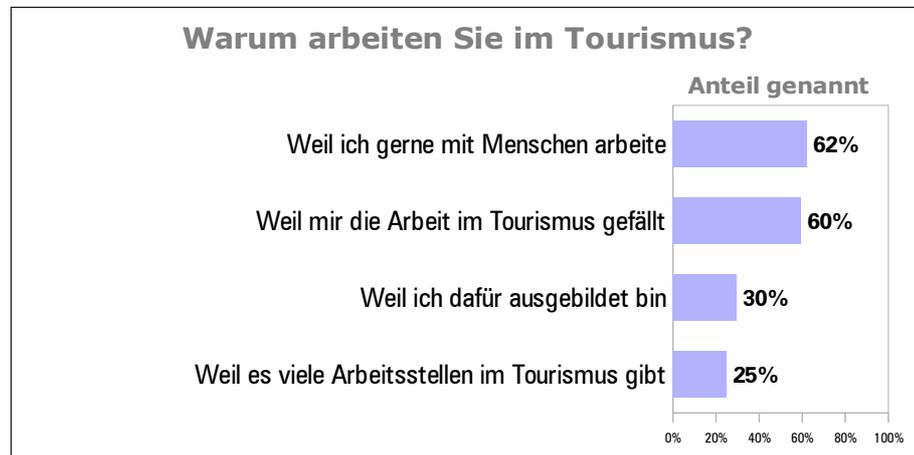
Die Gesamtzufriedenheit der Beschäftigten wurde mit einer vierteiligen Skala – sehr zufrieden, zufrieden, weniger zufrieden, unzufrieden – gemessen. 40% der Befragten gaben ihrem Betrieb hierbei die Bestnote, 55% waren immerhin zufrieden, 4% weniger zufrieden und nur 1% unzufrieden. Die leichten Unterschiede nach Projektregion können nicht ohne weiteres verallgemeinert werden, da die Auswahl der Betriebe nicht repräsentativ ist und die einzelnen Betriebe hinsichtlich der Zufriedenheit stark variieren.



Aussagekräftig sind hingegen die Unterschiede nach Arbeitsbereichen bzw. Berufsprofilen, wo sich zeigt, dass einschlägig qualifizierte Beschäftigte signifikant zufriedener sind. Dies hat sicherlich mit dem anspruchsvolleren Aufgabenspektrum, der lukrativeren Vergütung und der höheren Grundmotivation zu tun, die bereits durch den einschlägigen Ausbildungsweg deutlich wird. Ungelernte Kräfte bzw. Fachkräfte aus anderen Bereichen oder Tourismus-Quereinsteiger/innen sind demgegenüber am unzufriedensten. Auch die 14 befragten Auszubildenden sind im Schnitt etwas weniger zufrieden.

Motive für die Berufs- bzw. Betriebswahl sowie Faktoren, Umstände und Konsequenzen der Arbeitszufriedenheit wurden mit verschiedenen Fragen erhoben, wo man mehrere Antworten oder Aussagen je nach Zutreffen oder Zustimmung ankreuzen konnte.

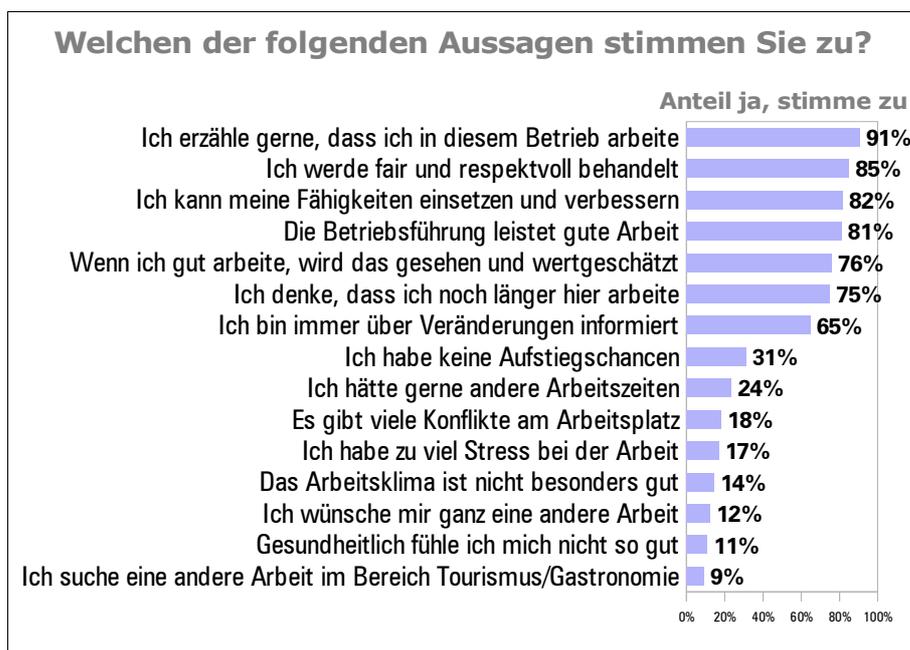
Dabei kommt zum Ausdruck, dass die Tätigkeit im Tourismus den Befragten durchaus gefällt (60%) und zwar vor allem deshalb, weil man mit Menschen arbeiten kann (62%). Nur 25% geben an, dass die zahlreich angebotenen Stellen im Tourismus, also die Chancen auf dem Arbeitsmarkt, für die Berufswahl wichtig waren.



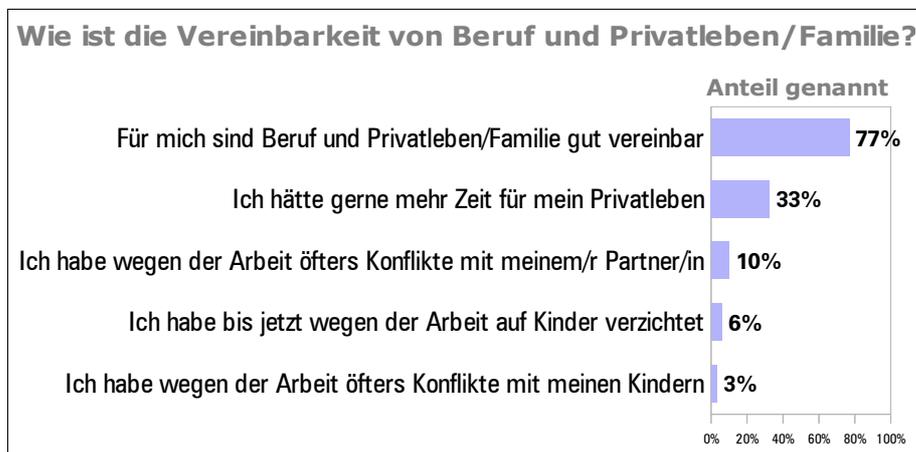
Auch hinsichtlich des Betriebs sind zwischenmenschliche Aspekte wichtig: 77% geben an, dass ihnen die Arbeit hier gefällt, und 60% begründen dies damit, dass sie mit den Kolleginnen und Kollegen gut auskommen. Sicherheit des Arbeitsplatzes und Weiterbildungsmöglichkeiten spielen im Betrieb zwar keine prominente Rolle, und auch die Bezahlung steht eher im hinteren Feld der Motive, aber nur 5% geben an, den Job nur notgedrungen zu machen, weil sie keine andere Arbeit gefunden hatten.

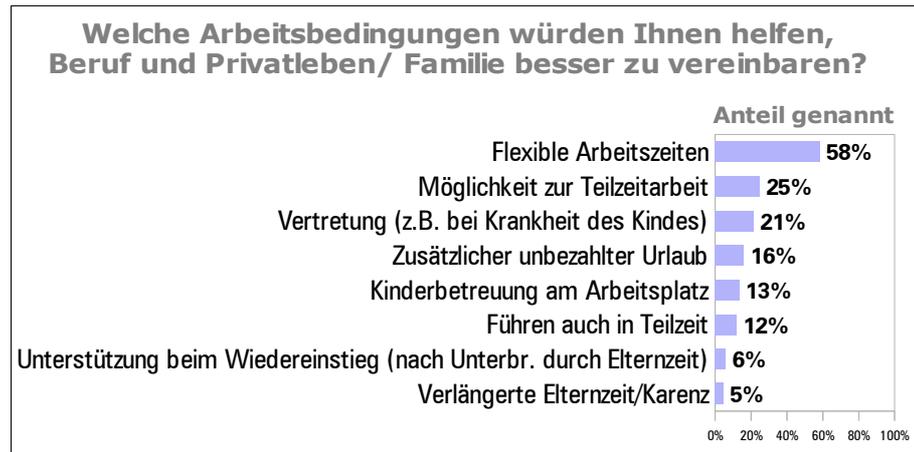
Positive Aussagen zum derzeitigen Arbeitgeber erzielen insgesamt eine recht hohe Zustimmung. So geben 91% an, dass sie anderen gerne erzählen, dass sie in diesem Betrieb arbeiten, und 85% finden, dass sie fair und respektvoll behandelt werden. Auch die Geschäftsleitung bzw. die Vorgesetzten und die Anerkennung durch dieselben werden ziemlich positiv gesehen, was sich darin niederschlägt, dass eine große Mehrheit denkt, noch länger in diesem Betrieb zu arbeiten. Allerdings stimmen nur 65% zu, dass sie im-

mer über Veränderungen informiert werden, d. h. mehr als ein Drittel sieht hier gewisse Defizite. Demgegenüber stehen einige negative Aussagen, denen zwar deutlich weniger zugestimmt wird, die aber auf typische Probleme in dieser Branche hinweisen. Immerhin 31%, also fast ein Drittel, sehen keine Aufstiegschancen, und 24% würden sich andere Arbeitszeiten wünschen. Von Konflikten, gesundheitlichen Problemen oder Krisenszenarien berichten zum Glück nur sehr wenige Befragte, aber die Arbeitszufriedenheit leidet unter solchen Bedingungen natürlich besonders stark.



Explizit auf die Vereinbarkeit angesprochen sehen die Mitarbeiter/innen relativ wenig Probleme: 77% finden, dass für sie Beruf und Familie bzw. Privatleben gut vereinbar sind, auch wenn sich 33% mehr Zeit für das Privatleben wünschen. Nur 6% geben an, wegen der Arbeit bisher auf Kinder verzichtet zu haben.





Als hilfreich für eine bessere Vereinbarkeit halten 58% flexible Arbeitszeiten und 25% Teilzeitangebote. Dass es erstaunlich wenig familienzuspezifische Probleme oder Wünsche gibt, liegt – wie später noch gezeigt wird – am ziemlich geringen Anteil von Eltern mit betreuungsbedürftigen Kindern unter den Toursimus-Beschäftigten.

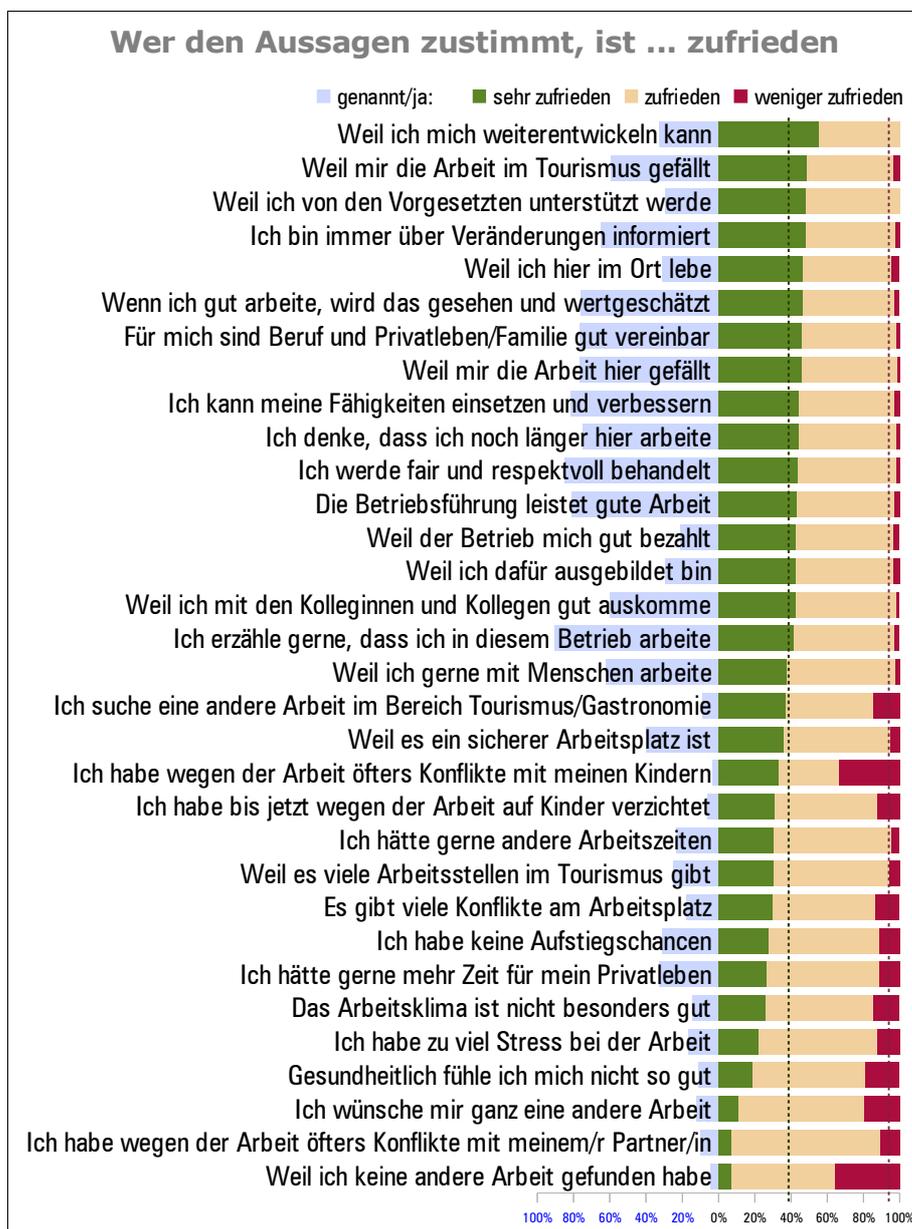
Die verschiedenen abgefragten Aspekte haben einen ganz unterschiedlichen Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit. Einige sind für zufriedene Beschäftigte quasi unabdingbar, bei anderen können gewisse Einbußen auch einmal toleriert werden, ohne dass man seinen Job gleich in Frage stellt. Um zu verstehen, welche Aspekte wichtig sind, muss man sie zur Gesamtzufriedenheit in Relation setzen. Deshalb zeigt die folgende Grafik, wie die Gesamtzufriedenheit im Vergleich zum Durchschnitt (die gestrichelten Linien) abweicht, wenn den einzelnen Aspekten zugestimmt wird.

Wie man sieht, ergibt sich die höchste Zufriedenheit dann, wenn man das Gefühl hat, sich weiterentwickeln zu können. Von denen, die hier zustimmen, zeigen sich weit über 50% sehr zufrieden (statt insgesamt 40%). Allerdings stimmen nur etwa ein Drittel dieser Aussage zu, es handelt sich also um einen wichtigen Zufriedenheitsfaktor, der leider nur für eine Minderheit zur Realität wird.

Aus der Verbreitung der Aussagen und der Wirkung auf die Zufriedenheit lassen sich Stärken und Schwächen und Ansatzpunkte für Verbesserungsmaßnahmen ableiten:

- ▶ Häufige Aspekte mit positiver Wirkung oder sehr seltene Unzufriedenheit stiftende Aspekte lassen sich als Stärken interpretieren, die man halten sollte.
- ▶ Häufige Aspekte, die Unzufriedenheit stiften, oder positiv wirkende Aspekte, die aber nur ganz selten genannt werden, lassen sich als Schwächen verstehen, wo man etwas tun sollte.
- ▶ Häufige oder seltene Aspekte ohne große Wirkung auf die Zufriedenheit sind hingegen eher zweitrangig.

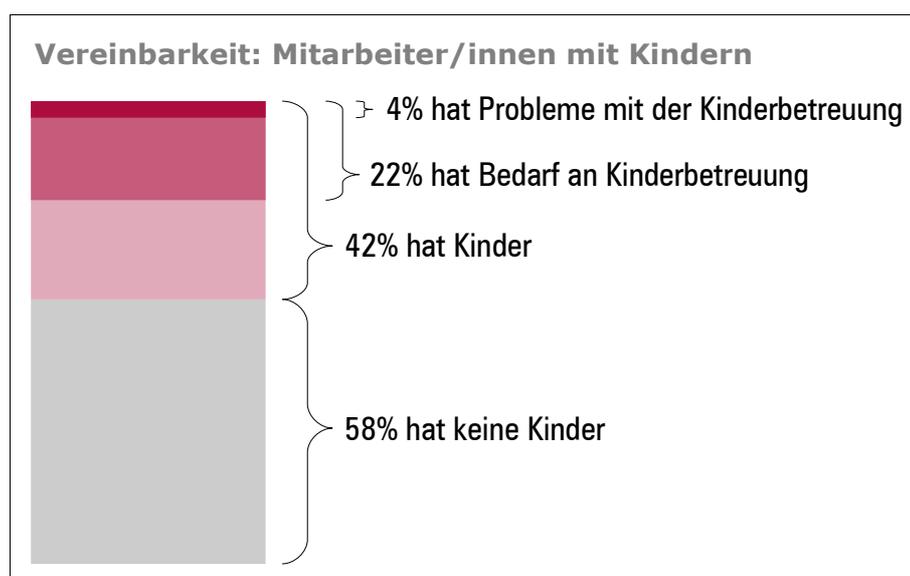
So gesehen gehört zu den Stärken der untersuchten Arbeitgeber, dass sie ihre Beschäftigten wertschätzen, fair und respektvoll behandeln, ihnen die Möglichkeit zur Verbesserung ihrer Fähigkeiten geben und den Betrieb insgesamt gut führen. An vorderer Stelle steht auch die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, die mehrheitlich zu großer Zufriedenheit beiträgt. Weitere Aspekte, die sich positiv auswirken, aber schwächer vertreten sind, betreffen die Unterstützung durch die Vorgesetzten, das Informationsverhalten, die Bezahlung sowie die Möglichkeit, vor Ort eine Arbeit zu finden. Letzteres weist daraufhin, dass der Tourismus in den untersuchten Regionen als eine der wenigen Branchen auch in den abgelegenen Gebieten und in der Peripherie Arbeitsplätze schafft und den dort Beschäftigten das Pendeln in die nächstgelegenen Mittel- oder Oberzentren – etwa für eine Tätigkeit in Handel oder Industrie – erspart bleibt.



Eher als Folge der Gesamtbewertung können hingegen andere Aussagen interpretiert werden, wie z. B. dass man auch in Zukunft in diesem Betrieb arbeiten will – oder im negativen Fall, dass man gerne zu einem anderen Betrieb oder gar die Branche wechseln möchte.

Im unteren Bereich der Grafik lassen sich auch einige Unzufriedenheitsfaktoren erkennen. Die größten Schwächen sind mangelnde Aufstiegschancen, ungünstige Arbeitszeiten und das Gefühl, das Privatleben komme zu kurz. Stress und Störungen des Arbeitsklimas dämpfen zwar ebenfalls die Gesamtzufriedenheit, sind aber nicht allzu häufig. Krisenszenarien, wie Konflikte sowie das Gefühl, zu dieser Arbeit aus Mangel an Alternativen gezwungen zu sein oder den Kinderwunsch verschieben zu müssen, sind glücklicherweise sehr selten, lassen aber insbesondere den Anteil der ausgesprochen Unzufriedenen empfindlich ansteigen. Dass es auch unter diesen Bedingungen trotzdem noch einige Hochzufriedene gibt, zeigt, dass die verschiedenen Faktoren sich nicht zwangsläufig auswirken. Die Arbeitszufriedenheit leidet aber sicherlich dann ganz erheblich, wenn mehrere negative Aspekte zusammenkommen und die Schuld daran eindeutig dem Arbeitgeber oder dem Arbeitsplatz angelastet wird.

Ein besseres Verständnis der relativ geringen Bedürfnisse nach Vereinbarung von Beruf und Familie ermöglicht die folgende Übersicht. Dabei wird deutlich, dass zunächst einmal fast 60% der befragten Beschäftigten gar keine Kinder haben. Von den Beschäftigten, die selbst Eltern sind, gibt wiederum nur rund die Hälfte einen Bedarf an Kinderbetreuung an.



Das hängt damit zusammen, dass viele Kinder nicht mehr in einem betreuungsbedürftigen Alter oder sogar schon außer Haus sind (vor allem bei den älteren Beschäftigten) oder dass Saisonkräfte,

die ihren Wohnsitz eigentlich ganz woanders, vielleicht sogar im Ausland haben, die Kinder dort in der Obhut von Familienangehörigen zurücklassen.

Die insgesamt 22% der Befragten, die einen Bedarf an Kinderbetreuung haben, scheinen diesen überwiegend unproblematisch mit Hilfe des Partners oder der Großeltern decken zu können. Vereinzelt werden auch bezahlte Betreuungspersonen, wie Tagesmütter oder Babysitter genannt. Von diesen Eltern mit betreuungsbedürftigen Kindern nennen weniger als ein Fünftel – das sind bezogen auf alle Beschäftigten nur 4% – Probleme mit der Kinderbetreuung. Dabei stehen die hohen Kosten und weiters auch ungünstige Öffnungszeiten (bzw. Arbeitszeiten) im Vordergrund.

Im Vergleich mit allgemeinen Bevölkerungsdaten oder anderen Wirtschaftssektoren sind Familien mit Kindern im Tourismus also deutlich unterrepräsentiert. Das heißt aber nicht, dass es das Problem nicht gäbe, sondern es wird – wohl aufgrund der spezifischen Arbeitsbedingungen in dieser Branche – im Vorfeld gewissermaßen ausselektiert. Für die Betriebe reduziert sich damit das potenzielle Arbeitskräfteangebot vor Ort erheblich.

4 Zusammenfassung

Wie der Vergleich der Regionalanalysen zeigt, erweist sich die Tourismuslandschaft in den Projektregionen als ziemlich heterogen. Neben einigen strukturschwachen Gebieten, wo das einheimische Arbeitskräfteangebot aufgrund mangelnder Alternativen zumindest zahlenmäßig gut ist, man sich aber im Hinblick auf Qualifizierung und Bindung der Beschäftigten durchaus Gedanken machen muss, überwiegen die typischen Tourismusgebiete mit hohem Gästeaufkommen, aber sehr starker Saisonalität. Hier sind die Betriebe zu einer Doppelstrategie gezwungen: einerseits müssen sie die Spitzenzeiten durch hohe Anteile an Saisonkräften, geringfügig Beschäftigten und Ausländern abfedern, andererseits dürfen sie aber ihre gut eingeführte, qualifizierte Belegschaft angesichts steigender Ansprüche, neuer Zielgruppen und knappem Arbeitskräfteangebot nicht aufs Spiel setzen. Die Entscheidung zu nachhaltigen Personalbindungsmaßnahmen fällt Ganzjahresbetrieben im eher städtischen Umfeld vermutlich leichter.

Die unterschiedlichen Rahmenbedingungen, die Größenordnung der Personalproblematik und die je nach Betrieb sehr individuellen Lösungsstrategien werden durch die Analyse der Unternehmens-Checks bestätigt. Dabei zeigt sich, dass es von Wiederkehrbis Bindungsanreizen vielfältige Möglichkeiten für ein erfolgreiches Personalmanagement geben kann. Neben einigen interessanten Good-Practice-Modellen wird oft aber auch eine eklatante Unterschätzung der Kosten einer hohen Personalfluktuations deutlich.

Die Ergebnisse der Mitarbeiter/innen-Befragung belegen, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. Privatleben mit den anderen wichtigen Zufriedenheitsfaktoren, wie persönliche Entwicklung, Arbeitsklima und Anerkennung auf eine Ebene gestellt werden kann. Als Grundlage für Personalmanagementstrategien ist sie daher grundsätzlich erfolversprechend. Es zeigt sich allerdings auch, dass Eltern mit besonderen Anforderungen an Vereinbarkeit und Kinderbetreuung im Tourismus gegenwärtig sehr selten sind – möglicherweise weil vielen Tourismusberufen der Ruf voraussetzt, nicht besonders familienfreundlich zu sein. Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit können also nicht primär auf das bestehende Personal ausgerichtete Strategie sein, sondern zielen eher auf die zukünftige Personalrekrutierung ab. Um die Betriebe dafür zu sensibilisieren, müssen nicht nur die Rahmenbedingungen und die Personalstruktur, sondern in hohem Maße auch die jeweiligen Präferenzen und Kompetenzen berücksichtigt werden. Wertvolle Hinweise dazu geben die im Rahmen des Projekts entwickelten Handlungsempfehlungen.²

² Beneke, Elke, Waltraud Handle, Andrea Huemer, Barbara Klemenz-Kelih & Erika Pircher (2013): Mitarbeiter/innenorientierung im Tourismus - Handlungsempfehlungen. Salzburg: Frau & Arbeit gGmbH.